



**MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES  
ET DE LA RELANCE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Agence des  
participations  
de l'État**

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

2019 – 2020

**Conception et rédaction**  
Agence des participations de l'État  
<https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat>

**Graphisme**  
Secrétariat général  
Sircom

**Septembre 2020**

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

2019 – 2020



# Sommaire

Avant-propos de Bruno Le Maire	3
Trois questions à Martin Vial	5
Principales participations de l'État	7

## Panorama général

Missions et doctrine	10
Gouvernance et nominations	11
Organisation	13
85 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État	14
Chiffres clés	16
Faits marquants	18
Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	22
L'impact du Covid-19 et la protection des entreprises stratégiques en 3 questions	25
Gestion du portefeuille	30
Synthèse des comptes combinés (2019)	36
Lexique	42

## Panorama sectoriel

Énergie	48
Industrie	60
Services et finance	72
Transports	86

## Annexes

Annexe 1 : Participations directes de l'État	100
Annexe 2 : Gouvernance	102
Annexe 3 : Rémunérations 2019 des dirigeants des entreprises cotées	118
Annexe 4 : Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques au titre de l'année 2020	122
Annexe 5 : Principales opérations conduites par l'APE depuis 2010	124
Annexe 6 : Recettes et emplois du CAS PFE	128
Annexe 7 : Féminisation des instances de gouvernance	130
Annexe 8 : Effectifs par entreprise et par secteur	134
Annexe 9 : L'équipe dirigeante	136



*« Le rôle de l'État  
est d'investir dans  
les technologies  
de rupture,  
de défendre  
nos intérêts  
et d'accompagner  
les secteurs  
et les territoires  
en difficulté. »*

**Bruno Le Maire,**  
ministre de l'Économie, des Finances  
et de la Relance

# Avant-Propos

**La crise économique que nous traversons conforte plus que jamais la conception de l'État actionnaire que je défends: celle d'un État stratège qui investit dans l'économie de demain, qui protège nos intérêts et garantit notre souveraineté.**

Cette conception a été portée dans la loi PACTE votée au printemps 2019. Elle a clarifié le rôle de l'État dans l'économie: à l'État d'investir dans les technologies de rupture, de défendre nos intérêts et d'accompagner les secteurs et les territoires en difficulté.

Cette nouvelle conception s'est traduite par deux opérations majeures au cours des derniers mois. À l'automne, la cession d'une part du capital de la Française des Jeux détenu par l'État et son introduction en bourse a été un grand succès, à la fois pour les Français qui ont massivement acquis des titres, pour les salariés de l'entreprise et pour la place financière de Paris. L'opération a permis de financer l'innovation de rupture en abondant le Fonds pour l'industrie et l'innovation, de relancer l'investissement populaire vers l'économie et les entreprises, et de mieux protéger les Français grâce à une régulation renforcée et un contrôle des pouvoirs publics sur les activités de l'entreprise. Autre opération majeure, la création début 2020 d'un grand pôle financier public qui réunit les compétences combinées de La Banque Postale, de la Caisse des Dépôts, de Bpifrance et de CNP Assurances, au service de la réduction des fractures territoriales, du financement de notre économie et des grands projets de service public.

La crise que nous traversons depuis mars est la plus grave crise de l'histoire économique contemporaine.

Deux ans seront nécessaires pour retrouver notre niveau d'activité d'avant crise. L'objectif que nous nous fixons avec le plan de relance: retrouver en 2022 la prospérité que nous connaissions début 2020. Cet objectif est ambitieux mais il est atteignable.

Il est atteignable car nous avons agi dès les premières heures de la crise avec force pour protéger les emplois et les entreprises de toutes tailles, des petites entreprises artisanales aux grands groupes industriels en passant par les ETI familiales. Cette réponse immédiate et forte a permis d'amortir le choc de la crise. 470 Md€

ont été injectés dans notre économie en quelques mois au travers de trois lois de finances rectificatives adoptées en mars, en avril et en juillet. Ces décisions exceptionnelles ont protégé l'emploi et soutenu la demande grâce à une série de plans sectoriels pour venir en aide aux secteurs les plus en difficulté, l'hôtellerie, la restauration, l'aéronautique, l'automobile, le bâtiment, la culture ou encore l'événementiel.

Nous avons ainsi décrété l'état d'urgence pour sauver notre industrie aéronautique et lui permettre d'être plus compétitive et plus décarbonée. Un plan de 15 Md€ doit favoriser la transformation des entreprises de ce secteur stratégique, en particulier Air France qui est soutenue à hauteur de 7 Md€. L'ambition liée à ce soutien est de faire d'Air France la compagnie aérienne la plus respectueuse de l'environnement de la planète. Un fonds d'investissement de 630 M€, financés par l'État à hauteur de 200 M€ dont 50 M€ de Bpifrance, ainsi que par Airbus, Safran, Thales, Dassault Aviation et Tikehau Capital, a été créé pour accompagner les PME et les ETI de la filière. Ce fonds, dénommé Ace Aéro Partenaires, vise l'objectif de disposer rapidement de 1 Md€ d'encours à travers de nouvelles levées de fonds. Notre objectif pour toute l'industrie aéronautique est d'accélérer la décarbonation: la France peut être, dans les années à venir, le pays d'Europe où se concevront et où se produiront les avions neutre en carbone de demain.

La filière automobile a, enfin, elle aussi été fortement soutenue. Un plan de plus de 8 Md€ d'aides, d'investissements et de prêts, accompagné d'engagements individuels et collectifs des grands donneurs d'ordre de la filière - notamment le constructeur Renault, dont l'État est actionnaire de référence - sur les relations avec leurs sous-traitants, sur la transition écologique ou sur la localisation de leurs activités stratégiques en France a été mis en place.

Que ce soit pour la filière aéronautique, la filière automobile où tout autre secteur d'activité frappé violemment par la crise, l'État a fait bloc pour protéger les entreprises stratégiques et les emplois des Français. Une enveloppe de 20 Md€ a été allouée au compte d'affectation spéciale de l'Agence des participations de l'État pour renforcer les fonds propres des entreprises stratégiques en difficulté. Air France en a bénéficié via un prêt d'actionnaire de 3 Md€, et nous continuerons à soutenir en fonds propres dans les moins à venir les entreprises stratégiques qui en auront besoin. Plus que jamais, la conception de l'État actionnaire que je défends, remplira sa mission de protection aux bénéfices des intérêts stratégiques et des Français.

**Bruno Le Maire,**  
ministre de l'Économie, des Finances  
et de la Relance

# Trois questions à... Martin Vial

**Commissaire aux participations de l'État depuis 2015, Martin Vial revient sur les faits marquants de 2019-2020, le rôle de l'Agence dans la crise du Covid-19 qui a pesé sur l'économie française et les entreprises à participation publique, ainsi que sur l'évolution de la doctrine d'investissement de l'État.**

**Martin Vial**

Commissaire aux participations de l'État, directeur général



## Quels sont les événements marquants à retenir de cette période 2019-2020 ?

Dans la plage temporelle que couvre notre rapport d'activité (juin 2019-juin 2020), nous avons connu deux périodes très contrastées ; une première période pré-Covid riche en opérations pour les entreprises du portefeuille ; la période Covid et post-Covid en France qui a bouleversé les modèles économiques de certaines entreprises.

Ainsi, après le vote de la loi PACTE au printemps 2019, nous avons engagé les travaux de privatisation de la Française des Jeux et de son introduction en bourse en novembre 2019. Cette opération a été précédée d'un travail de préparation très important, incluant en particulier une réforme en profondeur de la régulation des jeux en France. À l'issue de cette introduction en bourse qui a été un très grand succès, avec une demande de souscription très importante des investisseurs institutionnels et des particuliers, l'État reste le premier actionnaire de l'entreprise avec un peu plus de 20% du capital.

L'année 2020 a démarré par la finalisation de la constitution d'un grand pôle financier public autour de la Caisse des Dépôts. Ainsi, la Banque Postale est devenue actionnaire majoritaire de CNP Assurances, permettant de distribuer, à partir du réseau postal, l'ensemble de la gamme des services de banque et d'assurances aux ménages et aux entreprises. Par ailleurs, au 1<sup>er</sup> janvier 2020, la SNCF est devenue une société anonyme et un groupe intégré à la suite de la réforme ferroviaire, alors même que l'État a repris 25 Md€ de dettes du groupe, avant une autre tranche de 10 Md€ au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Au printemps 2020, la crise du Covid-19 et le confinement de la population française ont entraîné un arrêt temporaire de l'activité économique, avec des conséquences considérables et durables sur le bilan des entreprises du portefeuille. Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, Bruno Le Maire, et le

Gouvernement, ont fait le choix déterminé et rapide de sauver l'économie française et de protéger les Français des effets de la chute de l'activité. Pour ce faire, l'État a mobilisé massivement des instruments, notamment des prêts garantis par l'État, des plans de soutien sectoriels comme dans le tourisme, l'aéronautique, l'automobile, la restauration, des interventions en capital dans les entreprises stratégiques menacées par les faiblesses de leur valeur boursière, des prêts directs d'actionnaire.

**Par quels moyens l'Agence accompagne-t-elle les entreprises subissant de grandes difficultés pendant cette crise à la fois sanitaire et économique ? À quelles conditions ce soutien est-il adossé ?**

Nous avons privilégié deux approches : nous avons d'abord assuré le suivi de la gestion opérationnelle liée à la crise sanitaire dans les entreprises en matière d'adaptation du travail, de chômage partiel, de protection des personnels, de relance des activités. Certaines entreprises comme La Poste, EDF, Engie, Air France-KLM, la SNCF, la RATP, l'audiovisuel public ou encore le marché de Rungis, ont assuré des missions essentielles à la continuité du service public durant cette période. En parallèle, nous avons mesuré l'impact du Covid-19 sur les capacités financières des grandes entreprises à participation publique ou sans actionnariat public afin de sélectionner les entreprises stratégiques et vulnérables et les besoins futurs de fonds propres de ces entreprises.

Le soutien de la puissance publique aux acteurs économiques s'est formalisé autour de plans de soutien sectoriels pilotés par le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, notamment aéronautique et automobile nous concernant, qui doivent accompagner la relance de manière efficace. Les intérêts économiques français seront protégés dans le cadre de ces interventions par la mise en place d'engagements et de garanties en matière de relocalisation des chaînes de valeur et des outils de production, de protection du capital contre les fonds étrangers, de localisation des centres de décision et de recherche et de développement. L'Agence des participations de l'État veillera à ce que les entreprises de son portefeuille qui en bénéficient intègrent les objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans leur stratégie,

notamment en matière de lutte contre le changement climatique.

Enfin, nous nous sommes assurés que ces interventions multiples étaient bien conformes au droit communautaire en matière d'aides publiques. Dans le contexte particulier que nous connaissons, la Commission européenne a autorisé des mesures dérogatoires temporaires.

**Dans quelle mesure ce soutien exceptionnel correspond-il à une nouvelle doctrine d'investissement de l'Agence ?**

Le bouleversement majeur que nous avons connu nous impose de réviser notre pilotage des entreprises du portefeuille. Il faut distinguer deux types d'entreprises : celles dont le modèle d'activité est durablement bouleversé et celles qui ont été frappées par le Covid-19 mais qui vont pouvoir retrouver un développement rentable résilient assez rapidement, si la crise sanitaire est jugulée. Nos interventions ne seront pas les mêmes selon ces deux catégories : dans la première, nous devrons, en qualité d'actionnaire majoritaire ou de référence, accompagner le déploiement d'une stratégie radicalement révisée pouvant nécessiter des soutiens en capital importants. Dans la seconde catégorie, les entreprises devront relancer leur développement et saisir les opportunités stratégiques. L'État actionnaire pourra être amené à les soutenir également de façon très sélective.

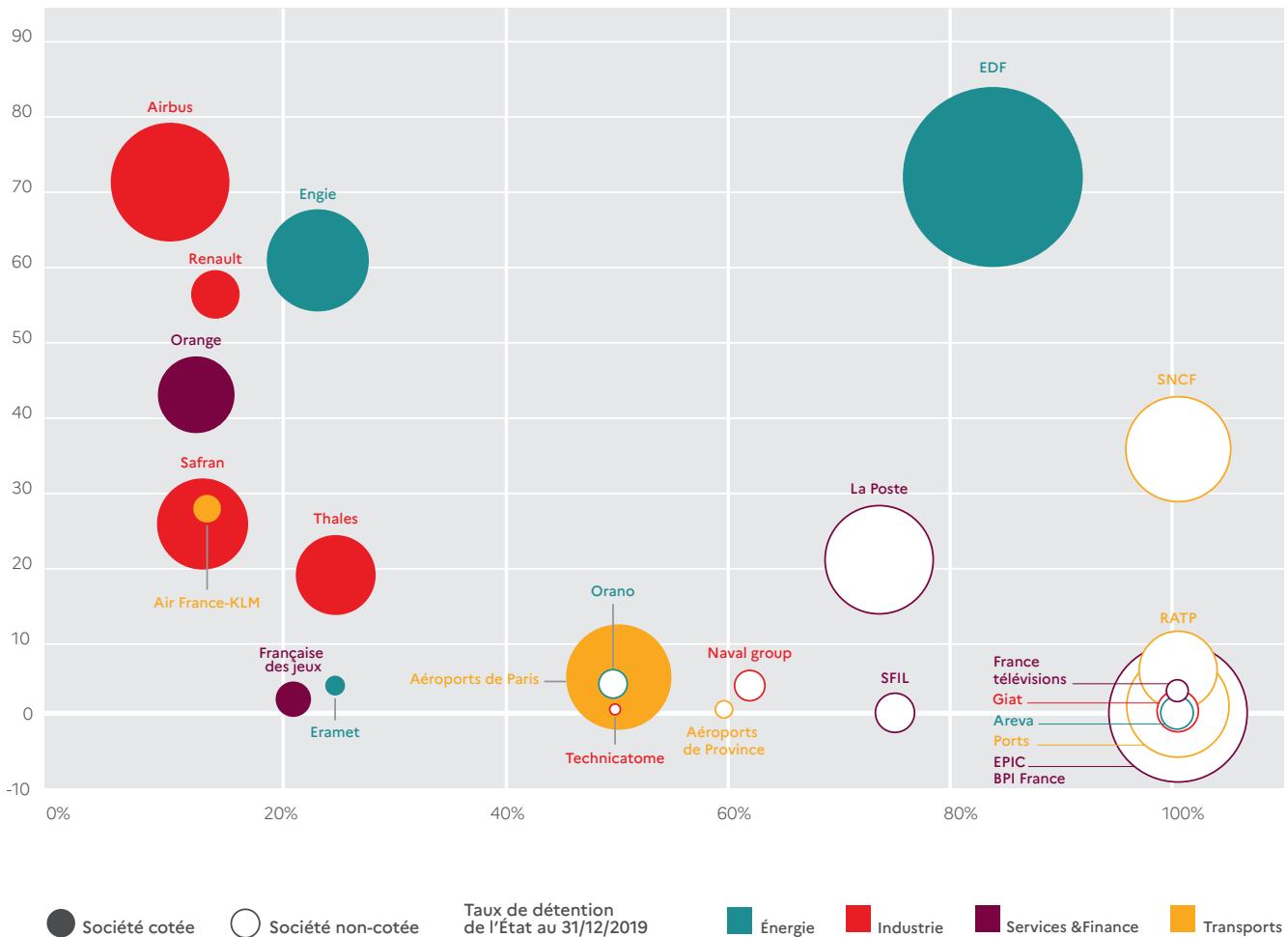
En tout état de cause, notre politique actionnariale est infléchie significativement en raison de la crise. Les cessions envisagées sont mises de côté. Nous utiliserons le solde de nos recettes 2019-2020 le mieux possible, comme celles issues de la cession du contrôle de La Poste à la Caisse des Dépôts. Plus concrètement, nous avons mobilisé des ressources publiques au travers du compte d'affectation spéciale, qui sera progressivement abondé de 20 Md€ dans le cadre de la deuxième loi de finances rectificative pour 2020, afin d'intervenir directement en financement de long terme des entreprises vulnérables. En cet automne 2020, l'Agence est pleinement mobilisée au-delà de sa gestion quotidienne du portefeuille, à travers le plan de relance de l'économie.

**Martin Vial**

Commissaire aux participations de l'État,  
directeur général

# Principales participations de l'État

Chiffre d'affaires  
2019 (en Md€)



Au sein de chaque secteur, la taille des cercles est proportionnelle à la capitalisation boursière (part de l'État) pour les entreprises cotées (ronds) et à la valeur des capitaux propres pour les entreprises non cotées (pointillés).

PANO-  
RAMA  
GÉNÉ-  
RAL

<b>Missions et doctrine</b>	10
<b>Gouvernance et nominations</b>	11
<b>Organisation</b>	13
<b>85 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État</b>	14
<b>Chiffres clés</b>	16
<b>Faits marquants</b>	18
<b>Responsabilité sociale, sociétale et environnementale</b>	22
<b>L'impact du Covid-19 et la protection des entreprises stratégiques en 3 questions</b>	25
<b>Gestion du portefeuille</b>	30
<b>Synthèse des comptes combinés (2019)</b>	36
<b>Lexique</b>	42

# Missions et doctrine

## UNE LOGIQUE PATRIMONIALE DE LONG TERME

L'Agence des participations de l'État incarne et exerce les missions de l'État actionnaire, dans le cadre des orientations fixées par le Gouvernement.

Sous l'autorité du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, la mission de l'APE est de gérer le portefeuille de participations de l'État, investisseur en fonds propres dans des entreprises jugées stratégiques, pour stabiliser leur capital et les accompagner dans leur développement et leur transformation.

La création de l'Agence en 2004 en qualité de service à compétence nationale répondait à la nécessité d'incarner au sein de l'État, le rôle d'actionnaire et celui de promotion de ses intérêts patrimoniaux, distinct des fonctions régulatrices, de prélèvement d'impôts, de tutelle sectorielle ou d'acheteur que l'État exerce par ailleurs.

Cette première étape a permis de doter l'État d'une structure incarnant et exerçant son rôle d'actionnaire. La seconde étape, depuis 2011, a consisté à doter l'APE d'une

plus grande autonomie en la rattachant directement au ministre chargé de l'économie et des finances. La nomination d'un Commissaire aux participations de l'État a complété le dispositif.

À l'instar d'un actionnaire de long terme, l'État actionnaire soutient la performance économique des entreprises du portefeuille, leur rentabilité, leur valorisation sur le long terme et est soucieux de leur empreinte sociale, environnementale et sociétale.

## UNE DOCTRINE RÉVISÉE

Dans un contexte de forte contrainte pour les finances publiques, et alors que l'État doit faire face à des défis de transitions écologique, industrielle et technologique, l'actionnariat public est devenu plus sélectif. Le Gouvernement a ainsi souhaité en 2017 recentrer le portefeuille de l'État actionnaire géré par l'Agence et clarifier la doctrine d'intervention de l'État actionnaire autour de trois axes prioritaires :

- les entreprises stratégiques qui contribuent à la souveraineté de notre pays (défense et nucléaire),
- les entreprises participant à des missions de service public ou d'intérêt général national ou local pour lesquelles la régulation serait insuffisante pour préserver les intérêts publics et assurer les missions de service public,
- les entreprises en difficulté dont la disparition pourrait entraîner un risque systémique.

Avec 85 entreprises dans son portefeuille, l'Agence est présente dans différents secteurs : l'énergie, l'industrie, les transports, les services et la finance.

La crise du Covid a naturellement infléchi cette doctrine. L'APE va intervenir à nouveau en fonds propres et quasi fonds propres pour assurer la sécurisation financière à long terme d'entreprises vulnérables et renforcer la souveraineté économique française.

## Cinq missions de l'État actionnaire

- INCARNER les intérêts patrimoniaux de l'État dans sa politique de gestion
- FAVORISER la performance économique des entreprises, leur rentabilité et leur valorisation sur le long terme
- PROMOUVOIR le rôle d'actionnaire avisé de l'État dans les instances de gouvernance des entreprises
- GÉRER le portefeuille de participations à travers les opérations d'acquisition, de fusion ou de rapprochement actionnariaux
- ENCOURAGER l'exemplarité en matière de rémunération, d'égalité et de responsabilité sociale et environnementale

# Gouvernance et nominations

## Un cadre de gouvernance normalisé et professionnalisé

L'ordonnance de 2014 a normalisé la gouvernance des entreprises à participations publiques :

- Clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État. Le « représentant de l'État » représente l'État actionnaire, assimilé à un administrateur « personne morale » ; l'État régulateur est représenté par un commissaire du gouvernement non membre du conseil ;

- L'État propose en assemblée générale des actionnaires d'autres administrateurs à proportion de son taux de détention dans le capital ;
- Possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'entreprises du secteur privé et du secteur public ;
- Préservation de certaines spécificités comme la représentation des salariés dans les organes de gouvernance et l'existence de dispositifs de protection des intérêts stratégiques de l'État.

## La rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

L'État promeut la modération salariale pour les dirigeants et mandataires sociaux. La rémunération des dirigeants des entreprises dans lesquelles l'État est majoritaire est plafonnée par décret à 450 000€<sup>1</sup>.

L'État actionnaire veille à la bonne application des dispositions de la loi Sapin 2 de 2016 relatives à l'approbation contraignante ex-ante (sur les principes de rémunération) et ex-post (sur la base des résultats obtenus) de la rémunération des dirigeants par les assemblées générales des actionnaires (« say on pay »). La récente modification, permise par la loi PACTE<sup>2</sup>, du régime français du « say on pay » a élargi ce dispositif aux rémunérations perçues par les administrateurs des sociétés cotées.

L'État actionnaire s'assure également de la prise en compte des préconisations du code AFEP-MEDEF applicables aux entreprises cotées.

## Privilégier une gouvernance dissociée dans les grandes entreprises

L'État actionnaire privilégie la dissociation de la gouvernance des grandes entreprises. Elle permet une clarification des rôles respectifs du président du conseil d'administration et du directeur général et assure un équilibre de gouvernance, tout particulièrement lorsque le capital de l'entreprise concernée est réparti entre plusieurs actionnaires ou très dispersé. Cette clarification a démontré son efficacité au sein du portefeuille de l'APE.

Parmi les 20 premières sociétés du portefeuille, 10 d'entre elles ont une gouvernance dissociée (Air France - KLM, Renault, Safran, Airbus, KNDS, Bpi, Dexia, Engie, Orano, Chantiers de l'Atlantique), à l'image du CAC 40 dont près de la moitié des sociétés ont adopté la gouvernance dissociée. Il y a 15 ans, la proportion était de 80% - 20% entre cumul et dissociation.

1 – Décret n°53-707 du 9 août 1953 modifié par le décret n°2012-915 du 26 juillet 2012.

2 – La loi n°2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, a habilité le Gouvernement à transposer la directive UE 2017/828 du 17 mai 2017, modifiant la directive 2007/36 en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires (SRD II). L'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 complétée par le décret n° 2019-1235 du même jour a transposé la directive 2007/36.

## La nomination des dirigeants et administrateurs

L'APE a modernisé et rénové depuis six ans les procédures de nomination des dirigeants des entreprises du portefeuille et clarifié leur mandat en début d'exercice (feuille de route stratégique) pour les entreprises publiques.

En qualité d'actionnaire majoritaire d'une entreprise, comme tout actionnaire privé, l'État dispose du pouvoir de décision dans la désignation de ses dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise. Lorsque l'État

détient une part minoritaire du capital, il intervient dans les procédures fixées par les organes de gouvernance de la société pour la désignation des dirigeants.

La capacité à identifier et recruter les profils d'administrateurs les plus adaptés constitue également un élément majeur de la mission de l'Etat actionnaire. L'ordonnance du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique a ouvert le vivier des administrateurs proposés par l'État et nommés en assemblée générale en lui permettant de bénéficier de l'expérience de managers issus tant du secteur public que du secteur privé.

En tant qu'actionnaire, l'État participe à la nomination de près de 730 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entités du périmètre APE, dont 310 représentent ou sont proposés par l'État. S'y ajoutent 90 personnalités qualifiées proposées par diverses institutions, l'État et les collectivités locales<sup>1</sup>, dans les entreprises publiques.

Depuis 2015, l'APE a également professionnalisé le recrutement des administrateurs et des dirigeants qu'il propose ou qu'il désigne dans les entreprises du portefeuille en faisant appel à des cabinets de recrutement sélectionnés par appel d'offres.

## L'APE en chiffres

**55 personnes** à l'APE dont 44 cadres (28 cadres dirigeants et chargés de participations et 27 personnes sur des fonctions d'expertise et de support)

**51%** : taux de féminisation (41% chez les cadres)

**41 ans** : âge moyen des équipes de l'APE (38 ans pour les cadres)

**48%** : pourcentage des cadres ayant eu une expérience en entreprise

**55%** : pourcentage des cadres ayant une expérience professionnelle de plus de 10 ans

1 – Hors administrateurs élus par les salariés actionnaires, les élus, les personnalités qualifiés, et participants au conseil qui n'ont pas de statut d'administrateur. Les 310 représentants de l'État comprennent les représentants de l'État au sens de l'article 4 de l'ordonnance du 20 août 2014, les administrateurs proposés par l'État et les administrateurs nommés par décret.

# Organisation

## Les femmes et les hommes de l'APE

Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose d'une équipe resserrée de 55 personnes, majoritairement fonctionnaires et dont plus de la moitié sont des femmes.

L'Agence est une administration d'état-major, ses équipes sont essentiellement composées de cadres, soit 44 personnes au 1<sup>er</sup> juillet 2020 dont 41% sont des femmes.

Regroupées entre quatre directions de participations, les équipes en charge du suivi opérationnel des entités du portefeuille représentent plus de la moitié des effectifs de l'Agence, soit 28 cadres, traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (46%), mais également, dans un souci de diversification des profils, issus d'autres corps (administrateurs civils,

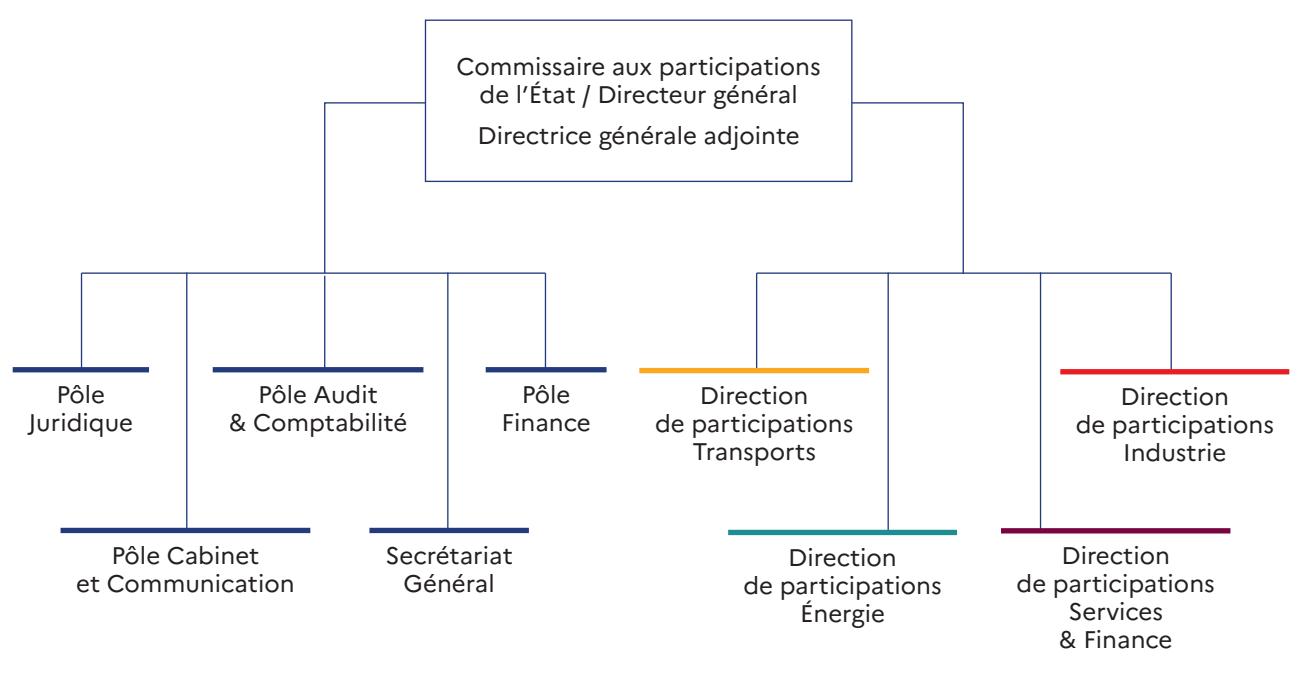
fonctionnaires issus d'autres corps - Banque de France, IGF, Cour des comptes) ou des contractuels.

Près de 20% des cadres supérieurs de l'APE sont en outre diplômés d'une grande école de commerce.

Les cinq pôles d'expertise, dont la très grande majorité sont issus du secteur privé (juridique, financier, audit et comptabilité, cabinet et communication et le secrétariat général) dont le rôle est de sécuriser et d'appuyer l'activité et les opérations de l'Agence, ainsi que les secrétariats, emploient 27 personnes.

La moitié des cadres a exercé préalablement des fonctions en entreprise et dispose d'une expérience professionnelle de plus de dix ans. Ces chiffres en hausse traduisent la volonté de renforcer l'expertise et la connaissance de l'entreprise au sein de l'APE.

## Organigramme fonctionnel de l'APE



# 85 entités relevant du périmètre de l’Agence des participations de l’État

(au 30 juin 2020)

## ENERGIE

- Areva
- Electricité de France (EDF)
- ENGIE
- Eramet
- Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)
- Orano
- FSI Equation

## INDUSTRIE

- Airbus Group SE
- Chantiers de l’Atlantique
- Civipol conseil
- Défense conseil international (DCI)
- GIAT Industries
- KNDS NV
- La Monnaie de Paris
- Naval Group
- Odas
- Renault SA
- Safran
- SNPE
- SOGEPA
- Société française d’exportation de systèmes avancés (Sofresa)
- Société technique pour l’énergie atomique
- Sofema
- Thales

## TRANSPORTS

- Aéroport de Bordeaux – Mérignac
- Aéroport de la Réunion – Roland Garros
- Aéroport de Marseille – Provence
- Aéroport de Montpellier – Méditerranée
- Aéroport de Strasbourg – Entzheim
- Aéroport de Toulouse – Blagnac
- Aéroport Martinique – Aimé Césaire
- Aéroports de Paris (ADP)
- Air France-KLM
- Caisse nationale des autoroutes
- Compagnie générale maritime et financière (CGMF)
- Fonds pour le développement d’une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPIITMA)
- Grand port maritime de Bordeaux
- Grand port maritime de Dunkerque
- Grand port maritime de la Guadeloupe
- Grand port maritime de la Guyane
- Grand port maritime de la Martinique
- Grand port maritime de la Réunion
- Grand port maritime de la Rochelle
- Grand port maritime de Marseille
- Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire
- Grand port maritime de Rouen
- Grand port maritime du Havre
- Port autonome de Paris
- RATP
- Société aéroportuaire de Guadeloupe Pôle Caraïbes
- Société nationale SNCF
- Société concessionnaire française pour la construction et l’exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB-Autoroutes et tunnel du Mont-Blanc)
- Société des autoroutes Rhône-Alpes (AREA)
- Société des chemins de fer luxembourgeois
- Société française du tunnel routier du Fréjus (SFRF)
- Société internationale de la Moselle

**SERVICES ET FINANCE**

- Arte France
- Bpifrance EPIC
- Casino d'Aix-les-Bains
- Consortium de réalisation (CDR)
- Dexia
- France Médias Monde
- France Télévisions
- IN Groupe
- La Française des Jeux
- La Poste
- Orange
- Radio France
- Semmaris
- Société de financement local (SFIL)
- Société de prise de participation de l'État (SPPE)
- Société de valorisation foncière et immobilière (Sovafim)
- Société pour le logement intermédiaire (SLI)

**Entités dans lesquelles l'État détient une seule action**

Adit, Airbus Defence and Space Holding France SAS, Airbus DS Geo, ArianeGroup SAS, Bpifrance SA, Dassault Aviation, GEAST, Nexter systems, Safran Ceramics, Société nationale maritime Corse Méditerranée (SNCM), Solinter holding, TSA.

*La liste<sup>1</sup> ci-dessus correspond aux sociétés à participation publique ou établissements publics de premier rang, sachant que la compétence de l'APE s'entend également aux filiales de ces entités. Ainsi par exemple, seule l'entité de tête de la SNCF est mentionnée alors que l'APE suit également ses filiales (SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, SNCF Voyageurs, Keolis, Geodis). Par ailleurs, la liste comprend les participations détenues via une holding transparente dont la totalité du capital est détenu par l'État (ex. KNDS NV détenus via Giat Industries).*

1 – Il s'agit de l'annexe au décret n°2019-160 du 1<sup>er</sup> mars 2019 modifiant le décret n°2004-963 du 9 septembre 2004 modifié portant création du service à compétence nationale Agence des participations de l'État.

## Chiffres clés

85

Nombre d'entités suivies par l'Agence des participations de l'État. L'APE suit également les filiales des grands groupes dont uniquement l'entité de tête est nominativement mentionnée dans le décret du 1<sup>er</sup> mars 2019.

730

Nombre d'administrateurs élus en Assemblée générale. En tant qu'actionnaire, l'État participe à la nomination de près de 730 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entités du périmètre APE, dont 310 représentent ou sont proposés par l'État. S'y ajoutent 90 personnalités qualifiées proposées par diverses institutions, l'État et les collectivités locales. Sur les 136 administrateurs nommés en AG sur proposition de l'État, plus de la moitié ne sont pas des fonctionnaires en activité. Un tiers de ces administrateurs travaillent dans le secteur privé.

3,054 Md€

Montant des opérations de cessions ou assimilées réalisées entre juin 2019 et juin 2020 :

- Offre réservée aux salariés d'EDF pour 94,5 M€ (juillet 2019) ;
- 52% de la Française des Jeux pour 1 888 M€ (novembre -décembre 2019) incluant l'Offre réservée aux salariés de la Française des Jeux pour 61,9 M€ ;
- 970 M€ dans le cadre de la création du grand pôle financier public avec l'apport à La Poste des titres CNP détenus par la CDC et l'État et la prise de contrôle majoritaire de La Poste par la CDC, auquel se sont ajoutés 91,36 M€ au titre d'un complément de prix relatif à la cession par l'État à la Caisse des Dépôts et Consignations, le 6 avril 2011 ;
- Complément de prix suite à la cession de 148 723 629 actions de la Société de Gestion de Garanties et de Participations (SGGP) en 2018 pour 10,97 M€ (mai 2020).
- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la Nouvelle Société de Réalisation de Défaisance (NSRD) en 2018 pour 24 680€ (juin 2020).

# 1000

Nombre de réunions d'instance de gouvernance auxquelles l'APE a participé en 2019 (conseils d'administration ou de surveillance, comités spécialisés d'audit, de rémunération, de stratégie, d'investissement, etc.).

# 0,01 %

Frais de gestion de l'APE. Ils ont représenté en 2019 environ 13 M€ correspondant pour l'essentiel au coût des conseils pour les opérations conduites par l'Agence (6,6 M€), la masse salariale et le fonctionnement courant de l'Agence (6,2 M€). Cela représente 0,01% de la valeur du portefeuille.

# 1,74 million

Les 20 premières entreprises du portefeuille employant plus de 4 000 salariés rassemblaient un effectif global d'environ 1,74 million de collaborateurs en 2019.

# 36 %

# 2,3 Md€

Dividendes reçus par l'État actionnaire en 2019 dont 1,7 Md€ en numéraire et 0,6 Md€ en actions

Le taux de féminisation de l'ensemble des conseils d'administration et de surveillance des entreprises relevant du portefeuille de l'APE a plus que doublé en 7 ans, passant de 16,2% en 2012 à 36% en 2020. Pour les 11 entreprises cotées du portefeuille, ce taux atteint 45% à l'issue des assemblées générales 2020 (46% hors Airbus qui n'est pas soumis au droit français). Plus de la moitié des administrateurs représentant ou proposés par l'État (52%) dans l'ensemble de ces entreprises sont des femmes. À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du SBF 120 était, à l'issue des AG 2020, de 45,2%.

# Faits marquants

Juillet 2019 - Juin 2020



## 9 septembre 2019

L'Agence des participations de l'État a 15 ans. Créée par décret le 9 septembre 2004, elle « exerce, en veillant aux intérêts patrimoniaux de l'État, la mission de l'État actionnaire dans les entreprises et organismes contrôlés ou détenus, majoritairement ou non, directement ou indirectement, par l'État ». Depuis 2004, elle a connu six directeurs puis commissaires aux participations, s'est structurée progressivement autour de quatre directions de participations dotées de portefeuilles cohérents (Énergie, Industrie, Services & finance, Transports) et de pôles d'expertise transversaux. Le portefeuille des participations a évolué en fonction de la doctrine d'intervention de l'État actionnaire, passant de 99 entreprises contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, à 85 en 2020.

## K+N+D+S Octobre 2019

Conseil des ministres franco-allemand à Toulouse pour conforter les programmes d'avion de combat du futur (SCAF) et de char du futur (MGCS) avec un premier contrat d'architecture notifié le 20 mai 2020 aux industriels dont essentiellement KNDS.



Découpe aux Chantiers de l'Atlantique de la première tôle du MSC Europa, premier navire de croisière à propulsion au GNL afin de réduire drastiquement les émissions de polluants atmosphériques et de gaz à effet de serre.



## 21 novembre 2019

Introduction réussie de la Française des Jeux sur le marché d'Euronext Paris, avec une offre souscrite en totalité et au prix maximal, pour un montant total d'environ 1,9 Md€, ce qui en fait la plus importante introduction en Bourse sur Euronext Paris depuis 2005. L'État conserve un contrôle étroit de FDJ, avec un pouvoir d'agrément des dirigeants et de tout actionnaire prenant plus de 10% du capital, et FDJ reste soumise à la politique des jeux et à une régulation stricte. La confiance des investisseurs en FDJ s'est montrée intacte lors de publication des résultats 2019 de l'entreprise, ce qui inscrit ce succès dans la durée.

## DEXIA Novembre 2019

La résolution ordonnée du groupe Dexia s'est accélérée avec une réduction du bilan de 24% et une simplification de la structure du groupe au travers la cession de Dexia Komunalbank Deutschland, la fermeture de la succursale de Dexia Crédit Local à Madrid et le lancement de la transformation de la succursale de Dexia Crédit Local à New York en bureau de représentation. La Commission européenne a validé la prolongation de la garantie de financement octroyée par les États au-delà de 2021, elle permettra la poursuite de la résolution de la banque. Enfin, en novembre 2019, les actions Dexia ont été retirées de la négociation sur Euronext Bruxelles.



## 9 décembre 2019 et 31 mars 2020

IN Groupe (ex-Imprimerie nationale) a finalisé l'acquisition du français Surys début décembre 2019, puis du suédois Nexus fin mars 2020, deux opérations qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie d'extension de son offre le long de la chaîne de valeur de l'identité. L'IN devrait ainsi atteindre plus de 400 M€ de chiffre d'affaires en 2020, et emploie à présent plus de 2000 personnes. Le groupe, solidement ancré en France et tourné vers l'international, poursuit son ambition de devenir un acteur de référence de l'identité et des services numériques sécurisés en Europe.



## 1<sup>er</sup> janvier 2020

Transformation des établissements publics du Groupe SNCF en sociétés anonymes. SNCF SA, entièrement détenue par l'État, est désormais la maison-mère d'un Groupe intégré avec un pilotage stratégique et financier de ses activités de transport ferroviaire de voyageur, de transport urbain, de logistique ainsi que, à travers sa filiale SNCF Réseau, la gestion du réseau ferré. Reprise par l'État de 25 Md€ de dette de SNCF Réseau.



## Janvier 2020



## Décembre 2019

EDF présente le plan « excell » destiné à permettre à la filière nucléaire française de retrouver le plus haut niveau de rigueur et d'excellence. Son déploiement doit intervenir en 2020-2021, notamment sous forme de plan d'actions détaillé, et un budget spécifique de 100 M€ lui est alloué pour cette période. Trois axes structurent ce plan d'actions : le renforcement de la qualité industrielle de la filière, le renforcement des compétences et le renforcement de la gouvernance des grands projets nucléaires. L'État attache la plus grande attention à la bonne mise en œuvre du plan, notamment à travers sa représentation au conseil d'administration d'EDF.

Face aux nombreux défis internes et externes, un plan de sauvetage de la Société Le Nickel (SLN), filiale à 56% d'Eramet, a été défini fin 2018. Ce plan repose sur la mise en place effective d'un nouveau modèle économique incluant une augmentation des volumes de minerai exporté, des progrès dans l'amélioration de la performance interne et une réduction du prix de l'énergie. Les derniers mois ont été marqués par la montée en puissance rapide de l'exportation de minerai de nickel après l'obtention des autorisations d'export en avril 2019, l'objectif étant d'atteindre un rythme annuel de 4 Mt de minerai exportés à compter de l'année 2021. Le nouveau modèle économique, rééquilibré sur deux métiers, la mine et la métallurgie, permettra d'accroître les revenus de la SLN par une meilleure valorisation de son domaine minier et de diminuer corrélativement le cash cost.

# Faits marquants

Juillet 2019 - Juin 2020

## THALES Janvier/février 2020

Thales est sélectionné pour le système de combat des frégates de premier rang (Type 31) de la marine britannique, ainsi que pour les frégates de la marine allemande (MKS180)



4 mars 2020

La Poste continue la transformation de son modèle stratégique et fait désormais partie du grand pôle financier public : la CDC est devenu l'actionnaire majoritaire du groupe, avec 66 % du capital, l'État conservant une participation de 34 %. Parallèlement, La Banque Postale a pris le contrôle de CNP Assurances, à hauteur de 62,1 %, grâce à l'apport à La Poste par la CDC et l'État de leurs participations dans CNP Assurances. Cette opération de grande ampleur permet au groupe La Poste de renforcer sa solidité économique et financière, et de faire face à la crise sanitaire de début d'année 2020. Elle permet aussi d'affirmer le positionnement de La Poste au service des territoires en partenariat avec la CDC, grâce notamment aux 17 033 points de contact postaux partout en France.



26 mars 2020

Fin de la procédure de référendum d'initiative partagée (RIP) portant sur la privatisation d'Aéroports de Paris. Le Conseil constitutionnel a constaté que le nombre de soutiens valablement déposés était estimé à 1 090 570, soit un nombre très inférieur au dixième des électeurs requis pour poursuivre la procédure. Toutefois, compte tenu de la crise du Covid-19 et des conditions de marchés qui en résultent, le Gouvernement a annoncé la suspension du projet de privatisation.

## AIRFRANCE KLM 24 avril 2020

Mise en place du soutien historique de l'État auprès du groupe Air France-KLM. Ce plan comprend un prêt bancaire garanti par l'État d'un montant de 4 Md€ et un prêt d'actionnaire de 3 Md€. Il prévoit également la mise en place d'un plan de transformation, permettant d'améliorer la compétitivité et de réduire l'impact environnemental des activités du groupe. Ce plan a été validé par la Commission européenne le 4 mai 2020, et l'État néerlandais a également apporté son soutien le 25 juin 2020, en annonçant un plan d'aide direct à KLM de 3,4 Md€, composé d'un prêt bancaire garanti par l'État néerlandais et d'une avance d'actionnaire de l'État néerlandais.

## Avril 2020



Première plongée à la mer du Suffren (1<sup>er</sup> sous-marin nucléaire d'attaque de la classe Barracuda, construit par Naval Group et TechnicAtome pour la chaufferie nucléaire)



Les autorités américaines ont approuvé la demande de mise sur le marché de SEVENFACT, un nouveau facteur de coagulation recombinant développé par le LFB à l'aide de sa technologie de pointe rPRO, qui offre ainsi une nouvelle option de traitement pour les patients souffrant de certaines formes d'hémophilie. L'entreprise travaille désormais à son enregistrement futur en Europe et dans d'autres pays. Ce succès marque une étape importante dans le développement des activités du LFB à l'international, et souligne ses capacités d'innovation et de conquête de nouveaux marchés qui contribueront à la solidité de la filière sang française.

## 26 mai et 12 juin 2020

Annonce des plans de soutien à la filière automobile et à la filière aéronautique pour atténuer le choc lié à la crise du Covid-19.

# Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

## La responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises du portefeuille

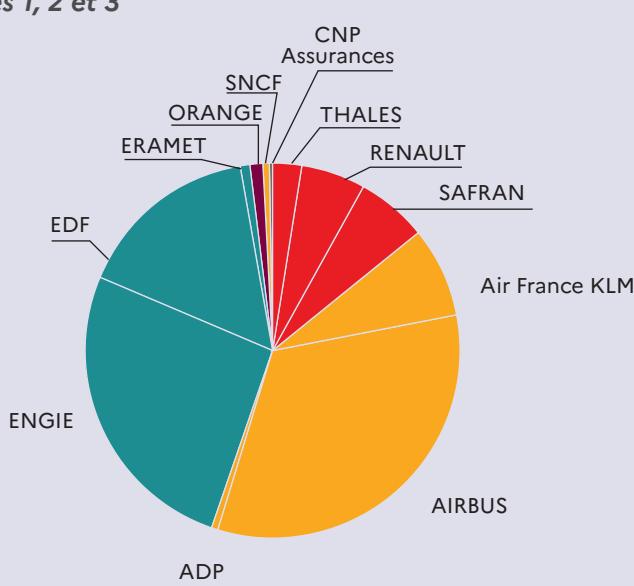
L'État actionnaire a défini ses priorités en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE), structurées autour de quatre axes et rassemblées dans une Charte RSE. Celle-ci complétera les lignes directrices de l'APE en matière d'investissement et de gouvernance :

- Intégrer pleinement la RSE dans la stratégie des entreprises (raison d'être, traitement des enjeux sociaux et environnementaux dans les décisions de la gouvernance) ;
- S'assurer de la transition vers une économie bas carbone et réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement (réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, des déchets, favoriser l'économie circulaire, diversité biologique, etc.) ;

- Agir en employeur responsable (promouvoir l'égalité, notamment entre hommes et femmes, valoriser la diversité, n'accepter aucune discrimination ; cultiver le dialogue social ; favoriser l'employabilité des collaborateurs ; faire de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail une priorité) ;
- Générer un impact sociétal positif (intégrer les impacts sociaux et sociaux dans la stratégie et le développement de l'entreprise, contribuer au développement local, déployer une politique d'achat responsable, favoriser les initiatives d'utilité sociale lorsqu'elles sont liées aux métiers et à la stratégie de l'entreprise, etc.).

En s'appuyant sur la Charte définissant les lignes directrices RSE, l'APE intégrera cette politique RSE lors de l'évaluation des investissements réalisés par les entreprises du portefeuille dans les instances de gouvernance de ces dernières.

Scopes 1, 2 et 3



## Les émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises à participation publique

L'APE a engagé la mise en œuvre d'un reporting harmonisé des émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises du portefeuille afin de les accompagner dans leurs stratégies de décarbonation. L'objectif recherché est de s'assurer que la stratégie des entreprises du portefeuille est compatible aux accords de Paris en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et que les moyens dont elles se dotent sont compatibles avec leurs objectifs.

L'APE établit un tableau de bord retraçant les émissions de CO<sub>2</sub> des entreprises du portefeuille. Si toutes les grandes entreprises ont intégré les politiques environnementales dans leur stratégie, la mesure de leurs émissions de CO<sub>2</sub> est

hétérogène : méthodologies différentes par exemple sur le champ des émissions retenus (production de l'entreprise, incluant les sources d'énergie utilisées, incluant les flux aval et amont des fournisseurs et clients) ou la répartition des émissions dans la chaîne de valeur.

Les émissions sont calculées sur la bases des données d'activité (tonnes, kWh, km) reportées dans les rapports annuels et les documents de référence.

Le champ des émissions retenu porte sur (i) les émissions de la seule production de l'entreprise (scope 1), (ii) les émissions incluant les sources d'énergies utilisées (scope 2). Le scope 3 correspond aux émissions incluant les flux aval et amont de

la production, autrement dit les émissions des clients et fournisseurs de l'entreprise.

Les émissions des scopes 1 et 2 des entreprises cotées du portefeuille s'élèvent à 181,1 MtCO<sub>2</sub> en 2017 et 141,3 MtCO<sub>2</sub> en 2018. Une estimation des émissions totales (scopes 1-2-3) conduirait à un chiffre de 420 MtCO<sub>2</sub> pour l'exercice 2018. Néanmoins la fiabilité de ces informations est incertaine pour le scope 3, en raison de double voire triple comptages liés aux relations inter-entreprises dans le portefeuille APE et de méthodologies non homogènes<sup>1</sup>.

## La raison d'être des entreprises du portefeuille

La loi PACTE, promulguée le 22 mai 2019, permet aux entreprises de définir leur « raison d'être » dans leurs statuts. L'article 1833 du code civil a été modifié pour consacrer la notion jurisprudentielle d'intérêt social et pour affirmer la nécessité pour les sociétés de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux inhérents à leur activité.

L'entreprise peut poursuivre, dans le respect de son objet social, un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif et qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs. La raison d'être est le projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise.

La loi introduit également la création d'un statut d'entreprise à mission. La mission est inscrite dans les statuts et un organe de suivi, où les salariés sont représentés, est chargé de vérifier la conformité des décisions de gestion de l'entreprise avec sa mission.

L'État actionnaire a demandé aux entreprises de son portefeuille de définir une raison d'être cohérente avec leurs métiers et leur stratégie au sein des organes de gouvernance de l'entreprise, en vue de son inscription dans les statuts de la société. Un certain nombre de sociétés du portefeuille ont déjà intégré leur raison d'être dans leurs statuts et le travail se poursuit pour les autres.

## Des entreprises engagées dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>

- Développement des énergies renouvelables chez EDF (doublement de la capacité installée de 28GW en 2014 à 50GW en 2030), développement des capacités de stockage (5 GW déjà exploités et 10 GW de plus dans le monde en 2035);
- Commandes par la SNCF de 100 exemplaires de « TGV du futur » (consommation d'énergie diminuée de 20%), développement des trains hybrides (avec des batteries qui récupèrent l'énergie du freinage), développement du train à l'hydrogène;
- Flotte de 25 000 véhicules électriques à La Poste (2, 3 et 4 roues). À l'horizon 2025, ambition de livrer l'ensemble des grandes villes du monde en mode zéro émission sur le dernier kilomètre;
- Plan Bus 2025 dans lequel la RATP s'est engagée à convertir l'ensemble des 25 centres bus à l'électrique et au biogaz;
- « Accréditation carbone » des aéroports (une certification des engagements de réduction volontaire des émissions de CO<sub>2</sub>, décernée par l'Airport Council International, 5 aéroports du portefeuille sont au niveau 3 (optimisation) sur 4 (neutralité), construction d'une aérogare bioclimatique à La Réunion);
- Plan d'électrification des quais de tous les ports prévus dans les plans stratégiques et proposition d'avitaillage en carburants alternatifs pour les ports (GNL).

1 – Il s'agit du cumul des émissions sur l'ensemble des pays où ces entreprises opèrent

## L'égalité femmes-hommes

La féminisation de l'ensemble des conseils d'administration et de surveillance de l'ensemble des entreprises relevant du portefeuille de l'APE a plus que doublé en 6 ans, passant de 16,2% en 2012 à 36% à l'issue des AG 2020.

Pour les 11 entreprises cotées du portefeuille, ce taux atteint 45% à l'issue des assemblées générales 2020 (46% hors Airbus qui n'est pas soumis au droit français). Plus de la moitié des administrateurs représentant ou proposés par l'État (52%) dans l'ensemble de ces entreprises sont des femmes. À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du SBF 120 était, à l'issue des AG 2020, de 45,2%.

Le taux de féminisation des administrateurs directement proposés par l'État (PQ/AE/RE) dans les organes de gouvernance des entreprises non cotées est de 35%.

La performance des entreprises du portefeuille de l'APE résulte de la volonté d'exemplarité de l'État actionnaire qui a ainsi accompagné de façon proactive

l'entrée en vigueur des dispositions de la loi Copé-Zimmerman dans les entreprises cotées du portefeuille.

Certaines entités comme SNCF, Bpifrance ou les sociétés de l'audiovisuel public sont soumises à une parité stricte par la loi, d'autres n'y sont pas soumises ou le seront ultérieurement en raison de leur taille (notamment les aéroports) ou de leur statut juridique (notamment les grands ports maritimes). Pour autant, le respect de l'objectif de parité constitue une des lignes directrices majeure de l'État actionnaire, lors du renouvellement des conseils d'administration ou de surveillance.

Cet objectif de parité dans les instances de gouvernance mais aussi à moyen terme de direction (comités exécutif ou de direction) des entreprises du portefeuille de l'APE figure dans les objectifs de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE).

# L'impact du Covid-19 et la protection des entreprises stratégiques en 3 questions

Face à la crise liée à l'épidémie de Covid-19, l'État a mis en place des dispositifs destinés à endiguer les risques de faillite et de chômage massif dans les entreprises. Celles à participation publique ont, pour une majorité, maintenu leurs activités essentielles mais certains secteurs, transports aérien et ferroviaire, industrie, aéronautique et automobile notamment, ont été plus durement touchés. L'État est intervenu en premier rempart en déployant différents dispositifs d'urgence et en garantissant à des milliers d'entreprises qui en avaient besoin, des emprunts leur permettant de renflouer leur trésorerie. Des plans sectoriels (tourisme, automobile, aéronautique) élaborés dès le printemps 2020 accompagneront la relance économique.

## Comment les entreprises à participation publique ont-elles fait face sur le plan opérationnel ?

### EDF

« Garantir la fourniture d'électricité, en toute sûreté et sécurité, et maintenir la continuité du service client tout en préservant la santé de ses salariés et de ses prestataires ». Tels étaient les objectifs d'EDF au printemps 2020. En effet, la crise sanitaire a affecté les volumes d'électricité produits et donc l'EBITDA de l'entreprise. La consommation d'électricité a baissé de 15 % environ par rapport aux niveaux habituellement constatés à la même période, le programme de maintenance des centrales nucléaires a été très perturbé pendant plusieurs semaines ce qui a amené EDF à modifier le programme d'ici la fin de l'année. Par conséquent, EDF a révisé l'estimation de sa production nucléaire annuelle jusqu'en 2022. La baisse des prix de marché et la hausse des impayés conduiront également à une baisse très sensible de sa rentabilité d'exploitation qui amène le Groupe à mettre en œuvre un plan de sécurisation financière sur plusieurs années.

Le Groupe fait aujourd'hui face à des défis stratégiques importants. En effet, le dispositif ARENH (Accès régulé à l'électricité nucléaire historique), résultant d'un engagement de l'État français auprès de la Commission européenne depuis 2010, doit s'achever en 2025. Aujourd'hui, celui-ci permet à tous les fournisseurs alternatifs de s'approvisionner en électricité auprès d'EDF dans des conditions fixées par les pouvoirs publics. Les autorités françaises ont engagé des échanges avec la Commission européenne en vue de faire évoluer ce dispositif, dans le respect des exigences communautaires en matière concurrentielle.

### SNCF

Le nouvel élan des réformes de la SNCF suite à sa transformation en un groupe intégré conformément au nouveau pacte ferroviaire s'est heurté à une double crise : sociale à l'hiver 2019-2020 avec une grève de longue durée liée à la réforme des retraites, puis sanitaire et économique liée au Covid-19. Au cœur de la crise sanitaire, compte tenu des restrictions de circulation sur le territoire français, la SNCF a dû réduire le trafic sur l'ensemble de ses réseaux. Les activités de transport de voyageurs ont été réduites au strict

minimum. De nombreux chantiers de renouvellement et de développement du réseau ont été reportés. Le transport de marchandises et la logistique ont circulé au ralenti (sauf dans les secteurs de la pharmacie, santé, alimentaire et e-commerce). Les activités de la SNCF ont contribué à la continuité de la vie du pays (plan de transport minimal adapté pour les voyageurs, maintien d'un niveau de service élevé pour le transport de marchandises) ainsi qu'à la lutte contre l'épidémie, avec par exemple plusieurs « TGV sanitaires » afin d'assurer le transfert de malades des établissements hospitaliers sous tension vers des régions moins touchées.

En plus du recours aux dispositifs de soutien public comme le chômage partiel et les reports d'échéances, la SNCF a engagé un plan d'économies (reports d'investissements et réduction d'achats, de charges et des recrutements) pour faire face aux conséquences de la crise en 2020. Les effets de cette crise sur l'activité du Groupe dépendront de la reprise des transports post-confinement (évolution des choix de déplacements individuels, impact des exigences sanitaires sur les conditions économiques de reprise, nouvelles conditions de marchés, moindre capacité à consommer des ménages...). Après la crise, la position de trésorerie de la SNCF reste solide, mais la soutenabilité du groupe public ferroviaire continuera de faire l'objet d'une attention particulière.

### **Renault**

Renault a connu, comme tous les constructeurs automobiles, un ralentissement très net de son activité à la suite de la fermeture de ses usines et de l'arrêt des ventes de ses véhicules, avec pour conséquence une forte dégradation des liquidités et un besoin élevé de trésorerie. Compte tenu d'une profitabilité en deçà de ses concurrents susceptible de l'empêcher de réaliser à l'avenir les investissements nécessaires, notamment en recherche et développement, Renault avait annoncé en février 2020 le principe d'un plan d'économies visant à réduire de 2 Md€ ses coûts fixes d'ici 2022. Ce plan a donc été précisé le 29 mai 2020, avec la restructuration de certains sites, la réduction des frais généraux et un

important travail d'optimisation de l'ingénierie.

Afin de sécuriser sa trésorerie, l'entreprise a sollicité un prêt garanti par l'État (PGE) auprès d'un pool bancaire, de 5 Md€. La Commission européenne a approuvé ce prêt le 29 avril. Le PGE est particulièrement adapté à la situation de Renault, pour faire face à un creux profond mais temporaire de son activité. Ce prêt s'accompagne d'engagements usuels (absence de versement de dividende en 2020, respect des délais de paiement aux fournisseurs) et de nouveaux engagements dans la contribution à la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub>, notamment avec un programme ambitieux de véhicules électriques en France, annoncés le 2 juin.

Renault bénéficiera également du plan de soutien à la filière automobile annoncé par le Président de la République le 26 mai, notamment des mesures de soutien à la demande (renforcement du bonus sur les véhicules électriques ou hybrides rechargeables et de la prime à la conversion).

### **Air France-KLM**

Comme la quasi-totalité des compagnies aériennes, Air France-KLM a vu son activité quasi totalement arrêtée par la crise sanitaire et l'interdiction des déplacements et des franchissements de frontières. Après la fermeture de l'aéroport d'Orly, son programme minimal de vols s'est reporté vers l'aéroport Charles-de-Gaulle (vols de rapatriements et de cargo). La compagnie y a augmenté de 50% sa capacité de fret, permettant notamment l'acheminement de masques et de matériel médical. Pour le transport de voyageurs, si la situation s'est améliorée progressivement sur le réseau domestique à partir du 11 mai, le retour à une production normale n'est attendu au mieux qu'en 2023. Le régime d'activité partielle a été appliqué à tous les salariés français dès la fin du mois de mars. Des mesures d'économies complémentaires ont été mises en place, principalement des différés de paiement des loyers d'avions, de taxes (validés la Commission européenne), la réduction de 30% de la maintenance des avions et le gel des recrutements et des frais divers non essentiels. En revanche, les livraisons d'avions neufs ont

été maintenues, car elles sont le levier stratégique indispensable pour améliorer la rentabilité future et l'empreinte environnementale de la flotte.

Face à des perspectives financières dégradées faisant peser des risques sur la trésorerie d'Air France, le Groupe a obtenu une aide totale de 7 Md€ composée d'un prêt bancaire garanti par l'État français et d'une avance en compte courant d'actionnaire de l'État, en échange de contreparties fortes sur le redressement de la rentabilité et l'exemplarité environnementale de la société.

### RATP

Durant la crise, la RATP a entièrement transformé son organisation et son fonctionnement afin de garantir une continuité minimale de service en effectifs réduits, avec une offre stabilisée au pic de la période avec la fermeture de 53 stations de métro-RER, 30% en moyenne de service pour le réseau métro/bus/RER et 40% pour les tramways. La RATP a ensuite participé au plan de déconfinement avec la reprise progressive du trafic jusqu'à des conditions normales. Ces conditions de reprise ont imposé le recours à des moyens logistiques importants et inédits (nettoyage, gestion des flux). Du point de vue industriel, après un quasi-arrêt à partir de la mi-mars, le redémarrage des travaux de modernisation et d'extension de lignes est engagé. D'importantes discussions contractuelles sont nécessaires avec toutes les parties prenantes de l'entreprise pour prendre en compte ces échéances.

L'impact de la crise sur le résultat net 2020 est considérable ; toutefois, grâce aux actions mises en œuvre depuis début mars, le groupe RATP dispose d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses engagements dans les mois qui viennent.

### Aéroports

Les aéroports ont été, comme les compagnies aériennes et le secteur du transport aérien, très fortement impactés par la pandémie de Covid-19. La chute du trafic en avril et en mai 2020 a conduit à la fermeture de nombreux aéroports (Orly, Bordeaux, Montpellier, Strasbourg) et terminaux.

Afin de traverser la crise, les aéroports ont eu recours de manière massive au chômage partiel, et ont optimisé leurs différentes charges d'exploitation. Les plans d'investissements, suspendus pour la plupart pendant la crise, devront être revus afin de réétudier leur pertinence. Outre ces mesures, les aéroports régionaux ont en quasi-totalité fait appel à des prêts garantis par l'État pour répondre au besoin de liquidité. ADP a procédé à une émission obligataire de 2,5 Md€ en mars 2020. L'endettement des aéroports a donc fortement progressé avec la crise.

Les premières prévisions font en effet état d'un impact structurel sur le transport aérien : il faudrait plusieurs années avant de retrouver le niveau de trafic de 2019, ce qui nécessitera une adaptation opérationnelle de la part des aéroports. Afin d'accompagner la reprise, les aéroports ont mis en œuvre plusieurs mesures : des caméras thermiques pour ADP, des protections en plexiglas pour les comptoirs, des marquages au sol, du gel hydro alcoolique en libre-service, des nettoyages et désinfections plus fréquents, une ventilation accrue, etc. Redonner confiance aux passagers est l'un des enjeux clés pour les aéroports pour la prochaine saison d'hiver.

### La Poste

Durant la crise sanitaire, La Poste s'est organisée pour assurer tant la protection de la santé, de ses clients et des postiers que la continuité de ses services à la population. Au plus fort de la crise, 80 % des facteurs ont assuré leur tournée : distribution du courrier, des colis, de la presse et services aux personnes âgées dans le respect des mesures barrières. 1600 à 1850 bureaux (sur les 7700 bureaux) sont restés ouverts, permettant de préserver l'accessibilité au guichet pour les clients, en particulier dans le cadre de la mission d'accessibilité bancaire.

En lien avec le ministère de l'Éducation nationale, La Poste a proposé la distribution sécurisée de matériels informatiques aux familles éloignées des dispositifs numériques. Un dispositif spécifique avec retrait d'espèces anticipé dans les distributeurs automatiques de la Banque postale a permis aux bénéficiaires de

prestations sociales de percevoir leurs allocations.

Par ailleurs, la Banque postale a contribué, aux côtés de l'État, à la mise en place du dispositif exceptionnel de Prêt garanti par l'État. Enfin, une plateforme de commande de masques, conçue à la demande du ministère de l'Économie et des Finances a permis de pourvoir aux besoins des TPE, des petites PME, des associations, micro-entrepreneurs et professions libérales et agricoles.

### **Comment l'État est-il intervenu en premier rempart ?**

Dans un premier temps, à court terme, un fonds de solidarité a été créé afin de renflouer la trésorerie des PME, TPE et indépendants. L'État et les Régions ont mis en place ce fonds pour aider les petites entreprises les plus touchées par la crise, permettant l'attribution d'une aide pouvant aller jusqu'à 1500 €.

Conformément à l'annonce du Président de la République du 16 mars 2020, les réseaux bancaires professionnels, en collaboration avec Bpifrance, qui a joué un rôle déterminant dans ce soutien aux entreprises, ont déployé un dispositif inédit permettant à l'État de garantir des prêts bancaires jusqu'à 300 Md€, afin de soulager la trésorerie des entreprises et des professionnels qui ont subi le choc lié à l'urgence sanitaire. Certaines entreprises à participation publique ont choisi de souscrire à ce dispositif comme Renault et Air France-KLM.

### **Comment l'APE accompagnera-t-elle les entreprises après la crise ?**

Plusieurs plans de soutien ont été déployés afin d'aider certains secteurs durement touchés par la crise du Covid-19.

Le Président de la République, a dévoilé le 26 mai 2020, le plan de soutien à la filière automobile. Ce plan prévoit plus de 8 Md€ d'aides, d'investissements et

de prêts, avec pour objectif de rendre l'industrie plus compétitive et décarbonée. Trois axes ont été retenus pour ce plan de soutien : renouveler le parc automobile français en faveur des véhicules propres (bonus à l'achat de véhicule électrique personnel et professionnel, bonus pour des véhicules hybrides rechargeables, prime à la conversion, accélération du nombre de bornes de recharge électrique...), investir et innover pour produire les véhicules de demain (Fonds d'avenir pour l'automobile d'un montant cible de 600 M€ destiné à la modernisation et la numérisation des chaînes de production, à la transformation écologique de la filière automobile et à l'innovation), soutenir les entreprises en difficulté et protéger les salariés (déploiement d'un plan massif de développement de compétences, plan d'urgence pour réduire le coût d'un jeune en alternance). La filière automobile s'engage à amplifier sa stratégie tournée vers la transition environnementale et faire évoluer sa gamme de véhicules en cohérence avec les objectifs européens en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Une nouvelle charte sera signée entre les acteurs de la filière pour renforcer les bases d'une relation équilibrée entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Une stratégie de localisation en France des activités de recherche et de production à forte valeur ajoutée sera renforcée.

Outre le soutien apporté à Air France, le Gouvernement a annoncé le 9 juin 2020 un large plan de soutien à l'industrie aéronautique, particulièrement touchée par la crise. Le plan vise à soutenir la filière en vue de son redressement et de sa compétitivité, mais aussi de sa décarbonation. Pour soutenir les sociétés en difficulté et éviter les défaillances, il prévoit une prolongation du dispositif d'activité partielle. Pour préparer l'avenir, il comprend un renforcement significatif de l'effort de financement public de la R&D, qui passera dès 2020 à 300 M€, une enveloppe de subventions de 300 M€ en soutien à la transformation et à la diversification des entreprises du secteur, et la constitution d'un fonds de soutien aux fournisseurs français, qui sera capitalisé à hauteur de 630 M€ (dont 200 M€ apportés par l'État et Bpifrance, et 200 M€ apportés par les grands donneurs d'ordre de la filière : Airbus, Safran, Thales et

Dassault Aviation). Le soutien à l'industrie aéronautique passe également par un assouplissement des conditions de crédit export consenties aux clients export dans le cadre de l'assurance-crédit publique.

Enfin, l'Agence des participations de l'Etat interviendra à moyen terme pour sécuriser le bilan d'entreprises qui ont vu leurs fonds propres affectés. Un fonds de 20 Md€ a été prévu dans la seconde loi de finances rectificative pour 2020. Une vingtaine de grandes entreprises cotées, non financières et stratégiques, à participation ou sans participation publique, présentes dans les secteurs les plus exposés à la crise (transport aérien, transport automobile et équipementiers, industries extractives, distribution) ont été identifiées. L'utilisation du CAS PFE aura vocation à se déployer sur un périmètre priorisé d'entreprises stratégiques vulnérables, en cohérence avec les autres outils à la disposition, et en subsidiarité avec la mobilisation d'acteurs de marché lorsque celle-ci sert nos objectifs de sécurité économique.

Ces interventions s'inscrivent dans un plan de relance économique, fondé sur des leviers macro-économiques transversaux, présenté fin août 2020.

# Gestion du portefeuille

## Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables

### Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire

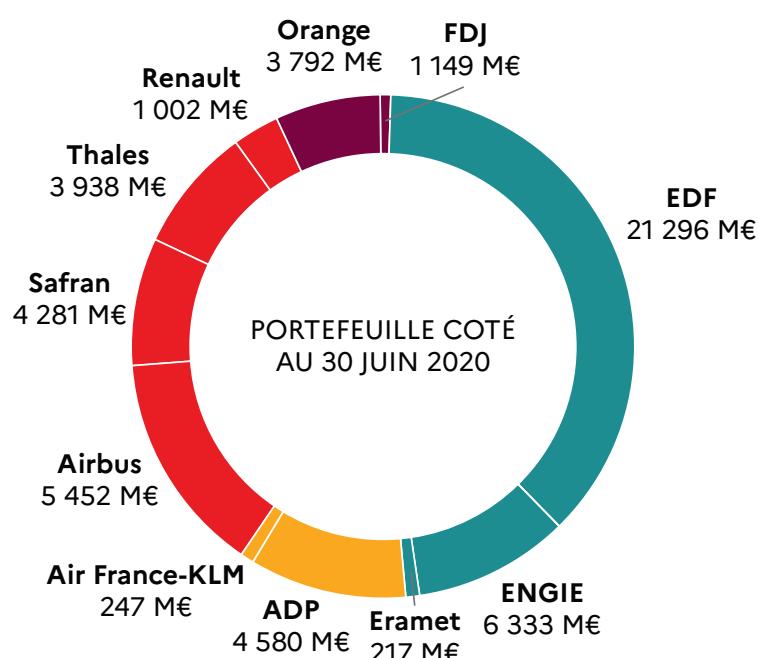
Le portefeuille géré par l'APE est à la fois étendu et très divers, au regard des secteurs d'activité concernés, du poids de l'État au sein des entreprises et de leurs formes juridiques. Avec 85 entreprises relevant de son périmètre, l'APE est présente dans des secteurs aussi différents que l'aéronautique, la défense, l'énergie, les transports, les services ou l'audiovisuel. La situation des entreprises du portefeuille de l'APE est hétérogène, allant de 11 entreprises cotées à plusieurs défaisances ou entités en extinction.

La valeur totale du portefeuille de l'APE est estimée à 84,5 Md€ au 30 juin 2020, la valorisation boursière du portefeuille coté de l'État s'établissant à 52,3 Md€. La valeur du portefeuille était estimée à 112,7 Md€ au 31 décembre 2019, la valorisation boursière

du portefeuille côté de l'État s'établissant à 74,2 Md€.

En termes de valorisation, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 53,3% de la capitalisation boursière cotée, est particulièrement marquée, loin devant le secteur aéronautique/défense (26,1%), puis infrastructures/transport aérien (9,2%), télécommunications (7,3%), services financiers (2,2%) et automobile (1,9%).

En outre, l'État actionnaire intervient indirectement via Bpifrance, dont il est actionnaire à 50% avec la Caisse des Dépôts et Consignations. L'intervention de l'État actionnaire et de Bpifrance est encadrée par des doctrines d'intervention complémentaires l'une de l'autre. Bpifrance privilégie des prises de participations minoritaires en partenariat avec d'autres investisseurs en apportant de nouveaux fonds propres, essentiellement dans de petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire avec une perspective de sortie au terme d'une étape de leur développement, de leur croissance internationale ou de leur consolidation.



## Participations de l'État dans les entreprises cotées

Taille du portefeuille et performance globale entre le 30 juin 2019 et le 30 juin 2020



\* au 30 juin 2020

\*\* TSR : taux de rendement actionnarial total du portefeuille coté entre le 30/06/2019 et le 30/06/2020. Cette baisse est due à une variation négative de la valorisation du portefeuille coté sur la période (-30,4% sur la période vs. -2,8% au 31/12/2019 sur un an), impactée par une détérioration du rendement du dividende en numéraire perçu par l'État (+0,3% sur la période vs. +1,9% au 31/12/2019 sur un an)

	30 juin 2020		juin 2019 - juin 2020		2019		2018	
	% de détentio n par l'État	Valeur de participation (M€)	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen
CAC 40			(10,89 %)	-	+26,37 %	-	(10,95 %)	-
PORTEFEUILLE COTÉ		52 288	(30,35 %)	-	(2,84 %)	-	+10,57 %	-
ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	EDF dont FII *	83,58 % 12,55 %	21 296 3 197	(25,94 %)	+9,08 %	(28,06 %)	+24,59 %	+32,44 %
	ENGIE	23,64 %	6 333	(17,54 %)	+9,08 %	+18,20 %	+24,59 %	(12,63 %)
	Eramet	25,57 %	217	(45,40 %)	(15,67 %)	(24,04 %)	+16,66 %	(39,06 %)
INFRASTRUCTURE DE TRANSPORT	ADP	50,63 %	4 580	(41,11 %)	(6,25 %)	+6,40 %	+32,10 %	+4,42 %
COMPAGNIES AÉRIENNES	Air France-KLM	14,29 %	247	(52,28 %)	(28,15 %)	+4,68 %	+18,57 %	(30,19 %)
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	Airbus	10,95 %	5 452	(49,05 %)	(37,73 %)	+55,41 %	+32,41 %	+1,16 %
	Safran	11,23 %	4 281	(30,76 %)	(37,73 %)	+30,60 %	+32,41 %	+22,69 %
	Thales dont FII *	25,68 % 25,68 %	3 938 3 938	(33,84 %)	(37,73 %)	(9,29 %)	+32,41 %	+0,95 %
AUTOMOBILE	Renault	15,01 %	1 002	(59,16 %)	(20,10 %)	(22,68 %)	+15,09 %	(34,99 %)
TÉLÉCOM	Orange	13,39 %	3 792	(23,22 %)	(11,61 %)	(7,31 %)	+0,05 %	(2,21 %)
SERVICES FINANCIERS	CNP Assurances	-	-	(48,65 %)	(17,21 %)	(4,27 %)	+24,44 %	(3,82 %)
	Dexia (actions cotées)	-	-	(87,73 %)	(29,54 %)	(86,73 %)	+8,22 %	(62,78 %)
	FDJ	21,91 %	1 149	+20,97 %**	(36,17 %)**	+4,96 %**	+3,38 %**	-

\* Une part des actions EDF et Thales – représentant respectivement 12,6% et 25,7% du capital de ces sociétés au 30 juin 2020 – ont servi à la constitution du fonds pour l'innovation (« FII ») doté de 10 Mds€ annoncé par le Ministre de l'économie et des finances, Bruno Le Maire, le 15 janvier 2018.

Les indices sectoriels pris en compte sont le Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services (ADP), le Stoxx Europe 600 Aerospace and Defense (Airbus, Safran et Thalès), le Stoxx Europe 600 Travel & Leisure (Air France-KLM et FDJ), le Stoxx Europe 600 Utilities (EDF et Engie), le Stoxx Europe 600 Basic Resources (Eramet), le Stoxx Europe

600 Telecommunications (Orange) et le Stoxx Europe 600 Automobiles & Parts (Renault).

\*\* La variation est calculée depuis la date d'introduction en bourse de FDJ, le 21 novembre 2019.

La participation de l'État dans Engie en droits de vote se situe au-dessus du seuil du tiers.

## **Une gestion responsable du portefeuille coté, une rotation limitée depuis juin 2019, marquée par la privatisation de FDJ**

Dans un contexte de niveaux élevés des marchés actions à la fin de l'année 2019 suivi d'une volatilité importante et de la chute des marchés liées à la crise du Covid-19, le portefeuille coté de l'État a fait l'objet de mouvements modérés entre juin 2019 et juin 2020.

Dans le cadre de la privatisation de La Française des Jeux, premier opérateur de jeux d'argent et de hasard en France, l'État a annoncé, en novembre 2019, le très grand succès de l'introduction en bourse de l'entreprise sur le marché réglementé d'Euronext à Paris. Autorisée par le Parlement depuis la loi PACTE promulguée le 22 mai 2019, l'opération représente un montant brut de 1,9 Md€, soit environ 52% du capital de FDJ cédés par l'État.

L'État a en outre participé à l'émission d'obligations convertibles de Safran (800 M€) à hauteur de sa quote-part au capital, pour un montant de 89,8 M€ en mai 2020. L'État français a ainsi manifesté sa volonté de rester de manière pérenne le premier actionnaire de Safran et plus généralement son soutien à l'ensemble de la filière aéronautique dans la période de crise exceptionnelle du Covid-19.

## **Une valeur boursière du portefeuille affectée par la baisse de l'ensemble des titres dans un contexte de crise du Covid-19**

Avec une valeur de 52,3 Md€ au 30 juin 2020, le portefeuille coté de l'État a, d'une part, souffert de l'impact de la pandémie mondiale liée au Covid-19 sur les valorisations des entreprises qui le composent et, d'autre part, reste fortement dépendant du poids des secteurs de l'énergie, de l'aéronautique et des transports qui pèsent pour plus de 88% de la valeur totale de celui-ci. Cette prépondérance – en particulier le titre EDF qui représente à lui seul plus de 40% de la valeur totale du portefeuille et qui a perdu près de 18% sur les six premiers mois de l'année 2020 – a contribué à la sous-performance du portefeuille entre juin 2019 et juin 2020 (-30,4%), alors que le CAC 40 a baissé de 10,9%.

Au sein du secteur aéronautique et défense, gravement impacté par la crise du Covid-19, les titres Airbus et Safran ont perdu respectivement 49,1% et 30,8% de leur valeur en un an (au 30 juin 2020), mettant un terme à leur forte croissance, soutenue et ininterrompue depuis plus de sept ans.

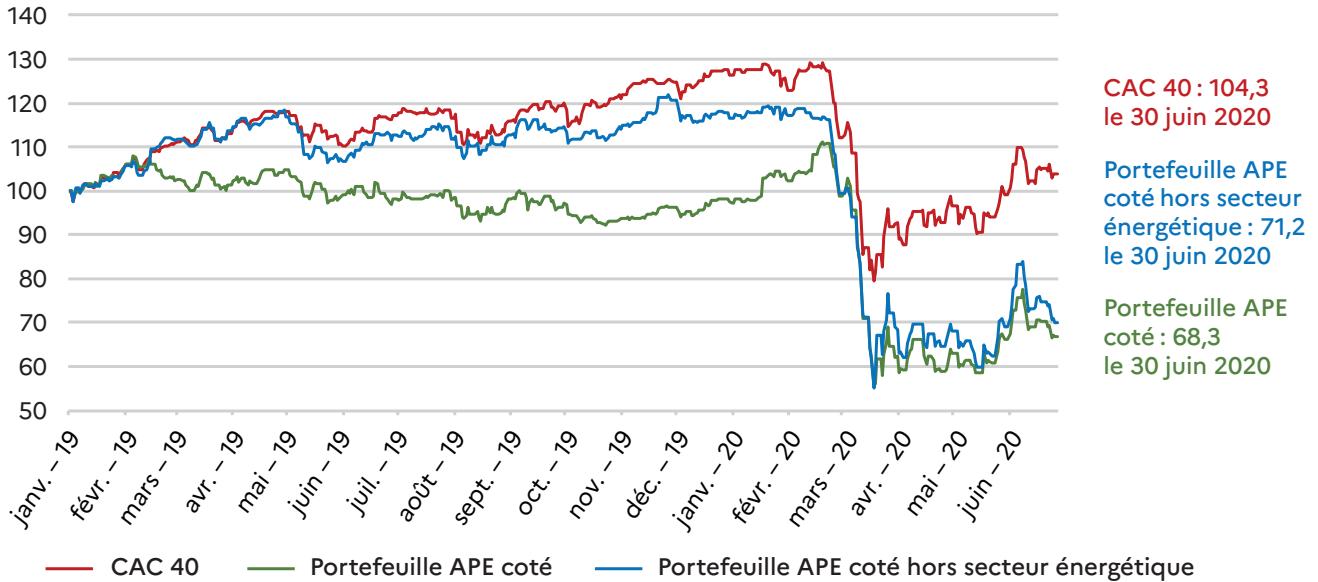
Dans le secteur des transports, les capitalisations boursières d'ADP et d'Air France-KLM ont été réduites respectivement de 41,1% et 52,3% sur un an (au 30 juin 2020). En revanche, la capitalisation boursière de FDJ s'est appréciée de 21,0% entre son introduction en bourse, le 21 novembre 2019, et le 30 juin 2020.

Alors que le Conseil constitutionnel a constaté le 26 mars 2020 la fin du processus du projet de référendum sur la privatisation du groupe ADP, celui-ci n'ayant pas obtenu en neuf mois le soutien de 10% des électeurs exigé pour être validé, le Gouvernement a indiqué qu'une privatisation n'était plus d'actualité, compte tenu des conditions de marché dégradées par la crise sanitaire.

Entre juin 2019 et juin 2020, le cours d'Air France-KLM a enregistré une forte baisse de plus de 52% et a sous-performé son indice de référence sectoriel européen, ce dernier étant en baisse significative (-28,2%) sur la période. Fortement impacté par la crise du Covid-19, le groupe Air France-KLM a procédé le 6 mai à la signature d'un mécanisme de soutien de 7 Md€, comprenant un Prêt garanti par l'État français de 4 Md€ et un prêt d'actionnaire de l'État français à Air France-KLM de 3 Md€. La compagnie néerlandaise KLM a en outre obtenu le 26 juin l'engagement de l'État néerlandais pour un prêt de 3,4 Md€ afin de surmonter les difficultés découlant de la pandémie liée au Covid-19.

Au sein du secteur automobile, Renault a perdu près de 60% de sa capitalisation boursière sur la période comprise entre juin 2019 et juin 2020, sous-performant le secteur (-20,1%). L'automobile fait partie des secteurs les plus sinistrés par la crise du Covid-19, les mesures de confinement ayant conduit à la quasi interruption de la production et des ventes de véhicules. Le plan de soutien dévoilé par le Président de la République le 26 mai 2020, qui porte à la fois sur la demande (renforcement des bonus et la prime à la conversion) et l'offre (renforcement du Fonds Avenir Automobile), vise à permettre le rebond économique de la filière automobile.

## Évolution du portefeuille coté de l'APE comparé au CAC 40 depuis janvier 2019



Les secteurs de l'énergie, de l'aéronautique et des transports représentent plus de 88% du portefeuille coté de l'État. Dans le contexte de crise sanitaire lié au Covid-19 depuis fin février 2020, la dynamique de rotation sectorielle des investisseurs en faveur des valeurs de croissance, notamment la technologie et la santé, au détriment des valeurs cycliques européennes a fortement pesé sur la performance globale du portefeuille sur les six premiers mois de l'année 2020.

### Composition sectorielle du portefeuille coté

PORTEFEUILLE COTÉ APE	ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	TRANSPORT AÉRIEN ET INFRASTRUCTURES	TÉLÉCOM	SERVICES FINANCIERS	AUTOMOBILE
30 juin 2020	100%	53,3%	26,1%	9,2%	7,3%	2,2%
31 décembre 2019	100%	46,2%	30,8%	12,7%	6,3%	1,5%
31 décembre 2018	100%	55,1%	23,3%	11,6%	6,6%	0,2%
31 décembre 2017	100%	49,6%	24,7%	12,7%	7,5%	0,2%
31 décembre 2016	100%	45,5%	24,8%	9,2%	8,8%	11,4%
31 décembre 2015	100%	51,6%	20,1%	8,8%	8,4%	0,2%

## Poursuite d'une politique de dividendes adaptée à la situation du secteur énergétique

L'État a opté depuis l'exercice 2015 pour le versement des dividendes d'EDF en actions, ce qui explique la part importante des dividendes perçus en titres par l'État en 2016 et 2017.

Le montant total des dividendes perçus en 2019, au titre de l'année 2018, est en baisse sur l'année précédente, notamment en raison de la baisse du dividende versé par EDF.

### Dividendes perçus par l'État des entreprises cotées et non cotées du portefeuille (Md€)

#### *Portefeuille APE coté et non coté*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Numéraire	3,3	4,3	4,4	3,2	4,2	4,1	1,8	1,8	1,5	1,8	1,7	33,3
Titres	3,12	0,1	-	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	9,0
<b>TOTAL</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>42,3</b>

#### *Portefeuille APE coté uniquement*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Numéraire	2,7	3,7	3,7	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	1,1	27,6
Titres	2,2	0,1	0,0	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	9,0
<b>TOTAL</b>	<b>4,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>36,6</b>

### Portefeuille coté et non coté de l'APE vs. CAC 40 – dividendes en numéraire (Md€)

#### *Portefeuille APE coté et non coté vs CAC 40*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Par les entreprises du CAC 40	27,1	33,8	34,6	32,3	34,4	36,2	34,8	40,6	39,3	42,7	48,3	404,1
Par les entreprises de l'APE	3,3	4,3	4,4	3,2	4,2	4,1	3,0	1,8	1,5*	1,8*	1,7	33,3

\* Dont respectivement 1,2 Md€ et 1,4 Md€ perçus en 2017 et 2018 des entreprises cotées du portefeuille

#### *Portefeuille APE coté uniquement vs CAC 40*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Par les entreprises du CAC 40	27,1	33,8	34,6	32,3	34,4	36,2	34,8	40,6	39,3	42,7	48,3	404,1
Par les entreprises de l'APE	2,7	3,7	3,7	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	1,1*	27,6

\* Le dividende versé par la FDJ (soit 878 M€) n'est pas compris dans le montant car la société n'était pas cotée lors du versement de son dividende en juin 2019

**Portefeuille coté de l'CAPE vs. CAC 40 – dividendes en numéraire et en actions (Md€)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Par les entreprises du CAC 40	35,3	36,9	38,9	36,3	38,8	45,8	37,6	46,1	44,4	46,8	54,1	461,0
Évolution annuelle (%)	(17,9%)	+4,5%	+5,4%	(6,7%)	+6,9%	+18,0%	(17,9%)	+22,6%	(3,7%)	+5,4%	+15,6%	-
Par les entreprises cotées de l'CAPE	4,9	3,9	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	1,7	36,6
Évolution annuelle (%)	(1,3%)	(21,1%)	(3,6%)	+5,5%	(3,3%)	(6,7%)	(5,0%)	(6,4%)	(20,2%)	(20,9%)	(15,0%)	-

En moyenne sur les 4 dernières années, le rendement actionnarial total du portefeuille (plus ou moins-value augmentée des dividendes perçus) est mécaniquement et directement affecté par la situation du secteur énergétique. Son rendement actionnarial en moyenne annuelle s'établit à 1,6 % alors que celui du CAC 40 a été de 7,6 % entre le 30 juin 2017 et le 30 juin 2020. Ce chiffre se décompose en un rendement du dividende de 1,8 % en moyenne pour le portefeuille coté de l'État (31 % pour le CAC 40) et une moins-value de 0,2 % (le CAC 40 enregistrant pour sa part une plus-value de 4,5 %).

Le rendement actionnarial total du portefeuille hors énergie fait apparaître une performance globale annuelle en moyenne de -0,4% entre le 31 décembre 2016 et le 30 juin 2020.

**Participation de l'État dans les entreprises cotées: taille du portefeuille et performance globale (Md€) 30 juin 2020**

Principales participations	Part détenue	Évolution sur 1 an	
EDF	21 296	83,6%	(25,9%) CAC 40 (10,89%)
ENGIE	6 333	23,6%	(17,5%)
Airbus	5 452	10,9%	(49,1%)
ADP	4 580	50,6%	(41,1%)
Safran	4 281	11,2%	(30,8%)
Thalès	3 938	25,7%	(33,8%)
Orange	3 792	13,4%	(23,2%)
FDJ	1 149	21,9%	+21,0%
Renault	1 002	15,0%	(59,2%)
Air France - KLM	247	14,3%	(52,3%)
Eramet	217	25,6%	(45,4%)

Note : La participation de l'État dans Engie en droits de vote se situe au-dessus du seuil du tiers.

# Synthèse des comptes combinés (2019)

Les comptes combinés présentés infra, résultant d'une mise en commun d'intérêts économiques et financiers, consistent en une consolidation sans lien capitalistique.

L'année 2019 a été marquée tout particulièrement par la privatisation de la Française des Jeux, la création d'un grand pôle financier public, la mise en place de la réforme ferroviaire, la recherche d'une nouvelle dynamique entre les trois constructeurs Renault, Nissan et Mitsubishi composant l'Alliance ainsi que la mise en consultation de la loi de Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) pour les périodes 2019-2023 et 2024-2029.

À noter :

- À la date d'établissement des comptes combinés 2018, l'entrée en fiscalité des ports avait conduit à retarder les arrêtés comptables des grands ports maritimes du périmètre. Leurs comptes avaient été intégrés sur la base de comptes provisoires et deux ports n'avaient pu les fournir. Sur l'exercice 2019, l'intégralité des comptes des grands ports maritimes ont été intégrés dans le périmètre des comptes combinés.
- Comme pour les exercices précédents, les comptes de GIAT sont pris en compte sur le fondement de données provisoires.

## Opérations de la période

### Privatisation de la Française des Jeux

L'État a cédé, le 20 novembre 2019, 99 320 000 actions de la Française des Jeux (FDJ) pour un montant de 1 888 M€, soit environ 52% du capital de la société.

À l'issue de ces cessions, la participation directe de l'État est de 21,91%. Dans les comptes combinés, FDJ a été enregistrée en intégration globale jusqu'au 20 novembre et comptabilisée par mise en équivalence à compter de cette date.

Préalablement à cette mise sur le marché, l'ordonnance 2019-1015 du 2 octobre 2019 réformant la régulation des jeux d'argent et de hasard a :

- prévu une nouvelle autorité de régulation – l'Autorité nationale des jeux – qui voit ses compétences étendues aux activités de jeux et de paris placés sous le régime des droits exclusifs confiés à FDJ et au PMU ;
- fixé une durée maximum de 25 ans à ces droits exclusifs pour FDJ ;
- défini un changement d'assiette des prélèvements publics applicables à la loterie à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### Création d'un Grand pôle financier public

Conformément aux accords signés, le 31 juillet 2019 entre La Poste, la Caisse des Dépôts et l'État, puis le 9 octobre 2019 entre les actionnaires de SFIL, un grand pôle financier public a été créé le 4 mars 2020.

Il vise à renforcer la cohésion des territoires, à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens.

La mise en œuvre de ce projet a été parachevée le 4 mars 2020 :

- par voie d'apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1% et 40,9% au sein de CNP Assurances. Le groupe CNP Assurances est un acteur de référence de l'assurance de personnes en France, en Europe et au Brésil. Au terme de cette opération, le Groupe La Poste, dont La Banque Postale, est consolidé par intégration globale par la Caisse des Dépôts. Le Groupe CNP Assurances, auparavant mis en équivalence, est intégré globalement à 62,1% par La Banque Postale ;
- par la signature d'un contrat d'achat par la Caisse des Dépôts de la totalité

de la participation détenue par La Banque Postale au capital de SFIL (soit 5%) et par l'État (soit 75%), à l'exception d'une action ordinaire conservée par l'État. La Caisse des Dépôts deviendra l'actionnaire de référence de SFIL à l'issue des procédures d'autorisation auprès des organes de régulation bancaires européens qui devraient s'achever à l'automne 2020.

Les comptes de La Poste et SFIL ont été enregistrés en actifs détenus en vue de la vente au 31 décembre 2019, à la date de signature des accords.

### **Titres Chantiers de l'Atlantique**

L'État a pris, en juillet 2018, le contrôle des Chantiers de l'Atlantique à la suite de l'exercice de son droit de préemption en juillet 2017. Les discussions de Fincantieri avec la Commission européenne se poursuivent pour obtenir l'autorisation nécessaire à la revente de 50% du capital et au prêt de 1% du capital à Fincantieri, conformément aux accords gouvernementaux franco-italiens de septembre 2017.

## **Faits significatifs de la période**

### **Mise en place de la réforme ferroviaire**

La loi n°2018-515 du 27 juin 2018 pour un « Nouveau pacte ferroviaire » est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020, modifiant fortement l'organisation du groupe SNCF.

Elle prévoit les dispositions suivantes :

- une nouvelle organisation du Groupe SNCF au 1<sup>er</sup> janvier 2020 en un grand groupe public unifié et intégré, constitué d'une société anonyme à capitaux publics, SNCF, détenant notamment deux sociétés, SNCF Voyageurs et SNCF Réseau. Les sociétés se voient assigner les missions suivantes :
- la société nationale SNCF (anciennement EPIC SNCF Mobilités jusqu'au 31 décembre 2019), chargée d'animer et de piloter le groupe public unifié, d'en assurer le pilotage stratégique et financier et d'en définir l'organisation. Elle définit et conduit notamment les politiques industrielle et d'innovation, de ressources humaines, de valorisation et de gestion des actifs du groupe public unifié. Elle assure également des fonctions mutualisées au

bénéfice de l'ensemble du groupe public unifié et des missions transversales nécessaires au bon fonctionnement du système de transport ferroviaire national.

- la société SNCF Voyageurs, créée au 1<sup>er</sup> janvier 2020, ayant pour mission d'exploiter les services de transport ferroviaire de voyageurs sur le réseau ferré national ; et
- la société SNCF Réseau, ayant pour mission notamment d'assurer l'accès à l'infrastructure ferroviaire du réseau ferré national, la gestion opérationnelle des circulations sur ce réseau et des gares de voyageurs.
- la transformation en société anonyme au 1<sup>er</sup> janvier 2020 de SNCF Réseau et SNCF Voyageurs, détenues à 100% par la société mère du groupe public unifié SNCF, elle-même société nationale à capitaux publics (la « société holding »).
- l'inaccessibilité du capital détenu par l'État dans la société holding ainsi que du capital détenu par la Société Holding dans SNCF Réseau et SNCF Voyageurs.
- la détention des entités Gares & Connexions à 100% par SNCF Réseau.
- l'arrêt du recrutement sous le statut de cheminot à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. Les employés cheminots avant cette date pourront continuer de bénéficier du statut.

En parallèle de cette transformation, des négociations au niveau de la branche ferroviaire sont entreprises pour définir les modalités de l'ouverture à la concurrence du transport de personnes en France et mettre en place une nouvelle gouvernance.

En outre, l'État a annoncé les engagements suivants :

- une nouvelle règle d'or relative au financement des investissements de développement réalisés par SNCF Réseau couvrira un domaine plus large ;
- la reprise par l'État de la dette de SNCF Réseau pour 35 Md€, dont 25 Md€ en janvier 2020 et 10 Md€ supplémentaires en 2022, conformément aux annonces faites par le Premier ministre le 25 mai 2018 ;
- la limitation de l'évolution du tarif des péages au niveau de l'inflation pour les activités non conventionnées.

### Recherche d'une nouvelle dynamique de l'Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi

2019 a été une année de renouveau pour l'Alliance : nouvelle gouvernance pour les trois entreprises, nouveau Conseil opérationnel, nouveau cadre de travail.

Présidé par Jean-Dominique Senard, le Conseil opérationnel de l'Alliance se réunit chaque mois à Paris, Yokohama ou Tokyo, en présence des trois dirigeants des entreprises. Ensemble, ses membres prennent des décisions visant à renforcer l'efficacité opérationnelle de l'Alliance, essentielle à la croissance stratégique et à l'amélioration de la compétitivité de chacune des trois entreprises.

Les membres de ce conseil ont décidé de franchir une nouvelle étape pour mieux optimiser les ressources et les investissements au sein de l'Alliance. La nouvelle méthode de travail définie entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors permettra de tirer le meilleur parti des forces de chacun. Le schéma de *leader/follower* renforcera l'efficacité et la compétitivité des véhicules et des technologies clés pour le futur comme l'électrique, la voiture autonome ou la connectivité.

Chaque membre de l'Alliance deviendra référent des régions où il possède les meilleurs atouts stratégiques et y agira comme soutien de la compétitivité et facilitateur pour les autres membres. Cette nouvelle organisation de l'Alliance est le ciment de la réussite du Groupe Renault. Elle vise à permettre de faire face aux investissements nécessaires pour gagner en efficacité et développer la mobilité de demain.

### Loi sur la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE)

La proposition de PPE des périodes 2019-2023 et 2024-2028 a été mise en consultation par le Gouvernement en janvier 2020. Ce texte réaffirme les objectifs français de réduction des

consommations d'énergie, en priorisant la baisse de consommation des énergies les plus carbonées, et le remplacement d'énergies carbonées par des énergies décarbonées. Il précise que l'électricité est un levier de décarbonation de nombreux usages. Il fixe notamment des objectifs de :

- diminution des émissions de gaz à effet de serre à 277 Mt CO<sub>2</sub> en 2023 et 227 Mt CO<sub>2</sub> en 2028 ;
- baisse de 20 % de la consommation primaire d'énergies fossiles en 2023 et de 35 % en 2028 par rapport à 2012 ;
- développement des énergies renouvelables (consommation de chaleur renouvelable de 196 TWh en 2023 et une fourchette de 218 à 247 TWh en 2028 ; capacité installée d'énergie renouvelable électrique en France de 74 GW en 2023 et une fourchette de 102 à 113 GW en 2028) ;
- développement du véhicule électrique (1,2 million de voitures particulières électriques en circulation en 2023) ;
- arrêt de la vente de véhicules neufs émettant des gaz à effet de serre en 2040 ;
- 500 000 rénovations performantes de logements chaque année.

Il fixe à 2035 la réduction à 50 % de l'électricité nucléaire dans le mix électrique français, via la fermeture de 14 réacteurs d'ici 2035, dont les deux réacteurs de Fessenheim et 2 à 4 autres réacteurs d'ici 2028. Ainsi deux réacteurs fermeront-ils dans la deuxième période de la PPE, en 2027 et en 2028, sous réserve du respect du critère de sécurité d'approvisionnement du pays en électricité. En outre, si certaines conditions relatives au prix de l'électricité et à l'évolution du marché de l'électricité à l'échelle européenne sont remplies, deux réacteurs additionnels pourraient fermer à l'horizon 2025-2026, sur la base d'une décision à prendre en 2023. Le projet de Programmation pluriannuelle de l'énergie 2019-2028 prévoit également l'arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022.

## Données chiffrées des comptes combinés de l'État actionnaire

### Compte de résultat

	31/12/17	31/12/2017 proforma	31/12/18	31/12/2018 proforma	31/12/19
Chiffre d'affaires	145 147	140 331	143 477	142 756	138 771
EBITDA	24 515	24 202	25 026	24 270	29 364
EBITDA/chiffre d'affaires	16,9%	17,2%	17,4%	17,0%	21,2%
Dotations nettes de reprises d'amortissement	-13 943	-13 943	-15 271	-15 018	-17 439
Dotations nettes de reprises des provisions	2 186	2 186	1 473	1 459	704
Résultat opérationnel	11 427	11 952	10 767	10 774	11 319
Résultat financier	-4 659	-4 647	-7 558	-7 575	-2 549
Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	-221	-221	36	-73	741
Résultat des sociétés mises en équivalence	3 659	3 661	3 233	3 236	2 350
Résultat net part du Groupe	9 410	9 686	5 135	5 091	8 889

Au 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires a diminué de 4 Md€ par rapport à l'exercice précédent. Cette variation est due au classement des entités La Poste et SFIL en actifs destinés à être cédés à compter respectivement du mois de juillet et octobre. À périmètre constant, le chiffre d'affaires aurait augmenté de 4,1% à 149,2 Md€.

### Chiffre d'affaires

	31/12/17	31/12/18	31/12/19
Défense et aéronautique	1 481	1 228	996
Autres industries	607	538	482
Energie	69 528	71 071	73 918
Aérien	4 049	4 471	5 185
Ferroviaire	38 873	38 733	40 684
Maritime et portuaire	758	865	898
Autoroute	334	350	356
Autres services	18 474	19 184	9 990
Télécom Médias Technologie	6 227	6 317	6 262
<b>Total</b>	<b>140 331</b>	<b>142 756</b>	<b>138 771</b>

Le chiffre d'affaires du secteur Énergie a augmenté de 2,8 Md€, soit +3,9% sur l'exercice. Cette hausse s'explique principalement par les variations des activités de production et commercialisation, en France (+ 6,6 % soit + 1,6 Md€), au Royaume-Uni (+ 5,9 % soit + 0,5 Md€) et sur les autres métiers (+ 35,6% soit + 0,6 Md€), avec une diminution sur l'Italie (-0,7 Md€, soit - 8,1%).

Le chiffre d'affaires du secteur Transports a progressé de 2,6 Md€ sur l'exercice

soit +5%, dont ADP (+0,7 Md€ lié à la croissance des redevances aéronautiques et l'intégration globale de la Société de Distribution) et SNCF +1,8 Md€ grâce à la croissance de Transilien et voyages.

Le chiffre d'affaires du secteur Autres Services a diminué de 9,2 Md€ en raison du reclassement des titres La Poste et SFIL. Il aurait augmenté de 1,2 Md€ à périmètre constant sur l'exercice, soit +6,3%.

Le résultat net part du Groupe est en nette augmentation par rapport à l'exercice précédent, passant de 5,1 Md€ en 2018 à 8,9 Md€ en 2019.

Cette amélioration est la conjonction d'une amélioration de l'EBITDA (+5,1 Md€), en particulier dans le secteur Énergie (+3,6 Md€) et Ferroviaire (+1,5 Md€).

La baisse de l'EBITDA du secteur Autre Services de 0,5 Md€ est liée à l'enregistrement en résultat des activités en cours de cession des EBITDA des groupes La Poste et SFIL à compter respectivement du 1<sup>er</sup> juillet et du 1<sup>er</sup> octobre (1,2 Md€).

Le résultat financier s'améliore de 5 Md€ sur l'exercice 2019, compte tenu de trois effets : une dégradation du coût de l'endettement financier brut (0,1 Md€), une amélioration des effets de désactualisation (0,3 Md€ due à la moindre baisse des taux d'actualisation sur la période par rapport à la période précédente) et surtout une amélioration de 4,9 Md€ des autres produits et charges liés à la variation des justes valeurs des instruments financiers entre 2018 et 2019.

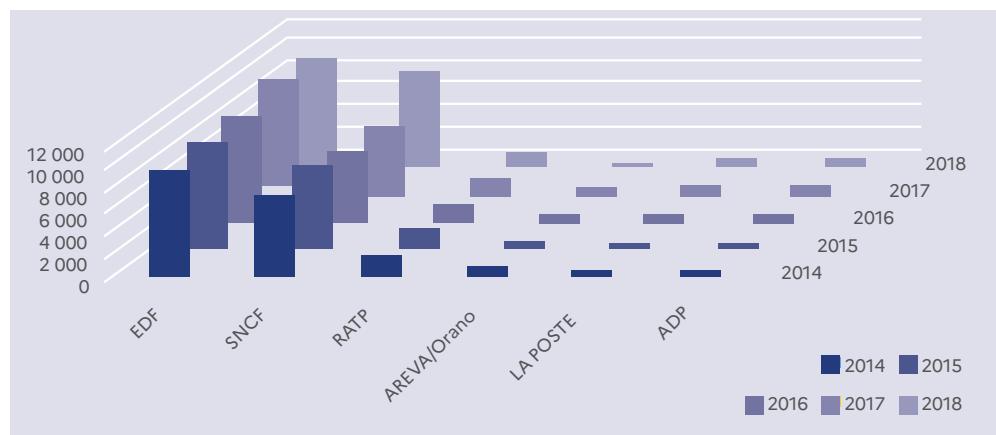
## Résultat financier

	31/12/2018 proforma	31/12/19	Variations
Coût de l'endettement financier brut	-4 369	-4 474	-105
Produits de trésorerie	358	328	-30
Effet de l'actualisation	-3 990	-3 669	321
Autres produits et charges financiers	426	5 266	4 840
<b>Total</b>	<b>-7 575</b>	<b>-2 549</b>	<b>-2 911</b>

## Données bilancielles

Le niveau des investissements demeure, comme les trois années précédentes, très élevé, à 32,5 Md€ (pour 32Md€ en 2018), en particulier chez EDF, SNCF, RATP, ADP et La Poste.

### Montants des investissements annuels



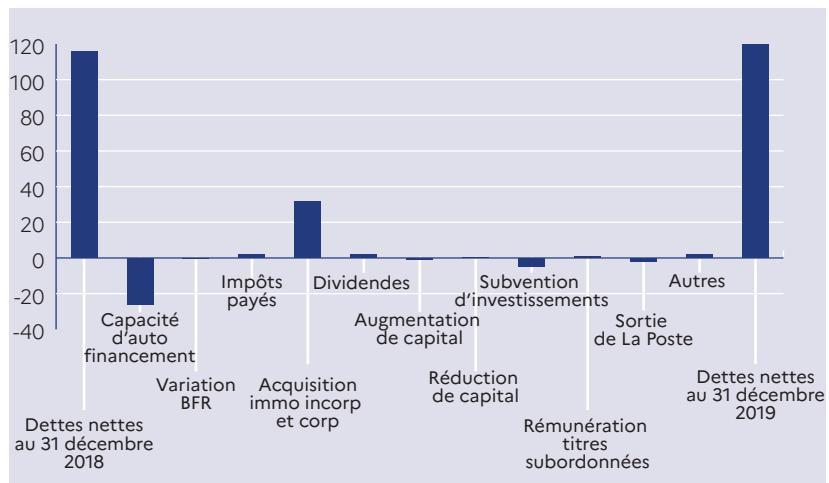
Les investissements incorporels et corporels d'EDF se sont élevés à 16,6 Md€ (15,4 Md€ en 2018). Ils ont concerné principalement l'activité production et commercialisation France (6 Md€ pour 5,5 Md€ en 2018), les activités régulées France (4,6 Md€ pour 4,3 Md€ en 2018) et le Royaume-Uni (3,3 Md€ pour 2,9 Md€ en 2018).

Le niveau des investissements de SNCF, en progression de 997 M€ par rapport à 2018, s'établit en 2019 à 9,8 Md€. Cette évolution concerne notamment SNCF Réseau dont les projets de développement du réseau ferroviaire ont augmenté de 564 M€. Par ailleurs les acquisitions de matériel roulant sont également en hausse, principalement chez Transilien, TER et Intercités. Le montant des cessions est en diminution de 17 M€ par rapport à 2018 ; les cessions de l'exercice se composent principalement de biens immobiliers.

Les investissements bruts du groupe RATP avant subvention s'élèvent à 1,9 Md€ et se maintiennent à un niveau élevé. Sur les 1,7 Md€ d'investissements réalisés en Ile-de-France par l'EPIC, près de 65% de l'enveloppe sont consacrés au programme d'entretien et de modernisation du réseau et du matériel roulant. Le solde a été consacré à l'accroissement de la capacité de transport.

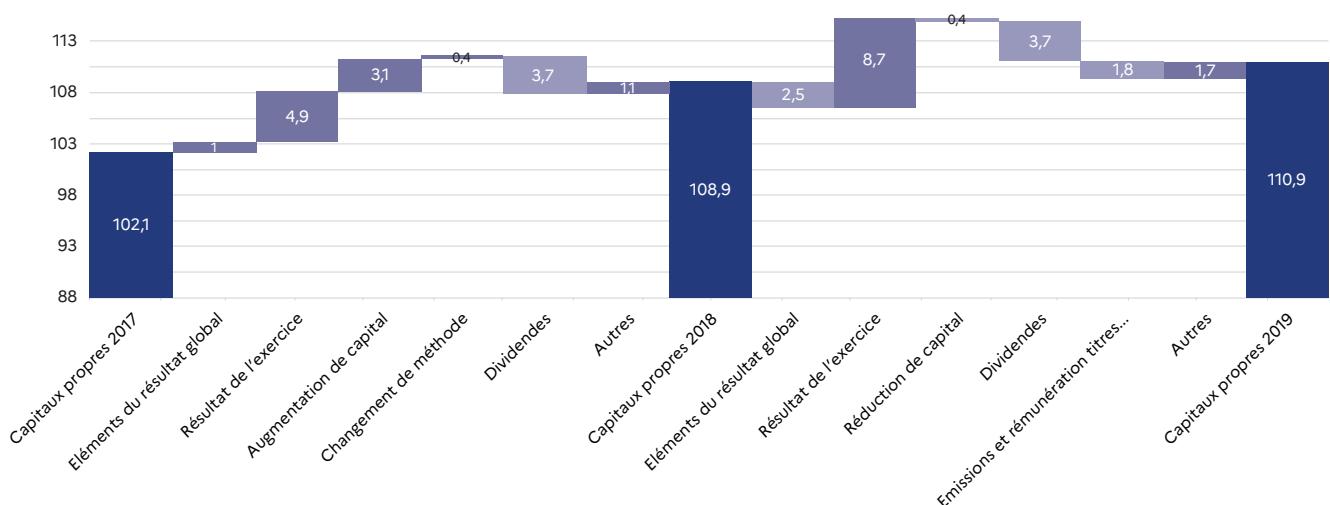
La dette nette sur la période augmente de 4 Md€ et ceci malgré la sortie à la clôture de la dette de La Poste, enregistrée en passif des activités destinées à être cédées. À noter par ailleurs que la dette financière créée en application de la norme IFRS 16 – Contrats de location n'entre pas dans la définition de la dette nette du périmètre de combinaison.

### Variation de la dette



Cette variation de dette nette est la résultante de la capacité d'autofinancement de la période (26,3 Md€), en progression de 3,7 Md€ par rapport à l'exercice 2018, du montant des investissements nets de cession et de subvention de l'exercice (27,1 Md€ contre 26,8 Md€ en 2018), du montant des dividendes versés par les entreprises du périmètre (1,9 Md€) et de l'impôt versé sur la période (1,9 Md€).

### Variations des capitaux propres 2017 et 2019



La variation des capitaux propres de la période, qui passe de 108,9 Md€ en 2018 à 110,9 Md€ en 2019, est principalement due au résultat net de l'exercice (8,7 Md€), au résultat global négatif (2,5 Md€) et au versement de dividendes (3,2 Md€), dont une partie 0,9 Md€ a été recyclé en augmentation de capital.

# Lexique

## **Administrateur :**

Parmi les missions de l'État actionnaire, celle d'identifier et recruter au sein de chaque conseil les profils d'administrateurs les plus adaptés constitue un enjeu majeur. Depuis 2014, un vivier d'administrateurs proposés par l'État et nommés en assemblée générale (AE) s'est ouvert qui comprend des personnes issues du secteur public et du secteur privé. L'APE a ainsi pu constituer une base de profils variés permettant d'accroître la diversité des administrateurs. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de professionnaliser le recrutement et la gestion des administrateurs au sein des entreprises relevant du périmètre de l'État actionnaire. Cette volonté s'est traduite en 2019 par le recrutement de trois cabinets de recrutement de haut niveau pour accompagner l'APE dans ses recherches d'administrateurs. Cet accompagnement vise à diversifier les profils recrutés. Aujourd'hui, environ un tiers de ces administrateurs exercent leurs activités professionnelles dans des entreprises privées. L'État actionnaire participe à la nomination de près de 730 administrateurs dont il nomme directement ou propose la nomination de 310 représentants de l'État et administrateurs qui interviennent actuellement dans les conseils d'administration et de

surveillance des entreprises du périmètre APE (post AG 2020). S'y ajoutent près de 90 personnalités qualifiées.

## **Capitalisation boursière :**

La capitalisation boursière est la valeur, au prix du marché, de l'ensemble des titres représentatifs d'une société ou d'un gestionnaire de fonds. Elle est égale au nombre de titres en circulation multiplié par le cours de l'action. La valeur du portefeuille boursier de l'Agence des participations de l'État varie en fonction du cours des actions détenues dans les entreprises cotées ainsi que du niveau de détention de l'État dans lesdites entreprises. Elle est fortement déterminée par les valeurs énergétiques, aéronautiques et de transports qui représentent plus des trois quarts de son portefeuille coté.

## **CAS PFE :**

Le compte d'affectation spéciale « Participations financières de l'État » enregistre les recettes de cessions des participations de l'État afin de ne pas les assimiler à des produits courants qui financerait le fonctionnement de l'État. Ce compte ne retrace que les opérations de l'État liées à la gestion de ses participations financières qui ont une nature patrimoniale. Cependant, les dividendes encaissés par l'État au titre de ses participations publiques ne sont pas versés sur le CAS PFE mais au Budget général.

Il ne peut donc s'agir que d'opérations réalisées par l'État actionnaire intervenant en tant qu'investisseur.

Conformément à la décision du Conseil constitutionnel du 29 décembre 2005, la mission que constitue le volet « dépenses » du compte d'affectation spéciale est dans le projet de loi de finances, composée de deux programmes :

- le programme n°731, autrefois unique et dénommé « participations financières de l'État » voit son objet recentré sur les « Opérations en capital intéressant les participations financières de l'État »;
- un programme nouveau est créé, n°732, intitulé « Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État », dont l'objet correspond à l'ancienne action n°2 de l'ancien programme unique.

Par ailleurs, les crédits de crise ouverts en loi de finances rectificative (LFR 2) du 25 avril 2020 sur le programme 358 « Renforcement exceptionnel des participations financières de l'État dans le contexte de la crise sanitaire » pour 20 Md€ ont vocation à abonder le CAS PFE qui centralise les opérations de soutien en capital aux entreprises stratégiques rendues vulnérables par la crise. À titre d'exemple, une

avance en compte courant d'actionnaire d'un montant de 3 Md€ au profit d'Air France KLM a été réalisée à partir du CAS PFE.

#### **Commission des participations et des transferts :**

La Commission des participations et des transferts (CPT) est une autorité administrative indépendante ayant notamment pour mission, sur saisine du ministre chargé de l'économie :

- de fixer la valeur des entreprises dans lesquelles l'État cède une participation ou dans lesquelles un établissement public ou une entreprise publique cède la majorité du capital au secteur privé. Le prix de cession ne peut être inférieur à la valeur déterminée par la CPT.

- de se prononcer, lorsque la cession n'est pas une opération de marché boursier, sur les modalités de la procédure de cession, le choix des acquéreurs et les conditions de la cession (notamment le prix).

Le ministre peut également saisir la Commission sur les acquisitions de participations par l'État.

#### **Dividendes :**

La politique de dividendes mise en œuvre par l'État actionnaire a été sensiblement infléchie depuis 2015. Elle s'inscrit

dans la durée pour apporter la soutenabilité financière des entreprises du portefeuille, leur capacité à investir dans des projets rentables, et assurer un rendement le plus stable possible pour l'actionnaire. Les dividendes versés à l'État ont fortement diminué ces dernières années : entre 4 et 5,5 Md€ par an entre 2007 et 2014, ils se situent désormais plutôt dans une fourchette de 2,5 à 4 Md€ depuis 2015. Cette politique vise :

- une rémunération comparable à celle versée aux actionnaires privés d'entreprises du même secteur ;
- un niveau de dividende soutenable sur le moyen terme et cohérent avec la trajectoire financière de l'entreprise, en particulier son endettement et son rating ;
- un taux de distribution calculé sur les résultats de l'activité récurrente et non sur sa composante exceptionnelle.

Les dividendes initialement prévus au titre de 2019, incluant également les entreprises non cotées (par ex : La Poste, Naval Group, Epic BPI) et les cotées (FDJ, EDF avec les dividendes en titres) auraient dû s'élever à 2,4 Md€. Compte-tenu de la crise du Covid-19, ce montant s'élève à 708 M€ (384 M€ en numéraire et 324 M€ en actions). Ce montant correspond à l'acompte au titre de l'exercice 2019 perçu en

2019 et au solde au titre de l'exercice 2019 perçu en 2020.

L'effort consenti vise à préserver la trésorerie des entreprises qui subissent les conséquences de la crise. À quelques rares exceptions près qui s'expliquent par le contexte spécifique de l'entreprise concernée ou un versement intervenu avant la crise, les entreprises du portefeuille n'ont pas versé de dividendes en 2020.

#### **Gouvernance :**

L'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique a permis de clarifier le rôle de l'État dans les organes de gouvernance ; l'objectif pour l'État étant de rapprocher sa façon d'intervenir de celle des actionnaires de droit commun, en particulier en ce qui concerne les entreprises cotées.

Les dispositions de l'ordonnance portent notamment sur la clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État, en distinguant le rôle de l'État actionnaire de ses autres fonctions (régulation, tutelle...) et sur la possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'un vivier de dirigeants issus du secteur public, mais également du secteur privé. Certaines spécificités constitutives des entreprises à participation

publique sont également préservées, en particulier la garantie d'une plus grande représentation des salariés dans les organes de gouvernance pour celles appartenant au secteur public et l'existence de dispositifs de protection des intérêts stratégiques de l'État.

#### **Parité :**

L'État actionnaire s'assure que les entreprises mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité, visant notamment à une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes (conseil, comités exécutifs et de direction, encadrement supérieur). Au-delà des obligations fixées par la loi, l'État actionnaire s'engage pour que cette politique couvre l'ensemble des collaborateurs, en France et à l'étranger. Pour les 11 entreprises cotées du portefeuille, le taux de féminisation des conseils d'administration atteint 45% à l'issue des assemblées générales 2020 (47% hors Airbus qui n'est pas soumis au droit français) et de 36% sur l'ensemble du portefeuille. En 2019, ce taux s'élevait à 42% et 34% sur l'ensemble du portefeuille. Plus de la moitié des administrateurs représentant ou proposés par l'État (55%) dans l'ensemble de ces entreprises sont des femmes.

Si la loi Copé-Zimmerman a permis une féminisation rapide des conseils d'administration, la même dynamique n'a pas encore été constatée dans les comités exécutifs. Cet objectif de parité dans les instances de gouvernance mais aussi de direction (comités exécutifs ou de direction) des entreprises du portefeuille de l'APE figure parmi les objectifs de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) en cours d'élaboration.

Au sein de l'APE, le taux de féminisation est de 51%, dont 41% chez les cadres.

#### **Portefeuille :**

Le nombre d'entreprises à participation publique a évolué en fonction de la doctrine de l'État actionnaire. En 2004, à sa création, l'Agence comptait dans son portefeuille 99 entreprises contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, dont 13 entreprises cotées. En 2020, 85 entreprises font partie du portefeuille de l'APE dont 11 cotées. Si différents types d'établissements dont la forme sociale varie constituent ce portefeuille composite, les sociétés anonymes et les établissements publics en constituent la majorité.

#### **Privatisation :**

Le produit des cessions d'actifs constitue une ressource pour l'État. Que celle-ci soit directement affectée au désendettement, ou qu'elle réduise le déficit budgétaire, cette ressource contribue à réduire la dette publique brute, qui est l'étalon retenu par la Commission européenne et le comptable national dans leur évaluation de la dette publique, et qui est à ce titre suivie avec attention par les marchés. En l'absence de cette ressource, l'État aurait dû s'endetter davantage.

Le rôle de l'État n'est pas de contrôler le capital d'entreprises commerciales ne relevant pas de la souveraineté nationale ou qui n'exercent pas de missions de service public. Il est de préparer l'avenir, de fixer un cadre, de faciliter l'innovation et l'investissement, de veiller au respect des engagements.

La respiration du portefeuille de l'État actionnaire menée depuis 2015 visait à limiter la mobilisation d'argent public en capital aux entreprises stratégiques entrant dans sa nouvelle doctrine, lorsque l'État considère que les autres leviers dont il dispose (régulation, outils de protection des actifs stratégiques...) ne sont pas suffisants et nécessitent le maintien d'une participation en capital.

**Raison d'être :**

Compte tenu de son impact social, environnemental et sociétal, l'entreprise commerciale ne peut plus désormais limiter la finalité de son activité à la seule recherche du profit. La création de valeur doit aussi être partagée par les différentes parties prenantes de l'entreprise. La loi PACTE a permis aux entreprises de définir leur raison d'être et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. L'entreprise peut poursuivre, dans le respect de son objet social, un projet entrepreneurial contribuant à un intérêt collectif au profit de l'ensemble des parties prenantes et qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs. L'article 1835 du code civil est ainsi modifié pour reconnaître la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts. Cette modification consacre les engagements pris par nombre d'entreprises au titre de la responsabilité sociale et environnementale. La raison d'être est le projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise.

L'État actionnaire a demandé aux entreprises de son portefeuille d'examiner la formulation d'une telle raison d'être afin qu'elle puisse être considérée au sein des organes de gouvernance de l'entreprise, en vue de son

inscription dans les statuts de la société. Ce travail est en cours.

**Souveraineté :**

Au travers de sa doctrine d'investissement, l'État actionnaire a notamment recentré son portefeuille sur les entreprises stratégiques qui contribuent à la souveraineté et à l'indépendance nationale de notre pays, notamment en matière de nucléaire civil (Orano, EDF, Framatome, Areva) et de défense (Thales, Naval Group, Technicatome, KNDS, SNPE, Safran, Airbus...).

La crise du Covid-19 qui a fragilisé l'existence de beaucoup de grandes entreprises privées, avec ou sans participations publiques, conduit l'État actionnaire à amender, dans le cadre du plan de relance de l'économie française, cette doctrine d'intervention. L'État actionnaire sera amené à apporter son soutien en fonds propres ou quasi fonds propres à des entreprises stratégiques et vulnérables concourant à la souveraineté économique du pays.

PANO-  
RAMA  
SECTO-  
RIEL

## FICHES ENTREPRISES

■ Énergie	48
■ Industrie	60
■ Services & finance	72
■ Transports	86



ÉNERGIE

**Les prix constatés sur le marché de l'électricité ont significativement baissé dans toute l'Europe en 2019. En France, le prix s'est ainsi établi à 39,45 €/MWh en moyenne sur l'année 2019 contre 50,20 €/MWh en 2018, au plus bas depuis 2016. Cette baisse traduit notamment le recul important des cours des combustibles (charbon et surtout gaz) mais également des températures plus douces en France. Cette situation a affecté les principales entreprises du secteur. Les prix européens de l'électricité demeurent par ailleurs extrêmement volatils comme constaté récemment lors de la crise sanitaire.**

En France, la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) a été adoptée par décret en avril 2020 après avoir été soumise à une dernière consultation publique début 2020. Elle prévoit de rééquilibrer progressivement le mix électrique de la France entre le nucléaire et les énergies renouvelables et de poursuivre la décarbonation des autres secteurs de l'économie (chauffage, transport, industrie...). Dans ce cadre, le Gouvernement a défini une programmation crédible, réaliste et soutenable pour les entreprises de la filière (EDF, Orano, Framatome) de réduction de la part du nucléaire dans la production d'électricité, en se fixant l'objectif d'atteindre une part du nucléaire dans le mix électrique français de 50 % en 2035, au travers de la fermeture de 14 réacteurs nucléaires de 900 MW (y compris les deux réacteurs de Fessenheim fermés en 2020) essentiellement au moment de leur cinquième visite décennale. La PPE maintient par ailleurs une option ouverte pour le lancement d'un programme de nouveau nucléaire, qui fait l'objet d'un important travail d'instruction interministériel d'ici à mi-2021, notamment sur le coût du programme ainsi que les schémas industriels de réalisation et de financement envisageables. Enfin, l'objectif de fermeture des centrales à charbon françaises d'ici 2022 est confirmé dès lors que la sécurité d'approvisionnement ne sera pas menacée.

S'agissant d'EDF, le Gouvernement a engagé des échanges approfondis avec la Commission européenne à propos d'une nouvelle régulation économique du parc nucléaire existant, qui vise notamment à encourager l'électrification des usages, en assurant des prix stables pour les consommateurs, tout en sécurisant le financement dans la durée de l'exploitation des installations nucléaires existantes d'EDF, qui sont nécessaires pour assurer un approvisionnement électrique décarboné, afin d'atteindre les objectifs climatiques que la France s'est fixée.

Par ailleurs, pour mettre pleinement en œuvre les orientations définies par la PPE et dans le cadre de ces discussions avec la Commission européenne, le Gouvernement a demandé à la direction d'EDF de proposer les évolutions du groupe qui permettent de faire face aux défis d'investissements massifs auxquels l'entreprise est confrontée dans le nucléaire, les énergies renouvelables, les services énergétiques et les réseaux. Ces propositions, qui devront en tout état de cause préserver l'intégrité du groupe, sont également en cours de discussion avec la Commission européenne.

L'année 2019, qui était la dernière année de la période de restructuration d'Orano au sens de la décision de la Commission européenne de janvier 2017 relative à la restructuration d'Areva, a été marquée par la première émission d'Orano sur les marchés obligataires, réalisée avec succès en avril 2019 et traduisant l'atteinte par Orano de son autonomie financière.

S'agissant d'Engie, l'année 2019 a été marquée par le retour à la normale des opérations sur les centrales nucléaires belges, ce qui a notamment soutenu les résultats financiers du Groupe. Engie a poursuivi la mise en œuvre de son ambition zéro-carbone via notamment le développement des énergies renouvelables et des solutions clients, ainsi que la poursuite de la sortie du charbon, réduisant en 2019 la part du charbon à environ 4 % de ses capacités de production au niveau mondial.

Eramet a poursuivi en 2019 les travaux de mise en conformité du système de management de la qualité de sa division Alliages Haute Performance. Sa filiale calédonienne SLN (Société Le Nickel) s'est par ailleurs fortement mobilisée pour mettre en œuvre le plan de sauvetage annoncé au début de l'année 2019, et tout particulièrement la croissance des exports de minerai, au centre du nouveau modèle économique de la SLN.



edf.fr

EDF est un énergéticien présent sur l'ensemble des métiers : production bas carbone (nucléaire et renouvelable), transport et distribution, commercialisation et services. Acteur principal du marché français, EDF dispose également de positions fortes en Europe, notamment au Royaume-Uni et en Italie.

La participation détenue par le concert constitué de l'Etat et de l'EPIC Bpifrance est de 83,6 % du capital et de 88,9 % des droits de vote au 31 décembre 2019.

Les capacités nettes installées du groupe EDF s'élèvent à 122,3 GW au 31 décembre 2019, pour une production de 557,6 TWh en 2019.

#### Chiffre d'affaires

71,3 Md€ (en hausse organique de 3,5 % par rapport à 2018)

#### EBITDA

16,7 Md€ (+8,4 %)

#### Résultat net part du groupe

5,2 Md€

#### Endettement financier net

2,46 x l'EBITDA à fin 2019

#### Effectifs consolidés

165 000 personnes

#### Dirigeants

Jean-Bernard Lévy a été renouvelé aux fonctions de PDG d'EDF le 22 mai 2019 pour une durée de quatre ans



Le groupe EDF a poursuivi en 2019 la mise en œuvre de sa stratégie CAP 2030 complétée par les trois plans industriels sur le solaire, le stockage et la mobilité électrique.

La production nucléaire en France s'est établie à 379,5 TWh, en baisse de 13,7 TWh par rapport à 2018 en raison notamment d'une augmentation des prolongations d'arrêts au cours de cette année marquée par un grand nombre de visites décennales. Au Royaume-Uni, la production nucléaire s'est établie à 51,0 TWh, en retrait de 8,1 TWh par rapport à 2018. Ce recul s'explique par la prolongation des arrêts d'Hunterston B et de Dungeness B.

La production hydraulique en France s'est élevée à 39,7 TWh, en baisse de 14,7 % (-6,8 TWh) par rapport à 2018 du fait de conditions hydrologiques très défavorables sur les neuf premiers mois de l'année. La production d'EDF Renouvelables s'est élevée à 14,7 TWh.

Le portefeuille brut de projets en construction a doublé à fin décembre 2019 atteignant un niveau record de 5,0 GW avec 3,4 GW d'éolien et 1,5 GW de solaire. La production éolienne a augmenté en Italie et en Belgique.

L'EBITDA 2019 a été en forte croissance par rapport à 2018 grâce à des prix supérieurs en France et au Royaume-Uni et à la forte performance d'EDF Renouvelables.

Les charges opérationnelles ont été réduites d'environ 1,2 Md€ entre 2015 et 2019, au-delà de l'objectif fixé à 1,1 Md€. EDF a ainsi pleinement mis en œuvre son plan de performance. Les investissements nets totaux se sont élevés en 2019 à 13,9 Md€, en deçà de l'objectif de 15 Md€. Le cash-flow (hors projets HPC et Linky) s'est élevé à +1,8 Md€, largement supérieur à l'objectif de +0,6 Md€. Le ratio d'endettement financier net rapporté à l'EBITDA s'est établi à 2,46x, en deçà du plafond que le groupe s'était fixé de 2,7x.

Des cessions ont été réalisées pour un montant d'environ 0,5 Md€, dans le cadre d'un plan de 2 à 3 Md€ pour 2019-2020. Unacompte sur dividende a été versé en décembre 2019 à hauteur de 0,15 € par action. Le solde du dividende 2019 n'a pas été versé compte tenu de la crise liée au Covid-19.

Lors de l'Assemblée générale du 7 mai 2020, les actionnaires ont approuvé l'inscription d'une « raison d'être » dans les statuts du groupe comme le permet la loi PACTE, formulée ainsi : « Construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub>, conciliant préservation de la planète, bien-être et développement grâce à l'électricité et à des solutions et services innovants ».



Le réseau  
de l'intelligence  
électrique

rte-france.com

RTE, opérateur en charge de la gestion du réseau public de transport d'électricité et de l'équilibre offre-demande en électricité, a été créé le 1<sup>er</sup> septembre 2005 en application de la loi du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières.

RTE, société anonyme, est détenue, depuis le 31 mars 2017, à 100 % par une holding (Co-entreprise de Transport d'Électricité, ou CTE), elle-même détenue à 20 % par CNP Assurances, 29,9 % par la Caisse des Dépôts (CDC) et 50,1 % par EDF.

#### Chiffre d'affaires

4,9 Md€, en hausse de 1 % par rapport à 2018

#### Effectifs

8 500 collaborateurs

#### Dirigeants

Xavier Girre est président du conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, François Brottes est président du directoire depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015



La Commission de régulation de l'énergie a publié le 21 novembre 2016 une délibération fixant le tarif d'utilisation du réseau public de transport d'électricité (TURPE) pour la période 2017-2020. Au 1<sup>er</sup> août 2019, le tarif de transport a augmenté de 2,16 %, sous l'effet conjugué de l'inflation et des ajustements induits par la régulation. En 2019, le chiffre d'affaires de RTE s'établit à 4,9 Md€ (+1 % par rapport à 2018). Cette augmentation a été portée par les hausses tarifaires intervenues en 2018 et 2019 (3 % au 1<sup>er</sup> août 2018 puis 2,16 % au 1<sup>er</sup> août 2019).

Le résultat net de RTE s'établit en 2019 à 681 M€, en hausse de 78 M€ par rapport à 2018. L'EBITDA de 2 182 M€ (en hausse de +123 M€ entre 2018 et 2019) reflète la maîtrise des charges opérationnelles conjuguée à une plus-value exceptionnelle réalisée sur la cession immobilière d'un site situé à Lyon.

Pour répondre aux enjeux de la transition énergétique, RTE a maintenu un niveau d'investissement soutenu en 2019, à 1 456 M€ (correspondant au montant autorisé par la Commission de régulation de l'énergie). Les équilibres financiers de RTE sont préservés: malgré une dette financière nette en hausse en lien avec l'application de la norme comptable IFRS 16 (+457 M€ à 9 361 M€), la notation financière demeure inchangée (« A » perspective stable chez S&P au 20 mai 2020).



enedis.fr

ENEDIS a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2008 (sous le nom ERDF) par la filialisation des activités de distribution d'électricité d'EDF, lesquelles ont alors été séparées des activités de production, de transport et de commercialisation de l'électricité.

ENEDIS est une société anonyme détenue à 100 % par EDF\*, dont les missions sont le développement, l'exploitation, la

maintenance et l'entretien des réseaux publics de distribution d'électricité. Le contexte législatif en vigueur sur les activités de distribution d'électricité confère à ENEDIS (et aux entreprises locales de distribution existantes) un monopole de fait. ENEDIS alimente environ 37 millions de clients.

\* dans le respect des principes d'indépendance de gestion du code de l'énergie

#### Chiffre d'affaires

14,2 Md€

#### Effectifs

39 000 personnes

#### Dirigeants

Christophe Carval est président du conseil de surveillance depuis le 25 février 2020, Marianne Laigneau est présidente du directoire depuis le 9 février 2020



Les volumes d'électricité acheminés sont en baisse de 3,3 TWh en 2019, en raison du climat relativement doux et de la forte augmentation de la production décentralisée. Ainsi, en 2019, plus de 30 000 nouvelles installations ENR ont été raccordées au réseau exploité par ENEDIS.

4,3 Md€ ont été investis par ENEDIS, dont 1,6 Md€ correspondant essentiellement aux raccordements des nouveaux clients et des producteurs, ainsi qu'au renforcement du réseau.

Le déploiement du compteur intelligent Linky s'est poursuivi avec la pose en 2019 d'environ 200 000 concentrateurs et de 7,8 millions de compteurs. Fin 2019, environ 550 000 concentrateurs et 23,4 millions de compteurs avaient été posés, en ligne avec les objectifs de déploiement.

En 2017, la FNCCR<sup>1</sup>, France Urbaine, EDF et ENEDIS ont signé un accord-cadre relatif à la mise en place d'un nouveau modèle de contrat de concession pour la distribution d'électricité. Cet accord tenait compte des nouveaux enjeux de la transition énergétique et de la transformation numérique. Les premiers contrats de concession fondés sur ce nouveau modèle ont été signés en 2018. 116 contrats de concession ont été renouvelés en 2019, portant à 170 le nombre total de contrats renouvelés.

En normes IFRS, le chiffre d'affaires d'ENEDIS est stable à 14,2 Md€, l'EBITDA est en croissance organique de 2,8 % à 4,1 Md€ et le résultat net s'élève à 775 M€, en baisse de 8 %, du fait en particulier de l'impact de la norme comptable IFRS 16 sur la trajectoire d'amortissement.

1 – Fédération nationale des collectivités concédantes et régies



[orano.group/fr](http://orano.group/fr)

Les opérations de restructuration du groupe Areva, achevées en 2017, ont abouti à la création d'Orano, groupe recentré sur l'aval et l'amont du cycle du combustible nucléaire, soit l'extraction d'uranium, sa conversion, son enrichissement, le traitement et le recyclage des combustibles usés, la logistique nucléaire ainsi que l'ingénierie et le démantèlement.

Orano est une société anonyme dont les actionnaires sont l'État (50 % +1 action), Areva SA (20 %), la Caisse des Dépôts (10 %, agissant en qualité de fiduciaire), Natixis (10 %, agissant en qualité de fiduciaire), Japan Nuclear Fuel Limited (5 %), Mitsubishi Heavy Industries (5 %) et le CEA (1 action).

#### Chiffre d'affaires

3,8 Md€

#### Effectifs

16 800 salariés

#### Dirigeants

Claude Imauen est président non exécutif du conseil d'administration depuis le 14 mai 2020 et Philippe Knoche est directeur général depuis le 26 juillet 2017



Pour son second exercice complet, Orano a retrouvé un chiffre d'affaires en croissance en 2019 (+4,5 % à 3,8 Md€) et en dégageant un cash flow net positif supérieur à son budget prévisionnel, porté par des améliorations de son cash flow opérationnel, ce qui permet au groupe de poursuivre son désendettement. Orano a engrangé près de 2 Md€ de nouvelles commandes en 2019, ce qui confirme la confiance de ses clients et traduit, deux ans après l'achèvement de la restructuration de la filière nucléaire française, les efforts du groupe pour rétablir son équilibre financier sur le long terme et devenir un acteur majeur du nucléaire au niveau mondial.

Avant de suspendre ses perspectives pour l'année 2020 le 20 mars 2020, dans le contexte de la crise du Covid-19, Orano visait une poursuite de la croissance de son chiffre d'affaires, une marge d'EBC comprise entre 23 % et 26 % et un cash flow net positif. La résilience de ses activités, ses ressources financières et les outils de financement dont elle dispose lui permettent de faire face à cette crise.

Par ailleurs, les négociations relatives au projet de construction d'une usine de traitement et recyclage des combustibles usés en Chine se poursuivent. Le caractère stratégique du cycle fermé du combustible usé pour la France a également été réaffirmé dans la dernière Programmation pluriannuelle de l'énergie, permettant d'assurer une visibilité pour les activités de l'usine de La Hague jusqu'à l'horizon 2040.



[sa.areva.com](http://sa.areva.com)

À la suite de la refondation de la filière nucléaire française décidée au printemps 2015, qui a conduit à une restructuration profonde du groupe Areva, l'activité d'Areva est désormais centrée sur l'achèvement de la construction du réacteur EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (projet OL3).

Areva SA est une société anonyme dont l'État est au 31 décembre 2019 le seul actionnaire avec 99,88 % du capital (le solde correspondant à des actions auto-détenues par la société).

**Effectifs**  
343 salariés

**Dirigeants**  
Yannick d'Escatha est président non exécutif du conseil d'administration depuis novembre 2019 et Philippe Braidy est directeur général depuis juillet 2020



Depuis la fin de la restructuration du groupe Areva, intervenue en 2018, l'activité d'Areva SA est centrée sur l'achèvement du projet de construction du réacteur EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (projet OL3).

L'année 2018 avait été marquée par la signature d'un accord global de médiation, mettant un terme au contentieux opposant le consortium formé par Areva NP, Areva GmbH et Siemens d'un côté, et leur client finlandais TVO de l'autre, dans le cadre du projet OL3. Cet accord avait mis fin à l'ensemble des litiges entre les parties pour la période antérieure à la signature de l'accord.

Deux étapes déterminantes pour l'avancée du projet ont eu lieu le 7 mars 2019 lorsque l'autorité de sûreté finlandaise (STUK) a accordé une licence à TVO pour exploiter la centrale OL3, et le 8 avril 2020, quand TVO a soumis à l'autorité de sûreté nucléaire finlandaise la demande d'autorisation de chargement du combustible. Dans son communiqué du 2 juillet 2020, TVO a indiqué qu'un nouveau calendrier du projet sera établi en août 2020. Les équipes d'Areva SA demeurent pleinement mobilisées pour la réussite de ce projet.



engie.com

Groupe mondial de l'énergie et des services reposant sur trois métiers clés : la production d'électricité bas carbone, les infrastructures énergétiques et les solutions clients, ENGIE est une société anonyme cotée, issue de la fusion en 2008 des sociétés Gaz de France et Suez.

L'État est l'actionnaire de référence avec, au 31 décembre 2019, 23,64 % du capital et 34,11 % des droits de vote.

**Chiffre d'affaires**

60,1 Md€

**Effectifs**

170 000 collaborateurs, dont près de 75 000 en France

**Dirigeants**

Jean-Pierre Clamadieu est président non-exécutif du conseil d'administration depuis le 18 mai 2018. Dans l'attente de la nomination d'un nouveau directeur général, le conseil d'administration a décidé de nommer à partir du 24 février 2020,

Claire Waysand en tant que directrice générale dans le cadre d'une direction collégiale associant Paulo Almirante, directeur des opérations et Judith Hartmann, directrice financière



L'année 2019 a été marquée par l'annonce des nouvelles orientations stratégiques du groupe. Le plan qui s'est achevé fin 2018 avait pour objectif de recentrer le groupe sur les activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>, les activités non exposées aux prix des commodities et les solutions intégrées pour ses clients.

Les nouvelles orientations stratégiques, annoncées au marché en février 2019, visent à positionner le groupe comme leader mondial de la transition zéro carbone des entreprises et des collectivités territoriales, en s'appuyant sur l'expertise d'ENGIE dans les infrastructures et les solutions clients. Le groupe a en outre annoncé qu'il appliquera des critères stratégiques et financiers très sélectifs afin d'intensifier les investissements dans 20 pays et 30 métropoles. 11 à 12 Md€ d'investissements de croissance sont prévus sur la période 2019-2021.

Les résultats de l'exercice 2019 ont bénéficié notamment du retour à la normale de la production des centrales nucléaires belges et de la performance des activités de gestion

de l'énergie. ENGIE a ainsi affiché un chiffre d'affaires consolidé de 60,1 Md€ (+4,1 %), un résultat opérationnel courant de 5,7 Md€ (+14,4 %) et un résultat net récurrent, part du groupe, de 2,7 Md€ (+11,1 % en croissance organique).

Le Groupe a décidé d'adopter et d'inscrire dans ses statuts une raison d'être. Celle-ci a été formulée après consultation des salariés et des parties prenantes de l'entreprise, et validée par le Conseil d'administration, en vue du vote en assemblée générale de mai 2020. Sa formulation est la suivante: « La raison d'être d'ENGIE, c'est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement. Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L'action d'ENGIE s'apprécie dans sa globalité et dans la durée. »



[eramet.com](http://eramet.com)

Eramet est une société anonyme cotée, spécialisée dans les activités minières (mines de nickel en Nouvelle-Calédonie et en Indonésie, mines de manganèse au Gabon, sables minéralisés, notamment ilménite et zircon au Sénégal, ainsi qu'un gisement de lithium en Argentine actuellement mis sous cocon), dans la transformation de ces minéraux assurée par un

large dispositif d'usines métallurgiques, et dans les activités de métallurgie haute performance (acières rapides avec Erasteel et alliages de spécialités avec Aubert & Duval).

Au 31 décembre 2019, le capital d'Eramet est détenu à 25,57 % par l'État via sa holding FSI Equation, deuxième actionnaire derrière la famille Duval, qui détient, via ses holdings SORAME et CEIR, 36,93 %

du capital. L'État et la famille Duval agissent de concert au capital de la société.

#### Chiffre d'affaires

3,7 Md€

#### Effectifs

13 000 personnes dans 20 pays, dont plus de 5 000 en France métropolitaine et près de 2 000 en Nouvelle-Calédonie

#### Dirigeante

Christel Bories a été nommée PDG du groupe Eramet en mai 2017



Le groupe Eramet a enregistré des résultats moins bons sur l'exercice 2019 que sur l'exercice précédent, en particulier à cause d'une baisse des prix du manganèse de 21 %. Malgré ce contexte de prix dégradé, le groupe a atteint d'excellents niveaux de production dans l'ensemble de ses activités minières. Le chiffre d'affaires consolidé est en baisse de 4 % sur l'année 2019 à 3,7 Md€ et l'EBITDA s'établit à 630 M€.

En Nouvelle-Calédonie, face aux nombreux défis internes et externes, un plan de sauvetage de la Société Le Nickel (SLN, filiale à 56 % d'Eramet) a été défini fin 2018, qui repose sur la mise en place d'un nouveau modèle économique incluant une augmentation des volumes de minerai de nickel exporté, des progrès dans l'amélioration de la performance interne et une réduction du prix de l'énergie. Ce plan de sauvetage repose notamment sur un objectif de volume d'au moins 4 Mt de minerai exportées par an à partir de 2021, permis par l'obtention par la SLN des autorisations d'exports de la part du Gouvernement de Nouvelle-Calédonie en avril 2019. Le plan de sauvetage a pour objectif une amélioration intrinsèque du cash cost de la SLN de 1,30 USD/lb d'ici 2021.

Au Gabon, un procédé alternatif de traitement à sec d'une partie du minerai de manganèse issu de la mine de Moanda a été mis en œuvre à partir de la fin 2018 afin d'allonger la durée de vie du plateau de Bangombé actuellement exploité. Ce procédé permet une flexibilité dans l'exploitation de la mine, ainsi qu'une augmentation des volumes produits à court terme. Ainsi, la production s'est élevée en 2019 à 4,8 Mt de minerai de manganèse. En 2019, Eramet a également poursuivi l'étude de l'extension de la mine de Moanda visant au développement du plateau d'Okouma en parallèle de celui de Bangombé.

S'agissant de la division Alliages Haute Performance, l'exercice 2019 a été fortement marqué par la poursuite des travaux de mise en conformité du système de management de la qualité, nécessitant des procédures de vérification et le déploiement d'un plan d'action correctives en ligne avec les meilleurs standards internationaux.



[framatom.com](http://framatom.com)

Framatome est un acteur international majeur de la filière nucléaire, reconnu pour ses solutions innovantes et ses technologies à forte valeur ajoutée pour la conception, la construction, la maintenance et le développement du parc nucléaire mondial. L'entreprise conçoit et fabrique des composants,

du combustible, des systèmes de contrôle-commande et offre toute une gamme de services destinés aux réacteurs.

Framatome est une société par actions simplifiée (SAS) dont les actionnaires sont, au 20 mai 2020 EDF (75,5 %), Mitsubishi Heavy Industries (MHI -19,5 %) et Assystem (5 %).

#### Chiffre d'affaires

3,4 Md€

#### Effectifs

14 600 salariés au 31 décembre 2019

#### Dirigeants

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, Jean-Bernard Levy est président du conseil de surveillance et Bernard Fontana est le président du directoire



Dans le cadre de la restructuration de la filière nucléaire française, engagée en 2015 et qui fait d'EDF le chef de file de la filière, EDF et Areva SA ont signé, le 22 décembre 2017, les accords définitifs relatifs à la cession à EDF du contrôle majoritaire de Framatome. Framatome est devenue le 1<sup>er</sup> janvier 2018 une filiale du groupe EDF à hauteur de 75,5 %, aux côtés de MHI (19,5 %) et d'Assystem (5 %).

L'intégration de Framatome au sein d'EDF permet à la filière nucléaire française d'être plus performante et efficace dans la réalisation des projets majeurs d'investissement de la filière en France, s'agissant notamment du programme du « Grand Carénage » sur le parc nucléaire existant d'EDF, et d'être plus compétitive pour la construction de nouvelles centrales nucléaires amenées à jouer un rôle clé dans la décarbonation de la production d'électricité. S'agissant des constructions neuves, la mise en service commerciale des premiers réacteurs EPR dans le monde, intervenue le 13 décembre 2018 pour le premier et le 7 septembre 2019 pour le second réacteur sur le site de Taishan en Chine, est venue confirmer la viabilité de la technologie EPR développée par Framatome.

Framatome a par ailleurs poursuivi ses efforts d'amélioration de la qualité, en particulier au sein

de ses usines du Creusot et de Saint-Marcel, pour pleinement assurer la montée en cadence du chantier de construction de deux réacteurs EPR sur le site de Hinkley Point C (Royaume-Uni).

Les prises de commande se sont élevées à plus de 3,3 Md€ en 2019. Framatome a notamment signé avec le groupe ROSATOM deux contrats de fourniture de systèmes de contrôle-commande pour les centrales VVER de Paks en Hongrie et Hanhikivi en Finlande.

Par ailleurs, Framatome a finalisé le 1<sup>er</sup> octobre 2019 l'acquisition de FoxGuard Solutions, leader dans les domaines de la cybersécurité et de l'informatique industrielle.

L'année 2019 a confirmé le redressement financier de Framatome avec un EBITDA de 527 M€ en hausse organique de 3 % pour un chiffre d'affaires globalement stable, traduisant notamment le redressement de la rentabilité de l'activité « Fabrication de Composants » et la poursuite des efforts de réduction des coûts des fonctions support.



[groupe-lfb.com](http://groupe-lfb.com)

Numéro un en France et au septième rang mondial dans le fractionnement du plasma, le LFB commercialise aujourd’hui 15 médicaments dans plus d’une trentaine de pays.

L’article L.5124-14 du Code de la santé publique confie à LFB Biomédicaments, filiale du LFB, la mission de fractionner en priorité le plasma issu de la collecte de sang ou de ses composants

par l’Établissement français du sang. Pour satisfaire les besoins nationaux, notamment ceux liés au traitement des maladies rares, le LFB commercialise, prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus.

La société LFB SA, détenue à 100% par l’État, a été créée le 7 juillet 2006.

#### Chiffre d'affaires

348 M€\*

#### Effectifs

2 300 personnes dans le monde  
dont 1 800 en France

#### Dirigeant

Denis Delval est Président-directeur général du groupe depuis le 18 décembre 2017

\* Sous réserve de l’arrêté des comptes 2019 qui, du fait de la crise du Covid-19, devrait intervenir en septembre 2020



Le LFB a annoncé le 6 février 2019 la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie centrée sur la consolidation de son leadership sur le marché français. Sa nouvelle usine d'Arras, en cours de construction, lui permettra d'augmenter ses capacités de production. Le LFB vise un développement international ciblé et recentre ses activités sur son cœur de métier, les médicaments issus des protéines plasmatiques ou recombinantes. Ce recentrage s'est confirmé par la cession au groupe Novartis, en mars 2019, de la totalité de ses parts dans la société CELLforCURE, spécialisée dans la fabrication de médicaments de thérapies cellulaires et géniques.

Au cours des derniers mois, le LFB a emporté deux succès très importants pour son développement et la mise en œuvre de sa stratégie. L'injonction de l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé a été levée en novembre 2019, traduisant l'efficacité du plan d'action déployé par l'entreprise ces deux dernières années. Les autorités réglementaires américaines ont approuvé, en avril 2020, la demande de mise sur le marché aux États-Unis de Sevenfact, un

nouveau facteur de coagulation VIIa recombinant développé à l'aide de la technologie de pointe rPRO du LFB, indiqué pour le traitement et le contrôle des épisodes hémorragiques chez les adultes et les adolescents ayant une hémophilie A ou B avec inhibiteurs. Ceci devrait permettre au LFB d'élargir sa présence à l'international en augmentant son chiffre d'affaires aux États-Unis.

Pendant la crise sanitaire, le LFB a fait partie de l'Alliance formée autour de Biotest, CSL Behring, BPL, Octapharma et Takeda, qui a pour but de développer une immunoglobuline hyper-immune permettant de lutter contre le virus. Il produit sur son site d'Alès les lots cliniques de leur candidat médicament. Il s'agit d'une préparation d'anticorps. Le LFB a enfin été sollicité par le groupe hospitalier universitaire Paris pour participer à un essai thérapeutique réunissant plusieurs services de réanimation parisiens afin d'évaluer l'efficacité et la tolérance de l'immunoglobuline Claryg – produit fourni gracieusement par le LFB – chez les patients atteints du Covid-19.





# INDUSTRIE

**La valorisation des participations cotées suivies par la direction de participation Industrie (Airbus, Safran, Thales, Renault) représente environ 14,7 Md€ au 30 juin 2020. Ces entreprises solidement implantées en France figurent parmi les leaders mondiaux de leur secteur et ont poursuivi leur développement en 2019 mais ont été profondément affectées par la crise du Covid-19.**

Le secteur automobile est l'un des secteurs les plus touchés par la crise. L'État est intervenu fortement en appui à la filière tout en accélérant la transition vers les véhicules moins carbonés. Pour faire face à ses besoins de trésorerie, Renault a obtenu un prêt bancaire garanti par l'État de 5 Md€. Sur le plan de la gouvernance, Luca De Meo a été nommé directeur général le 1<sup>er</sup> juillet 2020, tandis que la présidence du conseil d'administration reste assurée par Jean-Dominique Sénard, également chargé du pilotage stratégique de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi. Annoncé en mai 2020, un nouveau plan stratégique commun doit renforcer la compétitivité de l'Alliance en optimisant l'utilisation des ressources et en favorisant les synergies. Enfin, Renault a lancé un plan de restructuration de son activité, destinée à restaurer sa compétitivité et faire face aux enjeux de transformation, notamment sur le plan environnemental, avec l'entrée en vigueur des normes européennes sur la limitation des émissions de CO<sub>2</sub>.

Les engagements environnementaux sont également un axe majeur du plan de soutien à la filière aéronautique durement frappée par la crise sanitaire mondiale avec l'objectif d'accélérer la décarbonation du secteur. L'aviation civile avait connu une trajectoire de succès remarquable. Airbus a enregistré un nouveau record avec 863 livraisons d'avions commerciaux en 2019. L'entreprise a conclu fin janvier 2020 un accord avec le parquet national financier en France et avec des autorités similaires en Grande-Bretagne (SFO) et aux États-Unis (DoJ) dans le cadre d'enquêtes pour corruption présumée, qui s'est traduit par le paiement d'une amende de 3,6 Md€. Début février, Bombardier a vendu la totalité de sa participation dans Airbus Canada à Airbus et au gouvernement du Québec.

Le programme A220 est désormais détenu à 75 % par l'avionneur européen. Début mars 2020, Airbus a annoncé réduire d'au moins 30 % la cadence de livraisons sur les avions commerciaux pour s'adapter aux

conséquences de la crise du Covid-19 sur le transport aérien.

Pour Safran, les difficultés ont débuté un peu plus tôt avec l'arrêt des vols du Boeing 737 Max. Malgré ces circonstances, Safran reste excellemment positionné sur son activité de motoriste et la montée en cadence du nouveau moteur LEAP a été un succès industriel et commercial. Safran peut également s'appuyer sur la bonne performance de l'ensemble de ses divisions, y compris l'ex-Zodiac en voie de redressement.

En 2019, Thales a remporté le contrat historique des 5 frégates de 1<sup>er</sup> rang Type 31 pour la Royal Navy, programme de plus de 2 Md€. La performance opérationnelle est restée très bonne avec une marge supérieure à 10 % et un chiffre d'affaires relativement stable. L'impact de la crise devrait être sérieux sur la part de l'activité (environ 20 %) liée à l'aéronautique civile.

Dans le domaine de la construction navale civile, l'État a pris en juillet 2018 le contrôle des Chantiers de l'Atlantique. Les discussions de Fincantieri avec la Commission européenne se poursuivent pour obtenir l'autorisation nécessaire à la revente de 50 % du capital, et au prêt de 1 % du capital, à Fincantieri, conformément aux accords gouvernementaux franco-italiens de 2017. Après une longue période de croissance ininterrompue, le secteur de la croisière a également été touché par la crise.

Dans le naval de défense, Fincantieri et Naval Group ont achevé la création d'une société commune transnationale pour mutualiser achats, recherche et développement, et conduire des programmes communs. Fin décembre 2019, la première divergence du réacteur du sous-marin nucléaire d'attaque de nouvelle génération Suffren de la Marine nationale, réalisé par Naval Group et Technicatome, a eu lieu et les premiers essais à la mer ont commencé au printemps 2020.

Airbus conçoit, fabrique et livre des avions commerciaux, des hélicoptères, des aéronefs militaires, des satellites et des lanceurs ainsi que des services de données, de navigation, de communications sécurisées, de mobilité urbaine et d'autres solutions dans le monde entier.

Société européenne de droit néerlandais, Airbus est détenue à hauteur de 26 % par les États français (11 %), allemand (11 %) et espagnol (4 %).

#### Chiffre d'affaires

En 2019, le groupe Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 71 Md€ (dont 15 % dans sa division défense, 8 % dans les hélicoptères et 77 % dans le domaine de l'aviation civile)

#### Effectifs

Le groupe emploie près de 134 000 salariés dont près de 50 000 en France

#### Dirigeants

Guillaume Faury est directeur général exécutif depuis le 10 avril 2019 et René Obermann est président du conseil d'administration depuis le 16 avril 2020



La crise du Covid-19 a entraîné un arrêt quasi-complet du transport aérien à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Airbus est rentré dans la crise en bonne santé financière et opérationnelle mais doit néanmoins adapter son outil de production aux nouvelles perspectives d'évolution de la demande, qui restent très incertaines. Fin 2019, Airbus disposait d'un carnet de commandes de 7 482 avions commerciaux (en hausse de +17 % sur 5 ans). Sur le marché de l'aviation commerciale, les commandes nettes 2019 ont atteint 776 appareils, tandis que les livraisons ont atteint le niveau record de 863 appareils, marquant une hausse ininterrompue des livraisons depuis 2002. Ces livraisons comprennent notamment 551 A320neo, 168 A321neo et 112 A350, conformément aux objectifs de montée en cadence sur ces appareils de nouvelle génération.

La gestion de la crise du Covid-19 est la priorité opérationnelle d'Airbus et de ses sous-traitants.

Avec 10,9 Md€ de chiffre d'affaires dans les secteurs de la défense et de l'espace, Airbus Defence & Space constitue l'un des leaders mondiaux d'activités allant des aéronefs de combat, de transport, de mission et de ravitaillement aux satellites civils et militaires. Après la consolidation entre Airbus et Safran de la filière des lanceurs spatiaux (création d'ArianeGroup en 2016), le développement du programme Ariane 6 se poursuit, mais a été lui aussi affecté par la crise liée au Covid-19. S'agissant de ses activités de défense, Airbus se concentre sur l'exécution des contrats, notamment celui de l'A400M, dont les difficultés ont à nouveau pesé sur les résultats du groupe en 2019.

Dans le domaine des hélicoptères, Airbus Helicopters est le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires 2019 de 6 Md€. La conjoncture reste difficile avec la chute des prix du pétrole et du gaz. Le Groupe continue cependant à investir pour renouveler largement sa gamme et à revoir son organisation pour préparer l'avenir.



[safran-group.com](http://safran-group.com)

Safran est un groupe de haute technologie opérant dans les domaines de la propulsion et des équipements aéronautiques, de l'espace et de la défense.

L'État détient 11,2 % du capital et 18 % des droits de vote, les salariés détiennent environ 7 % du capital et 11 % des droits de vote.

Safran est une société anonyme cotée à conseil d'administration avec président et directeur général dissociés.

Safran est un leader mondial ou européen sur ses marchés, en premier lieu la motorisation des avions civils court et moyen-courriers.

#### Chiffre d'affaires

En 2019, Safran enregistre un chiffre d'affaires de 24,6 Md€ (+17,1 %, dont 9,3 % de croissance organique) et un résultat opérationnel courant de 3,8 Md€ (+26,4 %)

#### Effectifs

Safran emploie plus de 95 000 collaborateurs, dont 48 % en France

#### Dirigeants

Depuis le 23 avril 2015, Ross McInnes est président non exécutif du conseil d'administration; Philippe Petitcolin est directeur général depuis le 23 avril 2015



En 2019, bénéficiant d'un trafic aérien encore dynamique (+4,2 % selon l'IATA) et de solides positions construites pendant les 40 dernières années, Safran a poursuivi sa croissance sur son marché principal, la motorisation aéronautique. Le moteur LEAP et son prédecesseur le moteur CFM56, produits dans le cadre d'une joint-venture entre Safran et General Electric, équipent en exclusivité les Boeing 737 et plus de la moitié des Airbus A320. Malgré l'interdiction de vol du Boeing 737 Max depuis 2019, Safran a livré 2127 moteurs en 2019, chiffre stable par rapport à 2018. La montée en cadence du LEAP s'est accélérée avec 1736 moteurs livrés, contre 52 % en 2018. Safran et GE ont plus de 15 600 moteurs CFM56 et LEAP en carnet de commandes.

L'intégration de Zodiac Aerospace, dont Safran a pris le contrôle en 2018, s'est poursuivie au sein de l'activité Aircraft Interiors, conduisant à une augmentation de la rentabilité de cette activité, dont la marge opérationnelle est passée de 3,2 % à 5,7 %.

À plus long terme, le contrat cadre initial, première étape du lancement des démonstrateurs du Système de Combat Aérien Futur (SCAF), successeur du Rafale, a été attribué par la France et l'Allemagne le 12 février 2020. Safran sera maître d'œuvre du démonstrateur de moteur en partenariat avec MTU Aero Engines.

Safran s'engage pour la décarbonation du secteur aéronautique, avec un investissement soutenu en R&T et conjointement avec Boeing dans Electric Power Systems, une entreprise spécialisée dans les produits de stockage énergétique légers.

En 2019, Safran a désigné Olivier Andriès comme nouveau directeur général du groupe à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 et s'est également doté d'une raison d'être : « Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle, Safran invente, fabrique et soutient en service des solutions de haute technologie pour contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Safran engage aussi ses compétences au service d'enjeux stratégiques tels que la défense et l'accès à l'espace ».

Comme l'ensemble de la filière aéronautique, Safran a été directement frappé par la crise du Covid-19. L'entreprise a proposé un plan d'adaptation dès le mois de mars. En mai 2020, Safran a lancé une émission d'obligations convertibles de 800 M€ à laquelle l'État français a souscrit à hauteur de sa participation au capital du Groupe.



[thalesgroup.com](http://thalesgroup.com)

Thales est présent sur les marchés de l'aérospatial, des transports terrestres, de la défense et de la sécurité, ainsi que de l'identité et de la sécurité numérique. Le Groupe est un leader mondial des hautes technologies disposant d'un portefeuille équilibré entre activités civiles et militaires.

Thales est une société anonyme à conseil d'administration. L'État détient 25,7 % du capital et 34,9 % des droits de vote, Dassault Aviation 24,6 % du capital et 29,8 % des droits de vote.

**Chiffre d'affaires**  
En 2019, les résultats financiers de Thales ont été à nouveau très solides avec un chiffre d'affaires de 18,4 Md€ et une profitabilité en hausse à 10,9 %

**Effectifs**  
Thales, avec 80 000 collaborateurs dans le monde, est l'un des premiers groupes de l'aéronautique et de la défense au niveau mondial

**Dirigeant**  
Patrice Caine est PDG depuis le 23 décembre 2014



Thales a achevé en 2019 l'acquisition de Gemalto et a entrepris l'intégration de ces activités au sein de sa nouvelle division Identité et Sécurité numérique. Devenu un leader européen des technologies numériques, et continuant de croître ou consolidant ses autres activités, Thales a validé les objectifs ambitieux fixés en 2018 et ajustés en octobre 2019. Il s'agit, à horizon 2021, d'atteindre une croissance organique moyenne du chiffre d'affaires de 3 à 5 % par an sur la période 2018-2021 et une marge opérationnelle dans la fourchette 11-11,5 % en 2021. Avec 10,9 % de marge opérationnelle en 2019, Thales confirme sa forte profitabilité, avec une deuxième année consécutive au-dessus de 10 %. Les prises de commandes de l'année 2019 ont également été très solides avec un *book-to-bill* supérieur à 1 et un dépassement de l'objectif fixé de plus de 4 % en croissance organique. Le quatrième trimestre a ainsi été particulièrement dynamique avec 12 projets de plus de 100 M€ chacun qui sont entrés en carnet, sur un total de 21 pour l'année. Thales a notamment remporté la construction de trois satellites de télécommunications commerciaux, la fourniture des systèmes de mission à bord des futures frégates anglaise de Type 31, ou encore les systèmes de supervision et de communication de l'extension du métro de Sydney. Le chiffre

d'affaires, après trois années d'une croissance soutenue, est demeuré constant mais la profitabilité du Groupe continue de s'améliorer avec un EBIT en croissance organique de 4 % et un résultat net ajusté qui s'établit à 1,4 Md€.

S'appuyant sur un modèle résilient et équilibré entre activités de défense et activités civiles, le *business model* de Thales est un atout important pour l'année 2020 comme l'ont montré les prises de commandes et le chiffre d'affaires réalisé au 1<sup>er</sup> trimestre 2020, avant la crise liée à la pandémie de Covid-19. Cette dernière a eu un impact important sur son activité dans l'aéronautique civile (11 % du CA de Thales). Le Groupe a lancé un plan d'adaptation basé sur la réduction des coûts et le renforcement de ses capacités de financement, tout en continuant à préparer l'avenir (décarbonation notamment).



[naval-group.com](http://naval-group.com)

Naval Group conçoit, fabrique et entretient des navires de surface armés et des sous-marins.

L'actionnariat de Naval Group (nouveau nom de DCNS depuis juin 2017) est composé à 62,3 % par l'État, à 35 % par Thales et à 1,8 % par les salariés.

Issue de l'ancienne Direction des constructions navales, Naval Group est aujourd'hui une société

anonyme à conseil d'administration.

Naval Group, leader européen du naval de défense, se positionne comme maître d'œuvre global dans le domaine du naval de défense en tant que plate-formiste intégrateur des systèmes de combat nécessaires aux missions de la marine nationale et de celle de ses clients.

#### Chiffre d'affaires

En 2019, le chiffre d'affaires de Naval Group s'est établi à 3,7 Md€ (+2,9 %) dont 29 % à l'international

#### Effectifs

Naval Group emploie plus de 15 000 collaborateurs, essentiellement en France

#### Dirigeant

Pierre-Eric Pommellet est Président-directeur général depuis le 24 mars 2020



Naval Group, acteur majeur de la souveraineté de la France, poursuit ses efforts de compétitivité entrepris depuis 2015 afin d'améliorer la satisfaction de ses clients, la profitabilité de la société et la capacité à gagner des contrats internationaux. L'export est en effet un complément d'activité indispensable pour la société, malgré un budget de défense nationale en hausse continue depuis 2017, permettant de préserver et de développer ses compétences et savoir-faire afin de les maintenir au meilleur niveau mondial, dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense. La compétitivité du Groupe sur le marché mondial est donc un enjeu majeur, notamment pour assurer le plan de charge des chantiers français.

Les années 2019-2020 ont été consacrées à la poursuite de l'exécution des programmes en cours destinés à assurer à la Marine nationale un haut niveau des prestations. La mise à l'eau le 1<sup>er</sup> août 2019 puis la première plongée le 28 avril 2020 du sous-marin nucléaire d'attaque Suffren a marqué une étape décisive dans la mise en œuvre du programme Barracuda. Naval Group poursuit également le développement en collaboration avec l'Australie d'un programme de 12 sous-marins, qui engage un partenariat de très long terme avec la marine australienne. Ce contrat illustre la stratégie

d'implantation locale de Naval Group, de plus en plus nécessaire pour répondre aux demandes des États clients.

Sur le plan de la gouvernance, Pierre-Eric Pommellet a succédé le 24 mars 2020 à Hervé Guillou comme Président-directeur général de Naval Group. Sa priorité immédiate a été de gérer la crise liée au Covid-19 et de veiller à la reprise de l'activité, en assurant la poursuite des missions essentielles de l'entreprise en France et à l'international et à la préservation de son réseau de sous-traitants et partenaires, dans le respect de la sécurité sanitaire des salariés de l'entreprise.

Enfin, la coopération entre Naval Group et Fincantieri dans le domaine des navires militaires de surface s'est traduite par la création le 14 janvier 2020 de la joint venture Naviris, première étape structurante dans l'ambition de créer des synergies sur des activités de R&D, d'achats, de commercialisation ainsi que sur la réalisation de programmes communs.



[technicatome.com](http://technicatome.com)

TechnicAtome assure la conception, le développement et la maintenance des réacteurs nucléaires de propulsion pour la Marine Nationale, ainsi que des installations associées.

TechnicAtome est une SA à conseil d'administration.

TechnicAtome (ex-Areva TA) est détenue à 50,3 % par l'État, tandis que le CEA (20,3 %), Naval Group (20,3 %) et EDF (9 %) se partagent le reste de son capital.

TechnicAtome se consacre également à des activités nucléaires civiles cohérentes avec son cœur de compétences (réacteurs de recherche, petits réacteurs modulaires).

#### Chiffre d'affaires

L'entreprise a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires record de 420 M€ (+6% par rapport à 2018), le nucléaire de défense représentant environ 80 % de son chiffre d'affaires

#### Effectifs

TechnicAtome emploie quelque 1700 personnes, exclusivement en France

#### Dirigeant

Loïc Rocard est PDG de TechnicAtome depuis le printemps 2017



Trois ans après la cession de TechnicAtome à un pool d'actionnaires (État, CEA, Naval Group et EDF) dans le cadre de la restructuration d'Areva, l'entreprise confirme sa dynamique de croissance et de rentabilité avec un résultat d'exploitation dépassant les 72 M€, soit une augmentation de 27 % par rapport à 2018.

Au service d'une activité fondamentale pour la souveraineté nationale, TechnicAtome a connu plusieurs succès marquants au cours de l'année 2019.

Le premier sous-marin nucléaire d'attaque de la classe Suffren a été lancé le 12 juillet et sa chaufferie nucléaire, conçue et fabriquée par TechnicAtome, a divergé pour la première fois le 17 décembre. Dans le domaine du nucléaire civil, les opérations de montage du réacteur de recherche RJH à Cadarache ont débuté en septembre, ce qui est un pas essentiel vers sa mise en service. Dans le cadre de la réorganisation d'ensemble du projet RJH, TechnicAtome accompagnera par ailleurs le CEA afin de permettre au projet d'aboutir dans les meilleurs délais. Ces succès s'inscrivent pleinement dans la mise en œuvre du plan stratégique adopté en juillet 2018. Le principal enjeu pour TechnicAtome réside toujours dans le maintien de ses compétences, malgré un plan

de charge soumis au déroulement des grands programmes d'armement nationaux.

Ce maintien des compétences passe d'ores et déjà par une participation importante de TechnicAtome aux travaux de définition des successeurs de la classe actuelle de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins et du porte-avions Charles de Gaulle. Au-delà, TechnicAtome réalise environ 20 % de son chiffre d'affaires dans le nucléaire civil, essentiellement au travers de la réalisation, fortement réorganisée en 2020, de la construction du réacteur de recherche Jules Horowitz (« RJH »), actif stratégique du CEA pour la production d'isotopes médicaux, mais aussi de projets complémentaires permettant de tirer parti des compétences uniques de TechnicAtome. C'est le cas pour les *small modular reactors*, projet de réacteurs de puissance de petite taille, construits aux normes civiles, et ayant notamment pour objet de remplacer certaines centrales thermiques.

Fort de ces résultats positifs, TechnicAtome se place dans une situation très favorable pour aborder l'année 2020. En effet, malgré la crise liée à la pandémie de Covid-19, les programmes majeurs qui structurent le modèle d'affaires de l'entreprise restent inchangés.

**CHANTIERS  
DE L'ATLANTIQUE**
[chantiers-atlantique.com](http://chantiers-atlantique.com)

Les Chantiers de l'Atlantique (STX France entre 2008 et juillet 2018) sont actifs dans la conception, la construction et l'entretien des navires civils et militaires. L'entreprise a également développé une offre dans les énergies marines renouvelables (stations électriques pour les champs d'éoliennes offshore).

L'État possède 84,34 % du capital. Les autres actionnaires sont: Naval Group (11,67 %), salariés (2,40 %), sociétés locales (1,56 %).

Société anonyme à conseil d'administration, les Chantiers sont un des trois acteurs mondiaux de référence dans la construction des navires de croisière: les plus gros

paquebots de croisière au monde y ont été construits.

**Chiffre d'affaires**

1,74 Md€

**Effectifs**

La société compte 3 227 salariés au 31 décembre 2019

**Dirigeants**

Bernard Chambon est président du conseil d'administration depuis le 11 juillet 2018;

Laurent Castaing est directeur général depuis le 1<sup>er</sup> février 2012



Les Chantiers de l'Atlantique sont détenus à 84,3 % par l'État à la suite du retrait de son actionnaire majoritaire, le groupe coréen STX O&S. Dans le cadre de l'accord conclu avec le Gouvernement italien en septembre 2017, l'État est engagé dans le projet de revente de 50 % du capital et d'un prêt de 1 % du capital à l'industriel italien Fincantieri, dont la réalisation demeure suspendue à l'accord de la Commission européenne.

Forts d'un réseau dense de sous-traitants et de savoir-faire spécifiques, les Chantiers de l'Atlantique peuvent produire des paquebots intégrant de nouvelles technologies et répondant aux meilleurs standards de sécurité et environnementaux. Après la livraison du troisième navire de la série Vista, le Grandiosa, à MSC à l'automne 2019, la société a livré en mars 2020, le deuxième navire de la classe Edge, le Celebrity Apex, série qui comprend cinq commandes pour le groupe RCCL. La construction du MSC Europa, premier paquebot propulsé au GNL conçu par les Chantiers de l'Atlantique, a également démarré en octobre 2019. En janvier 2020, les Chantiers de l'Atlantique se sont associés à leur partenaire et client historique MSC, pour travailler au développement de prototypes de navires de croisières à propulsion vélue ou éolienne.

La société est également active dans la maintenance de navires militaires avec quatre contrats importants jusqu'en 2024. En janvier 2019, les Chantiers de l'Atlantique, en partenariat avec Naval Group, ont reçu commande de quatre Bâtiments Ravitailleurs de Force destinés à la marine nationale.

La société, qui opère également dans le domaine des énergies marines renouvelables, a signé en juin 2019, au côté de leurs partenaires GE Grid Solutions et SDL, un contrat pour la réalisation de la sous-station du parc éolien au large de Saint-Nazaire, composé de 80 éoliennes, d'une capacité de 6 MW chacune. La découpe de la première tôle destinée à la sous-station électrique a eu lieu en janvier 2020.

Le marché de la croisière a été profondément affecté par la crise liée au Covid-19, avec des incertitudes sur l'évolution de ce secteur qui a connu jusque-là une longue période de croissance ininterrompue.



[snpe.com](http://snpe.com)

GIAT Industries est la holding de tête d'un groupe qui comprend, outre la participation dans KNDS, la société SNPE et sa filiale opérationnelle Eurelco, acteur français de souveraineté des poudres et explosifs civils et militaires. L'État détient 100 % du capital de GIAT Industries qui détient 100 % de SNPE, elle-même propriétaire à 100 % d'Eurelco.

La gouvernance du Groupe est organisée autour de SNPE, SA à conseil d'administration.

Eurelco est un partenaire majeur des munitionnaires et systémiers européens (KNDS, MBDA, BAE Systems, Leonardo, Rheinmetall, Saab, Naval Group, Thales...) et numéro 1 mondial de production de NEH à travers sa filiale Veryone.

#### Chiffre d'affaires

En 2019, Eurelco a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 240 M€

#### Effectifs

925 personnes fin 2019

#### Dirigeant

Thierry Francou est président de GIAT Industries depuis le 13 février 2019, PDG de SNPE et PDG d'Eurelco



Eurelco SA est l'héritière de l'institution nationale des poudres et explosifs créée au XIV<sup>e</sup> siècle et le fruit d'une consolidation en 2003 avec des partenaires scandinaves (SAAB et Patria). La société compte quatre sites industriels dans trois pays (France, Belgique, Suède), dispose d'implantations aux États-Unis et en Chine, ainsi que d'un siège social à Massy. Elle fournit des produits stratégiques et innovants pour des équipements militaires (du sous-marin au satellite en passant par les matériels terrestres, navals et aéronautiques) et civils (forages pétroliers, additifs diesel), dans le domaine des poudres et explosifs (militaires et civils), des matériaux énergétiques et des additifs diesel (permettant de réduire la pollution). Positionnée sur des marchés haut de gamme pour des clients exigeants, au premier rang desquels figurent les forces françaises, la société est parmi les leaders mondiaux sur ses activités.

Placée en 2013 sous le contrôle du groupe GIAT Industries (détenu à 100 % par l'État), la société a mené un plan stratégique de refondation passant par des investissements industriels majeurs afin de moderniser et sécuriser l'outil industriel.

La société a poursuivi ses efforts visant à lui assurer une profitabilité durable après avoir rétabli l'équilibre financier en 2017. Les autres entités du groupe, GIAT Industries et SNPE, sont des holdings qui mènent essentiellement des opérations de défaillance et gèrent les passifs, en particulier environnementaux, issus des activités passées de ces sociétés.

Alors que le marché reste porteur malgré la crise sanitaire, la société poursuit sa transformation et mène notamment en France un ambitieux investissement sur son site de Sorgues (projet « Phénix »), permettant d'assurer à l'État un approvisionnement pérenne et compétitif pour un type d'explosif particulièrement important pour la souveraineté nationale.



[knds.com](http://knds.com)

KNDS est un groupe d'armement terrestre disposant d'une offre complète de produits (véhicules, armes et munitions). KNDS est un systémier intégrateur leader dans l'armement terrestre en Europe par son offre complète de chars, de véhicules blindés à roues et à chenilles, de systèmes d'artillerie et de défense anti-aérienne, ainsi que de tourelles, de munitions et de services associés.

La société est détenue à parité par l'État français (via GIAT Industries) et la famille Bode-Wegmann.

KNDS est une société de droit hollandais dirigée par un conseil de surveillance de 7 membres dont 2 représentants de l'État français et un directoire composé de 3 membres dont les dirigeants exécutifs de Nexter et KMW.

### Chiffre d'affaires

KNDS a réalisé une excellente année 2019 avec un chiffre d'affaires de 2,5 Md€ et des prises de commandes de 4,4 Md€

### Effectifs

Le groupe emploie environ 8000 personnes majoritairement en France et en Allemagne

### Dirigeants

Christian Jourquin est président du conseil de surveillance depuis le 15 décembre 2015;

Stéphane Mayer et Frank Haun sont co-directeurs généraux de KNDS depuis le 15 décembre 2015



Dans le domaine de l'armement terrestre, la fragmentation de l'industrie européenne et la forte pression concurrentielle ont incité fin 2015 au rapprochement entre Nexter et KMW. KNDS est désormais le systémier intégrateur leader de cette industrie en Europe, disposant d'une offre complète de chars, de véhicules blindés à roues et à chenilles, de systèmes d'artillerie et de défense anti-aérienne, ainsi que de tourelles, de munitions et de services associés. Nexter est l'acteur central du programme français Scorpion, avec le développement du Véhicule Blindé Multi-Rôles Griffon, de l'Engin Blindé de Reconnaissance et de Combat Jaguar ainsi que du Véhicule Blindé Multi-Rôle Léger, qui remplaceront des engins utilisés intensivement par l'armée de Terre sur tous les théâtres d'opération depuis près de 40 ans. Nexter travaille également à la rénovation du char Leclerc. KMW est le leader allemand du secteur avec des produits ayant remporté de nombreux succès à l'export (char de combat Léopard ou système d'artillerie PzH2000 par exemple).

À l'occasion du salon de défense et sécurité Eurosatory en juin 2018, les industriels ont dévoilé une première réalisation franco-allemande, en mariant la tourelle du char français Leclerc et le châssis du char allemand Leopard. KNDS dispose

des capacités pour devenir un des leaders mondiaux de l'armement terrestre, ce qui passe par un renforcement des complémentarités et des synergies entre ses deux filiales. Les développements du futur char franco-allemand dans le cadre du programme MGCS (*Main Ground Combat System*) constituent une opportunité majeure dans ce cadre.

Le premier contrat signé avec l'accord des gouvernements français et allemand en mai 2020 et qui prévoit d'octroyer 75 % de la charge du programme à KNDS constitue un jalon majeur pour le programme de char du futur (MGCS) et pose les fondations de ce programme structurant pour l'avenir et l'intégration de KNDS.

**GROUPE RENAULT**[group.renault.com](http://group.renault.com)

Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires, sous 5 marques: Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine, Lada.

L'entreprise détient également 43,4 % du constructeur japonais Nissan.

L'État est le premier actionnaire avec 15,01 %, à quasi égalité avec Nissan (15 % mais sans droits de vote), les autres actionnaires

sont Daimler avec 3,10 % et les salariés 2,44 %.

Renault est une société anonyme à conseil d'administration.

Constructeur automobile généraliste depuis 1898, Renault est le 9<sup>e</sup> constructeur mondial.

En 2019, Renault a vendu 698 000 véhicules en France, soit 26 % du marché.

Renault est le leader européen sur le segment

de voitures électriques (22 % des parts de marché) et vise à affirmer son *leadership* mondial en matière de véhicules utilitaires légers (VUL) et de véhicules à faible coût.

**Chiffre d'affaires**

55,5 Md€

**Effectifs**

Le groupe emploie plus de 189 000 collaborateurs dont 48 000 en France

**Dirigeants**

Luca De Meo est directeur général depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020; Jean-Dominique Senard est président du conseil d'administration depuis le 24 janvier 2019



En 2019, en dépit d'un contexte perturbé, le groupe Renault est parvenu à maintenir sa performance financière avec une marge opérationnelle du Groupe de 4,8 % et une génération de flux de trésorerie positive de son activité automobile. Le Groupe Renault a vendu 3,7 millions de véhicules dans le monde, en baisse de 3,4 % par rapport à 2018 dans un marché qui a décrue de 4,8 %.

L'industrie automobile fait partie des secteurs les plus touchés par la crise du Covid-19. La crise a conduit à l'interruption de la quasi-totalité des activités de la filière. Pour faire face à ses besoins de trésorerie, Renault a bénéficié d'un prêt bancaire garanti par l'État à hauteur de 5 Md€, afin de disposer de liquidités suffisantes pour faire face à la crise et assurer le maintien du paiement de ses fournisseurs et de ses salariés. Le rebond économique du secteur de l'automobile et la reprise de l'activité post-crise constituent les défis immédiats auxquels doit faire face le Groupe, notamment au travers d'un plan d'économies significatif de réduction des coûts fixes de 2 Md€ d'ici 2022, qui a été annoncé le 29 mai 2020.

En outre, le secteur automobile fait l'objet de profondes mutations nécessitant d'importants investissements (évolution des normes

environnementales sur la limitation des émissions de CO<sub>2</sub>, conduite autonome, électrification des motorisations, nouveaux usages...). La taille critique constitue ainsi un avantage compétitif permettant des synergies entre constructeurs et ainsi d'amortir les dépenses d'investissement et R&D nécessaires. Pour y parvenir, Renault s'appuie sur le développement d'une stratégie renouvelée au sein de l'Alliance (établissement avec Nissan depuis 1999 et rejointe fin 2016 par Mitsubishi) dont l'approfondissement est une priorité pour relever les défis d'avenir de l'industrie. La nouvelle stratégie commune aux trois constructeurs a été présentée le 27 mai 2020. Elle vise à renforcer la compétitivité de l'Alliance grâce à des mutualisations industrielles beaucoup plus importantes que par le passé et une meilleure répartition des géographies et des technologies-clés.

Enfin, sur le plan de la gouvernance, Luca De Meo est le nouveau directeur général du Groupe Renault depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020, il succède à Clotilde Delbos qui avait assuré ces fonctions par intérim depuis le 11 octobre 2019. Jean-Dominique Sénard reste le président du conseil d'administration, également chargé du pilotage stratégique de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi.



[monnaiedeparis.fr](http://monnaiedeparis.fr)

La Monnaie de Paris dispose du monopole légal de frappe des euros à face française. La Monnaie de Paris est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 2007, héritière d'une institution remontant à 864, sous le règne de Charles II. Outre son monopole, l'EPIC exerce des activités concurrentielles telles que

la frappe de monnaies étrangères, la vente de monnaies de collection à valeur faciale et une activité culturelle autour de son site historique parisien de l'hôtel de la Monnaie.

L'établissement, sous la tutelle du ministre chargé de l'économie, est administré par un conseil d'administration.

#### Chiffre d'affaires

La Monnaie a réalisé un chiffre d'affaires de 134 M€ en 2019 (-2,6 % par rapport à 2018) et un résultat d'exploitation de -4,7 M€

#### Effectifs

L'entreprise emploie un peu plus de 500 collaborateurs à Paris et Pessac

#### Dirigeant

Marc Schwartz est PDG de l'établissement depuis le 21 novembre 2018



2019 a été une année contrastée pour la Monnaie de Paris: hors impact de la baisse de la commande de l'État, son chiffre d'affaires est en croissance de 2,7 %, mais la frappe des euros français a connu une baisse de plus de 13 %. Le chiffre d'affaires des monnaies de collection (45,6 M€) s'est stabilisé, quand celui des monnaies courantes étrangères a connu un niveau très élevé (32,1 M€) grâce à d'importants contrats avec la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest et la Banque des États de l'Afrique centrale. Enfin, les produits d'art ont connu une bonne année 2019 avec une croissance du chiffre d'affaires de près de 10 %, portée par les médailles, les décorations et les mini-médailles touristiques. Hors corrections comptables non récurrentes liées aux exercices antérieurs, le résultat de la Monnaie est à l'équilibre en 2019. À l'issue de sa deuxième année d'exploitation, le site entièrement rénové du 11 quai de Conti à Paris a entamé sa transformation afin de consolider sa contribution à la croissance de l'entreprise. Le cycle des expositions d'art contemporain a commencé à laisser progressivement la place à des événements tirant davantage parti des espaces prestigieux offerts par l'hôtel de la Monnaie.

Face aux enjeux de la diminution structurelle de la commande publique, la direction de la Monnaie de Paris a décidé de lancer une nouvelle phase dans sa réflexion stratégique. Il a été décidé de lancer un plan stratégique baptisé « Monnaie de Paris 2024 » en référence aux Jeux olympiques de Paris qui sont un élément dimensionnant du plan d'affaires de l'établissement. Ce nouveau cadre d'action a été adopté par le conseil d'administration le 16 octobre 2019. La revue d'offre et la revue d'organisation ont commencé à porter leurs premiers fruits.

La Monnaie de Paris s'est mise en situation d'assurer son équilibre à l'horizon 2022 et au-delà. Toutefois, l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19 devrait être important, notamment du fait de la perturbation des canaux de distribution, de l'arrêt prolongé de la production et de la fragilisation de la demande.



SERVICES  
ET  
FINANCE

**La période 2019-2020 a vu l'aboutissement de deux projets majeurs dans le secteur Services et Finance: la privatisation et introduction en bourse de la Française des Jeux d'une part, la création du grand pôle financier public autour de la Caisse des Dépôts d'autre part.**

Annoncée en juin 2018 par le ministre de l'Économie et des Finances, puis autorisée par le Parlement dans le cadre du vote de la loi PACTE, la privatisation de la Française des Jeux a été réalisée le 21 novembre 2019 par l'introduction en bourse de l'entreprise et la cession par l'État de 52 % du capital. Cette opération a été précédée d'un travail de préparation très important, incluant une réforme et une modernisation de la régulation des jeux, afin de garantir que FDJ continuera de remplir pleinement les objectifs d'intérêt public qui lui sont assignés en contrepartie de l'octroi de droits exclusifs sur l'exploitation des jeux de loterie et des paris sportifs en points de vente. L'introduction en bourse a été un succès, avec une demande de souscription très importante tant de la part des investisseurs institutionnels que des particuliers: plus de 500 000 sont devenus actionnaires à l'issue de l'opération. L'État reste le premier actionnaire de l'entreprise avec un peu plus de 20 % du capital.

Le rapprochement entre la Banque Postale et CNP Assurances, accompagné de la prise de contrôle du Groupe La Poste par la Caisse des Dépôts, a été finalisé le 4 mars 2020. La Banque Postale est devenue actionnaire majoritaire de CNP Assurances, permettant ainsi la constitution d'un grand bancassureur public en capacité de distribuer, à partir du réseau postal, l'ensemble de la gamme des services de banque et d'assurances aux ménages et aux entreprises. Cette opération permet de consolider le modèle économique du Groupe La Poste, au moyen d'un apport de fonds propres très conséquent. À l'issue de cette opération, l'État n'est plus actionnaire direct de CNP Assurances qui sort ainsi du portefeuille de l'APE.

Par la même opération, la Caisse des Dépôts est devenue l'actionnaire majoritaire de La Poste, l'État conservant 34 % du capital. Ce rapprochement favorisera les actions communes des deux entités publiques, au service des territoires. Cette opération doit être complétée

à l'automne sur 2020 par la consolidation de la banque publique de développement SFIL au sein du Groupe Caisse des Dépôts, grâce au rachat par celui-ci des parts actuellement détenues par l'État et la Banque Postale.

En lien avec les autres administrations concernées, et en particulier avec le ministère de la culture, pilote du projet, l'APE a activement contribué à l'élaboration du projet de loi réformant l'audiovisuel présenté le 5 décembre 2019 en conseil des ministres, en s'attachant particulièrement au volet du projet portant sur la transformation de l'audiovisuel public et la modernisation de sa gouvernance.

Plusieurs entreprises du secteur Services et finance ont joué un rôle essentiel dans la réaction à la crise. Bpifrance s'est vue confier la gestion du Prêt garanti par l'État (PGE), principal outil de soutien public aux entreprises confrontées à des difficultés financières, et a par ailleurs développé son activité et ses outils afin de jouer un rôle contracyclique décisif auprès du tissu économique français. Orange a mis en place un dispositif de suivi et d'action opérationnel exceptionnel afin de permettre aux réseaux fixes et mobiles de faire face à l'explosion des communications constatée notamment lors de la période de confinement (télétravail, visionnage de vidéos). En lien avec les pouvoirs publics, La Poste s'est organisée afin d'assurer au mieux la continuité de ses services, en particulier le versement mensuel des allocations sociales. La SEMMARIS a modifié ses modes de fonctionnement afin de rester opérationnelle et de contribuer efficacement à la sécurité alimentaire de l'Île-de-France durant la phase de confinement. Les chaînes du service public audiovisuel ont organisé leurs équipes pour assurer la continuité de la diffusion et remanié profondément leurs grilles afin d'offrir des programmes adaptés aux besoins particuliers des citoyens en matière d'information, d'éducation et de culture.



[bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)

Bpifrance est née en 2013 du rapprochement des principales structures publiques de financement des entreprises : Fonds stratégique d’investissement, CDC Entreprises et Oséo. Depuis 2017, elle assure en outre la gestion des garanties publiques à l’exportation.

Le groupe Bpifrance, détenu à parité par l’État et par la Caisse des Dépôts, est structuré en trois branches : le pôle bancaire, l’investissement, et l’export.

**Effectifs**  
3 000 collaborateurs et 47 implantations territoriales, qui concentrent les dispositifs publics d’appui au financement et au développement des entreprises

**Dirigeants**  
Eric Lombard, directeur général de la CDC, est président non exécutif de Bpifrance SA depuis le 21 décembre 2017, Nicolas Dufourcq est le directeur général depuis la création du Groupe



En 2019, Bpifrance a connu d’importantes évolutions, qui accroissent son champ d’action, dans un contexte de rationalisation de l’action des différents investisseurs et financeurs publics. Bpifrance Crédit, destiné à accompagner les entrepreneurs dans la création d’entreprise, a été lancé.

Bpifrance est en outre devenu le nouveau partenaire de référence des fonds souverains étrangers.

En matière d’action territoriale, Bpifrance a lancé en 2019, 29 nouveaux accélérateurs (structures donnant aux entrepreneurs des clés pour faire croître leur activité), en partenariat avec les régions, les filières industrielles et *Family Business Network*. Bpifrance a mis en place le Volontariat territorial en entreprise (VTE) en mai 2019, permettant la signature de 100 contrats.

Dans le domaine de la tech, Bpifrance a effectué une tournée *French Fab* en 60 étapes, qui a rassemblé plus de 60 000 participants, et a déployé le plan *DeepTech* et lancé le *Deeptech Tour* dans cinq campus universitaires français. Déterminé à traiter des enjeux de société, Bpifrance a accéléré ses financements déployés en faveur de la transition énergétique et environnementale, qui ont atteint 1,8 Md€ en 2019.

Bpifrance a renforcé son action dans chacun de ses secteurs d’activité. L’activité de garanties a été maintenue à un haut niveau, permettant de garantir 58 000 projets (à 90 % des TPE) et 8,5 Md€ de prêts sur l’année 2019. L’activité de financement a atteint 19,1 Md€, portée par les crédits d’investissement et les crédits court terme aux entreprises. Le pôle investissement a été particulièrement actif, avec 2,5 Md€ d’investissements et 1,6 Md€ de cessions. Enfin l’activité en assurance-export s’est élevée à 13,5 Md€ de contrats garantis.

Lors de la crise sanitaire, Bpifrance a encore renforcé son action, notamment en mobilisant le prêt Atout puis en assurant pour le compte de l’État la gestion des Prêts garantis par l’État (PGE) : ce dispositif exceptionnel de garanties permet de soutenir le financement bancaire des entreprises à hauteur de 300 Md€. Plus de 540 000 aides ont ainsi déjà été octroyées, pour plus de 110 Md€ garantis par l’État, principalement dans le commerce (27 Md€), l’industrie manufacturière (19 M€), ou encore la construction (10 Md€).

En mai 2020, Bpifrance a lancé le fonds Lac I, doté dans un premier temps de 4,2 Md€ par des souscripteurs institutionnels français et étrangers, qui a vocation à prendre des participations durables dans des grandes sociétés françaises cotées.



groupelaposte.com

La Poste est une société anonyme à conseil d'administration.

Son capital est entièrement public, partagé entre l'État et la CDC. Depuis le 4 mars 2020, l'État est actionnaire du Groupe à hauteur de 34 %.

Quatre missions de service public sont confiées à La Poste par l'État. La Poste offre, en plus de son activité historique de courrier-colis, des services de colis express

à l'international (groupe Geopost/DPD), des services de proximité et de tiers de confiance, notamment numériques, ainsi que des services financiers (La Banque Postale).

En France, les produits et services du Groupe sont commercialisés dans 17 033 points de contact répartis sur tout le territoire national.

La Poste contrôle le 2<sup>e</sup> réseau de livraison de

colis en Europe. La Poste a développé la première identité numérique sécurisée en France afin de simplifier les démarches en ligne de ses utilisateurs.

La Banque Postale est l'un des 15 premiers bancassureurs en Europe.

#### Chiffre d'affaires

26 Md€, dont 30,3 % réalisé à l'international

#### Effectifs

249 304 collaborateurs : elle est le second employeur en France après l'État

#### Dirigeant

Philippe Wahl a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général le 5 mars 2020



Un grand pôle financier public a été créé le 4 mars 2020 : la CDC est devenue l'actionnaire majoritaire de La Poste, avec 66 % du capital, l'État conservant une participation de 34 %. Dans le cadre de la même opération, La Banque Postale a pris le contrôle de CNP Assurances, à hauteur de 62,1 %.

Ce pôle financier aura une action résolument tournée vers les territoires, grâce notamment aux 17 033 points de contact postaux partout en France, dont 9 266 en partenariat (La Poste Agence Communale et La Poste Relais), réaffirmés dans le contrat de présence postale territoriale signé le 20 février 2020 par l'État, l'AMF et La Poste.

La création de ce pôle financier contribue à la poursuite de la transformation de La Poste vers un modèle multi activités, pour désensibiliser le groupe à la baisse continue des volumes de courrier. Malgré la conjoncture économique défavorable, marquée par l'accélération du recul des volumes du courrier, des taux d'intérêt durablement bas, la baisse de fréquentation des bureaux de poste, des pressions sur les marges du colis et le contexte européen du Brexit, le chiffre d'affaires de La Poste est en croissance de 5,2 % en 2019, à 26 Md€. Un nouveau plan stratégique à horizon 2030 sera élaboré en 2020 pour

poursuivre la transformation du modèle économique de La Poste, soutenue par l'État.

La Poste a poursuivi ses investissements en 2019, à hauteur de 2,4 Md€, afin d'accélérer la modernisation de son outil industriel, de poursuivre sa diversification sur des segments à forte croissance, notamment les services de proximité, qui représentent 495 M€ de chiffre d'affaires en 2019, le développement durable et la transformation numérique, et de poursuivre le déploiement international de GeoPost, notamment en Italie et en Asie.



orange.fr

Créé en 1991 sous la forme d'un exploitant autonome de droit public, France Télécom est transformée en société anonyme en 1996, cotée en 1997, privatisée en 2004, et a pris sa dénomination sociale actuelle en 2013.

Le concert État (13,4 %) – Bpifrance Participations (9,6 %), actionnaire de référence, détient 23 %

du capital, et le groupe est coté à Paris et à New York.

Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, présent dans 26 pays, et l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services.

#### Chiffre d'affaires

42 Md€

#### Effectifs

147 000 salariés dans le monde dont 87 000 en France

#### Dirigeant

Stéphane Richard est Président-directeur général depuis le 9 juin 2010



Orange enregistre en 2019 une hausse de son chiffre d'affaires de 0,6 % et une augmentation de son excédent d'exploitation (EBITDAaL) de 0,8 % à 12,9 Md€. Les investissements (eCAPEX) s'établissent à 7,3 Md€ et le cash-flow organique des activités télécoms, indicateur de performance privilégié, à 2,3 Md€.

Le Groupe a poursuivi le déploiement des dernières technologies réseaux fixes et mobiles, avec 40 millions de foyers raccordables au très haut débit à travers le monde (+22 % en un an), dont 16 millions en France, et un total de 68 millions de clients 4G (+20 %), dont 16 millions en France. Orange s'est également renforcé sur le marché des câbles sous-marins en fibre optique, avec notamment l'inauguration en janvier du câble Kanawa, qui relie la Guyane à la Guadeloupe.

Sur les services aux entreprises, Orange a effectué d'importantes acquisitions dans le secteur de la cyber-sécurité en 2019 : rachat de SecureData en février 2019 et de SecureLink pour plus de 500 M€ en mai 2019.

Les activités de services financiers progressent, notamment avec le service de paiement en ligne Orange Money qui compte désormais 45 millions de clients en Afrique & Moyen-Orient.

Enfin, en matière de contenus, Orange a signé plusieurs accords visant à étendre sa distribution, avec par exemple la mise à disposition d'OCS (31 millions d'abonnés) sur Canal+.

Orange a présenté en décembre 2019 son plan pluriannuel « Engage 2025 », qui met l'accent sur la réinvention de son métier d'opérateur, pour offrir des débits fixe et mobile supérieurs et de nouveaux services associés, les territoires porteurs de croissance, notamment en Afrique, et l'innovation en matière de data et d'intelligence artificielle (IA). L'entreprise s'engage également sur les thématiques de l'inclusion numérique et le défi climatique (objectif net zéro carbone d'ici 2040).



[groupefdj.com](http://groupefdj.com)

FDJ est une société anonyme cotée en Bourse depuis le 21 novembre 2019.

FDJ est l'opérateur en monopole des jeux de loterie et de paris sportifs en points de vente en France et un opérateur agréé de paris sportifs en ligne. FDJ est le premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France. C'est le 2<sup>e</sup> opérateur

de loterie en Europe et le 4<sup>e</sup> dans le monde.

Au 31 décembre 2019, le capital de FDJ était détenu à 21,9 % par l'État, à 14,8 % par les associations d'anciens combattants, à 4,4 % par les salariés et à 58,9 % par des actionnaires individuels et institutionnels, réunis dans un conseil d'administration.

#### Chiffre d'affaires

1,96 Md€

#### Effectifs

2 562 collaborateurs, dont 58 % dans l'entité FDJ même

#### Dirigeante

Stéphane Pallez a été renouvelée dans ses fonctions de Présidente-directrice générale le 21 novembre 2019 suite à la privatisation de l'entreprise



FDJ a enregistré 17,2 Md€ de mises en 2019 (dont 79 % proviennent de la loterie et 21 % des paris sportifs) pour un chiffre d'affaires de 2 Md€. Les jeux instantanés ont poursuivi leur croissance, tirée par une offre de jeux très riche (un nouveau produit est lancé chaque mois). La numérisation des usages des clients dans tous les segments de jeu est stratégique et progresse, les mises numérisées représentant 3,4 Md€ en 2019, soit 20 % des mises globales contre 15 % en 2018.

L'accélération du développement de FDJ est portée par une politique de croissance externe active au service d'une diversification de ses activités, qui a conduit à l'acquisition de Sporting Groupe en mai 2019. Le montant total des investissements réalisés par FDJ s'élève à 178,9 M€ en 2019, en croissance de 92 % par rapport à 2018, afin d'améliorer la qualité du service dans ses 30 000 points de vente et d'accroître les capacités du Groupe par des acquisitions stratégiques.

Le plan stratégique à l'horizon 2025 réaffirme l'ambition de FDJ de transformer son modèle commercial tout en modernisant son réseau de distribution et en intensifiant sa présence numérique. Le jeu responsable reste le socle de sa politique RSE, qui bénéficie de la reconnaissance des agences de notation spécialisées.

2019 a été marquée par le succès de l'introduction de FDJ sur Euronext Paris le 21 novembre et la privatisation à cette occasion de l'entreprise, qui ne remet pas en cause le contrôle étroit et la régulation stricte de FDJ par l'État. Le cadre réglementaire applicable aux jeux d'argent et de hasard a fait l'objet d'une refonte dans le cadre de la loi PACTE du 22 mai 2019, et est entré en vigueur en 2020, notamment en ce qui concerne la fiscalité des jeux, le jeu des mineurs et la mise en place d'une nouvelle instance de régulation, l'Autorité nationale des jeux.

# DEXIA

[dexia.com](http://dexia.com)

Dexia est une institution financière de droit belge, agréée en tant qu'établissement de crédit.

Le Groupe est spécialisé dans le financement du secteur public, les métiers de la banque de détail et la gestion d'actifs qui a été mis en résolution ordonnée selon un plan autorisé par la Commission européenne le 28 décembre 2012.

Son actionnariat se décompose ainsi : État belge (52,78 %), État français (46,81 %), flottant (0,41 %).

**Bilan**  
120 Md€ fin 2019  
**Effectifs**  
568 salariés

**Dirigeants**  
Gilles Denoyel est président du conseil d'administration depuis le 16 mai 2018; Pierre Crevits est directeur général depuis le 20 mai 2020



Dexia Crédit Local est la principale entité opérationnelle du groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie de financement, accordée par les États belge, français et luxembourgeois pour conduire à son terme le plan de résolution ordonnée validé par la Commission européenne dans sa décision du 28 décembre 2012. La prolongation de la garantie des États belge et français a été approuvée par la Commission européenne le 27 septembre 2019, avec un plafond maximal de 75 Md€. Dexia Crédit Local est implantée en France, où elle dispose d'un agrément bancaire; sa présence internationale – au travers de ses filiales et succursales – s'est réduite en 2019-2020 (Crediop, DCL New York Representative Office et DCL Dublin).

Le plan de résolution repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le cadre de ce plan avec, en 2019, la fermeture de sa succursale à Madrid et la vente de la filiale allemande du groupe (Dexia Komunalbank Deutschland ou DKD), qui ont contribué à réduire la taille de son bilan de 357 Md€ à fin 2012 à 120 Md€ fin 2019. En outre, les conditions de marché ont également permis des cessions de portefeuilles d'actifs.

Dexia assure la gestion de ses actifs résiduels tout en veillant à préserver les intérêts des États actionnaires et garants du groupe. Afin de remplir cette mission, trois objectifs principaux, qui forment le cœur du projet d'entreprise du Groupe, sont fixés à Dexia : maintenir la capacité de refinancement du bilan; préserver la base de capital pour assurer le respect des ratios réglementaires; et assurer la continuité opérationnelle, en conservant les compétences et les ressources nécessaires et en faisant évoluer au mieux les systèmes d'information.

Enfin, les actions Dexia ont été retirées de la cotation sur le marché réglementé d'Euronext Bruxelles le 29 novembre 2019.



sfil.fr

SFIL est une société anonyme, agréée en tant qu'établissement de crédit. SFIL assure le financement de long terme du secteur public local français et le refinancement des contrats de crédit export des entreprises françaises.

La CDC devrait contrôler avant la fin de l'année 2020 l'intégralité du capital, à l'exception d'une action détenue par

l'État. L'actionnariat était précédemment réparti entre l'État (75 %), la CDC (20 %) et La Banque Postale (5 %).

SFIL est leader sur le financement du secteur public local et sur le refinancement des prêts à l'export. Elle est la 7<sup>e</sup> banque française par la taille de son bilan; récompensée en 2019 pour ses émissions thématiques

« sociale » et « verte » dédiées au financement ESG.

#### Chiffre d'affaires

133 M€ et 50 M€ de résultat net en 2019

#### Effectifs

393 salariés

#### Dirigeants

Pierre Sorbets est président du conseil d'administration de SFIL depuis le 28 mai 2020, et Philippe Mills est directeur général depuis le 1<sup>er</sup> février 2013



SFIL est une banque publique de développement créée le 1<sup>er</sup> février 2013 dans le but de garantir la stabilité du financement du secteur public local en France en refinançant, par le biais de sa filiale de société de crédit foncier CAFFIL, les prêts accordés par La Banque Postale aux collectivités locales et aux hôpitaux publics. La Banque Postale a renouvelé en 2019 son partenariat avec SFIL jusqu'à fin 2026.

Depuis mai 2015, SFIL, via CAFFIL, renforce la compétitivité de l'industrie française à l'export, avec l'accord de la Commission européenne, en assurant le refinancement des grands contrats de crédits à l'exportation. Ce dispositif devrait être étendu en 2020 aux projets présentant un intérêt stratégique pour l'économie française à l'étranger.

Malgré le contexte géopolitique international mouvementé en 2019 et un environnement de taux très bas, SFIL a dégagé un résultat net de 50 M€, témoignant d'un modèle économique rentable et résilient, qui se confirme pendant la crise sanitaire de début 2020.

En 2019, SFIL a refinancé un montant record de 4,2 Md€ de prêts au secteur public local français. Depuis mai 2019, elle propose en partenariat avec La Banque Postale des prêts verts pour financer des projets environnementaux menés

par les collectivités locales. SFIL est également en 2019 le premier apporteur de liquidité sur le marché du crédit export, avec un montant total de prêts de 1 Md€.

Afin de financer ses activités, le groupe SFIL a levé 6,1 Md€ à long terme sur les marchés obligataires en 2019, dont 4 Md€ d'obligations foncières (*covered bonds*) émis par CAFFIL, et 2,1 Md€ d'émissions en dollars et en euros par SFIL.

Tout en restant entièrement public, l'actionnariat de SFIL va évoluer en 2020, pour finaliser la constitution du grand pôle financier public au service des territoires autour de la CDC. La CDC devrait détenir avant fin 2020 la totalité des participations de SFIL, à l'exception d'une action ordinaire conservée par l'État compte tenu des missions d'intérêt public de SFIL.



[francetelevisions.fr](http://francetelevisions.fr)

France Télévisions est une société nationale de programme, dont l'organisation et les missions ont été fixées par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

C'est le premier groupe audiovisuel français (part d'audience de 28,9 % en 2019). 30 millions de personnes regardent France Télévisions chaque jour et plus de 100 millions de

vidéos sont vues sur le site France.tv, soit une hausse de 25 % en un an.

France Télévisions édite quatre chaînes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5), neuf chaînes Outre-mer 1<sup>re</sup>, une offre d'information globale multi-supports en continu en collaboration avec les autres entreprises du secteur (franceinfo), une offre numérique destinée aux 18-30 ans

(France.tv slash), une offre jeunesse (Okoo) et une offre éducative (Lumni).

#### Résultat d'exploitation

+0,1 M€ et résultat net de +28,4 M€

#### Effectifs

9 456 ETP

#### Dirigeante

Delphine Ernotte Cunci est Présidente-directrice générale depuis le 22 août 2015



L'année 2019 a été marquée par la signature, le 9 mai, par la direction de France Télévisions et trois organisations syndicales majoritaires (CGT, FO, CFDT) d'un accord relatif au déploiement du projet d'entreprise sur la période 2019-2022. Il intègre un plan de recomposition du personnel qui s'appuie sur une rupture conventionnelle collective afin de permettre le recrutement de nouveaux profils et de nouvelles compétences et de rééquilibrer la mixité générationnelle.

Un accord avec les syndicats de producteurs indépendants permet à France Télévisions de renforcer ses capacités de production interne et d'augmenter ses droits de diffusion numérique. Il renforce de manière significative la capacité de France Télévisions à maîtriser les programmes qu'elle finance; l'entreprise s'y engage à maintenir son engagement financier en faveur de la création (420 M€ par an).

La plateforme Salto, collaboration entre France Télévisions, TF1 et M6, destinée à faire face à la concurrence frontale des plateformes internationales, doit être lancée à l'automne 2020. Elle a reçu un avis favorable de l'Autorité de la concurrence à l'été 2019.

Deux plateformes à destination du public jeune ont été lancées: une plateforme éducative à destination des élèves et des enseignants de l'audiovisuel public (qui agrège notamment les contenus éducatifs de Radio France, France Média Monde, Arte France et TV5 Monde) et Okoo, une offre enfants, gratuite et sans publicité, destinée aux 3-12 ans.



radiofrance.fr

Radio France est une société nationale de radiodiffusion de service public, dont l'État est l'unique actionnaire.

Premier groupe radiophonique français, Radio France s'adresse à tous les publics en s'appuyant sur sept chaînes complémentaires (France Inter, franceinfo, France Culture, France Musique, Fip et Mouv' et 44 stations locales composant le réseau France Bleu) et quatre

formations musicales (l'Orchestre national de France, l'Orchestre philharmonique de Radio France, le Chœur et la Maîtrise de Radio France) qui produisent environ 200 concerts par an. L'entreprise s'appuie également sur de nombreux partenariats avec la sphère culturelle, éducative ou sportive dans le cadre d'une couverture éditoriale de leurs événements.

**Résultat net**

-18,2 M€, il inclut un impact net de -17,5 M€ lié à une provision exceptionnelle destinée à accompagner financièrement les départs volontaires et les investissements, notamment dans le numérique, prévus dans le cadre du projet de réorganisation de l'entreprise

**Effectifs**

4 632 collaborateurs

**Dirigeante**

Sibyle Veil est Présidente-directrice générale depuis le 26 avril 2018



La stratégie engagée par Radio France depuis la rentrée 2014 pour renforcer la diversité de son offre globale et la complémentarité de ses antennes s'est poursuivie en 2019 avec des résultats très satisfaisants. Chaque jour, près de 15 millions d'auditeurs écoutent au moins une station de Radio France. Tiré par les audiences record de France Inter, le groupe a atteint une part d'audience de 28,1 %.

Radio France a par ailleurs poursuivi en 2019 le déploiement de ses contenus sur les supports numériques avec plus de 200 millions d'écoutes (audio et vidéo, direct et différé).

Consciente de l'importance de son rôle en termes de cohésion, Radio France a poursuivi son engagement en faveur de l'éducation aux médias et à l'information (notamment en direction des publics scolaires et des familles) et de la représentation de la diversité.

Elle participe également à plusieurs initiatives conjointes des entreprises du secteur public audiovisuel, comme franceinfo ou la chaîne numérique Culture Prime.

Un plan d'économies, d'investissements de long terme et de renouvellement des effectifs a été présenté début 2020 par la direction.

Le chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio s'est poursuivi.



[pro.arte.tv](http://pro.arte.tv)

Arte France, créée le 27 février 1986 dans le cadre d'une coopération franco-allemande, conçoit, programme et fait diffuser des émissions de télévision à objet culturel, réalisées en tenant compte du caractère européen de son public.

Le groupe Arte est notamment composé d'Arte France, Arte GEIE (groupement franco-allemand basé

à Strasbourg qui définit la programmation et assure la diffusion), Arte France Développement (édition des droits des vidéos détenues sur des émissions diffusées par le GEIE), Arte Éducation (support pédagogique, en lien avec les programmes scolaires des enseignements primaires, secondaires et supérieurs) et Arte France Cinéma (production,

coproduction et acquisition de droits d'exploitation de films).

L'actionnariat d'Arte France est entièrement public: 45 % France Télévisions – 25 % État – 15 % INA – 15 % Radio France.

#### Effectifs

281 collaborateurs

#### Dirigeants

Le Conseil de surveillance est présidé par Bernard-Henri Lévy, Bruno Patino est président du directoire depuis le 5 juillet 2020.



L'année 2019, troisième année d'application du COM 2017-2022, confirme la très bonne dynamique d'Arte. La chaîne réalise en 2019 les meilleures audiences de son histoire en France (2,6 % de part d'audience, +70 % par rapport à 2011) et en Allemagne (1,1 % de part d'audience, +50 % par rapport à 2011).

Le numérique continue sa forte croissance grâce à l'adaptation des offres aux nouveaux usages. Au total, l'offre numérique affiche en 2019 une moyenne de 92,7 millions de vidéos vues par mois, soit une hausse de +67 % par rapport à 2018.

Sur le plan financier, la situation d'Arte France est saine, avec un budget en équilibre malgré une légère décroissance de la subvention publique.

L'année a également été marquée par le lancement d'Arte Éducation qui édite et commercialise un service de SVOD institutionnel à caractère éducatif et culturel, destiné aux secteurs éducatifs (formation initiale ou professionnelle), sous la marque générique Éduc'Arte, décliné à terme en 2 offres complémentaires ARTE Sup, Éduc'Arte Junior. 2020 est une année importante pour prolonger l'ambition stratégique de la chaîne, avec la définition, côté allemand, des équilibres financiers futurs du groupe et de l'approfondissement numérique et européen d'Arte.

**FRANCE**  
**MÉDIAS**  
**MONDE**[francemediasmonde.com](http://francemediasmonde.com)

Le Groupe France Médias Monde réunit France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe 24h/24 et espagnol 12h/24); RFI, radio internationale en français et en treize autres langues; et Monte Carlo Doualiya, radio universaliste en langue arabe. France Médias Monde est depuis 2017 l'actionnaire à 100 % de CFI dans le

cadre de la constitution d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement. L'entreprise est également un des actionnaires et partenaires de la chaîne francophone généraliste TV5 Monde.

Le groupe France Médias Monde est détenu à 100 % par l'État.

**Effectifs**  
1735 salariés

**Dirigeante**  
Marie-Christine Saragosse est Présidente-directrice générale depuis le 7 octobre 2012



France Médias Monde confirme en 2019 sa forte crédibilité internationale et poursuit son engagement dans la lutte contre les infox. RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya comptent en 2019 207,3 millions de contacts hebdomadaires mesurés, en hausse de 31,3 millions de contacts (+17,8%) par rapport à 2018, grâce à la large diffusion de leurs contenus en radio, télévision et sur les environnements numériques, en français et en 19 autres langues. Les trois chaînes du groupe France Médias Monde comptent 143,4 millions de téléspectateurs et auditeurs hebdomadaires en linéaire (+10,5%), hors radios partenaires. Sur les environnements numériques, les trois chaînes enregistrent 63,9 millions d'utilisateurs hebdomadaires (+37,8%).

En décembre 2019, la diffusion de la chaîne France 24 en espagnol passe de 6h à 12h par jour, à budget constant. France 24 en espagnol couvre désormais 6,8 millions de foyers, principalement en Amérique Latine.

Enfin, l'année 2019 a été marquée par le renforcement des langues africaines de RFI autour de trois pôles régionaux basés à Dakar (mandingue, peul), à Lagos (haoussa) et à Nairobi (swahili). RFI s'est engagé aux côtés de CFI dans le projet MédiaSahel afin d'engager une action cohérente entre média et développement.



[rungisinternational.com](http://rungisinternational.com)

La SEMMARIS (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne) est la société concessionnaire de l'État jusqu'en 2049 pour l'aménagement, l'exploitation et le développement du marché d'intérêt national (MIN) de Paris-Rungis.  
Plus grand marché de produits alimentaires

frais au monde, le MIN de Rungis regroupe environ 1200 entreprises de la chaîne agro-alimentaire française servant 18 millions de consommateurs. Le groupe SEMMARIS intègre également le MIN de Toulouse et Bureaux Rungis International (BRI).  
La SEMMARIS est détenue à 37,94 % par Crédit Agricole Assurances, 33,34 % par l'État, 13,19 % par la Ville de Paris, 5,6 % par le

département du Val-de-Marne et 9,9 % par les professionnels du marché.

#### Chiffre d'affaires

128 M€

#### Effectifs

289 salariés

#### Dirigeant

Stéphane Layani est Président-directeur général depuis le 1<sup>er</sup> juin 2012



La SEMMARIS a connu de bons résultats consolidés en 2019, tirés par la hausse de son chiffre d'affaires de 4,1 % et de l'excédent brut d'exploitation de 4,6 %. Pour sa deuxième année d'exploitation, le MIN de Toulouse réalise 74 M€ de chiffre d'affaires, en hausse de 2,9 %.

La société a réalisé 76,5 M€ d'investissements sur l'année, en hausse de 30,1 %, dans le cadre du plan décennal « Rungis 2025 » qui prévoit 510 M€ d'investissements pour renouveler le parc immobilier du marché, densifier le marché en créant de nouvelles surfaces, développer une offre alimentaire attractive et attirer de nouveaux opérateurs sur le marché physique. La SEMMARIS est un acteur clé de la chaîne agro-alimentaire française et travaille à s'adapter à un modèle d'alimentation plus durable pour les années à venir: mise en place de circuits courts, développement des marchés de gros et amélioration de la logistique du dernier kilomètre.

Au niveau international, le groupe poursuit son développement avec des prestations d'accompagnement de marchés de gros au Kazakhstan et la signature de deux nouveaux contrats en 2019, au Vietnam et en Egypte.

Face à l'épidémie de Covid-19, la société s'est fortement mobilisée afin de garantir l'approvisionnement de la région francilienne en produits frais et d'accompagner les entreprises du MIN de Paris-Rungis.



[ingroupe.com](http://ingroupe.com)

IN Groupe (ex-Imprimerie Nationale) est une société anonyme détenue à 100 % par l'État, spécialisée dans la production et la gestion de titres sécurisés, qui se positionne désormais sur toute la chaîne de valeur

de la production et de la distribution de solutions d'identité et de sécurité, que ce soit pour son activité historique régaliennes opérée en monopole pour l'État comme pour son activité concurrentielle.

**Chiffre d'affaires**  
360 M€  
**Effectifs**  
1430 collaborateurs

**Dirigeant**  
Didier Trutt  
est Président-directeur général d'IN Groupe depuis 2009



L'activité d'IN Groupe en 2019 a été marquée par deux opérations d'ampleur soutenues par l'État : le rachat de Surys (ex-Hologram Industries) le 9 décembre 2019, et l'acquisition du suédois Nexus, finalisée le 31 mars 2020. Avec ces acquisitions, IN Groupe étend son offre le long de la chaîne de valeur de l'identité, puisqu'elle acquiert une nouvelle brique technologique avec Surys (les hologrammes présents dans les documents d'identité), et qu'elle accroît son offre aux entreprises avec Nexus (qui fournit notamment des systèmes d'identification pour les professionnels).

IN Groupe a connu une activité dynamique sur l'ensemble de ses pôles d'activité (BU). Sur la BU Identité (documents d'identité), elle a remporté plusieurs projets en Afrique (Côte d'Ivoire, Togo, Bénin) et de nouvelles références Border Control en France (Bâle-Mulhouse et Bordeaux). La BU Services a vu le début du système de traçabilité des produits du tabac (qui permet de lutter contre la contrefaçon des produits du tabac), le remplacement des anciennes cartes VTC, et le gain ou renouvellement de 17 projets. Enfin la BU Connect (composants) a enregistré 12 nouveaux clients dans le secteur bancaire, un démarrage réussi sur le marché américain, et quatre nouveaux projets (Côte d'Ivoire, Belarus, Allemagne, Turquie).

IN Groupe poursuit le développement de la carte nationale d'identité électronique (CNIE), projet central dans son plan d'affaires, qui lui permettra de se positionner comme fournisseur d'identité numérique au citoyen. Grâce à une technologie de pointe conçue en interne, chacun pourra ainsi lier sa carte d'identité aux services utilisés au jour le jour.



# TRANS- PORTS

L'année 2019 avait été marquée par la performance dynamique du secteur des transports : progression de 4,2 % du trafic aérien de ou vers la France, hausse de 5,1% du chiffre d'affaires de la SNCF. En 2020, ce secteur été profondément frappé par la crise du coronavirus. Cette dernière a conduit à minima toutes les entreprises du secteur à un réexamen de leur stratégie et de leur trajectoire financière.

Les restrictions de déplacements internationaux et nationaux mises en place afin d'enrayer la crise sanitaire ont drastiquement réduit l'activité de transport. Le secteur a toutefois assuré le maintien des fonctions cruciales en matière de rapatriements, de transport urbain et de logistique.

Le secteur aérien a été le premier et le plus intensément touché, dès janvier 2020, avec la fermeture des liaisons aériennes vers les premiers pays subissant l'épidémie. Cette situation, inédite dans l'histoire du secteur aérien, s'est ensuite étendue, se traduisant par la réduction du trafic au mois de mars et avril 2020 à environ 1% du niveau habituel.

Pour Air France-KLM, le nombre de passagers au deuxième trimestre représente une baisse de 95,6% par rapport à la même période en 2019. L'entreprise a, comme toutes les compagnies aériennes, rencontré des difficultés de trésorerie de court terme, dans un secteur à forts coûts fixes, très concurrentiel. L'État a apporté à l'entreprise un soutien historique de 7 Md€, composé d'un prêt bancaire garanti par l'État de 4 Md€ et d'un prêt d'actionnaire de 3 Md€. En contrepartie, l'entreprise a pris des engagements économiques et environnementaux structurants afin de restaurer sa compétitivité et de démontrer son exemplarité environnementale.

Les aéroports sont directement touchés par cette baisse de trafic sans précédent sur une telle durée. Plusieurs infrastructures ont été fermées pendant le confinement (dont les aéroports de Paris-Orly, Bordeaux, Montpellier, Strasbourg). Les autres plateformes ont vu leur activité réduite au strict minimum : liaisons strictement nécessaires et ponts aériens logistiques.

S'agissant de la privatisation d'Aéroports de Paris, autorisée par loi PACTE et ayant fait l'objet d'une procédure de référendum d'initiative partagée, le Conseil constitutionnel a constaté le 26 mars 2020, la fin de cette procédure, le nombre de soutiens valablement déposés au soutien de la proposition de loi étant

très inférieur au dixième des électeurs requis pour organiser un référendum. Toutefois, compte tenu de la crise du Covid-19 et des conditions de marchés qui en résultent, le Gouvernement a annoncé la suspension du projet de privatisation.

Le transport terrestre a également été profondément marqué par cette crise, bien que les transports essentiels aient été assurés.

La SNCF, devenue au 1<sup>er</sup> janvier 2020 une société anonyme et un groupe intégré à la suite à la réforme ferroviaire, a connu une baisse considérable de son activité (7% des TGV circulaient au plus fort de la crise, 15% des trains régionaux). Elle a assuré les déplacements essentiels, ainsi que la mise en place de trains médicalisés, transportant des patients vers les zones moins touchées par l'épidémie.

La RATP, comme tous les transports urbains, a été durablement affectée par la situation sanitaire, tout en restant très mobilisée pour permettre aux usagers qui en avaient l'absolue nécessité de se déplacer. La RATP a ainsi mis en place des lignes de bus dédiées aux soignants au plus fort de la crise. Sa participation au déconfinement a ensuite sollicité des moyens humains et logistiques inédits afin de contenir le nombre de passagers, ce qui a mécaniquement pesé sur sa trésorerie en raison de la baisse des recettes.

Le transport maritime assure, en temps normal, 90% des échanges mondiaux et 78% des importations françaises. La crise a conduit au ralentissement du commerce international, puis à la réduction du trafic passager, mais son maintien a permis d'assurer les chaînes d'approvisionnement alimentaire et de biens essentiels.

L'ensemble des grands ports maritimes et le port autonome de Paris ont ainsi maintenu leur activité de transport de marchandises et leur rôle d'animation des entreprises de la place portuaire, certaines parfois en grande difficulté.

Acteur majeur du transport aérien mondial, les principales activités d'Air France-KLM sont le transport de passagers et de fret, le transport *low cost* et la maintenance aéronautique. Le groupe a transporté 104 millions de passagers en 2019 au moyen sa flotte de 554 avions. L'ambition d'Air France-KLM est de devenir le premier transporteur aérien en Europe en s'appuyant sur

les atouts de ses deux marques historiques Air France et KLM. Le capital est détenu par l'État français (14,3 %), l'État néerlandais (14,0 %) et d'autres actionnaires minoritaires comme Delta Air Lines (8,8 %), China Eastern Airlines (8,8 %) et Causeway Capital (6,9 %). L'actionnariat flottant représente 38,0 %.

Le groupe est administré par un conseil d'administration de 19 administrateurs.

#### **Chiffre d'affaires**

27,2 Md€

#### **Effectifs**

83 097 ETP, dont 52 512 chez Air France et 30 568 chez KLM

#### **Dirigeants**

Anne-Marie Couderc est présidente du conseil d'administration depuis le 15 mai 2018 et Benjamin Smith est directeur général depuis le 16 août 2018



Organisé autour des deux hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol et membre de l'alliance Skyteam, son réseau couvre 312 destinations dans 116 pays. Le Groupe est fortement implanté sur le court, le moyen et long-courrier avec Air France et KLM et sur le segment *low cost* au travers de Transavia.

Le conseil d'administration d'Air France-KLM a approuvé à l'unanimité le 19 février 2019 de nouveaux principes de gouvernance managériale et les processus de décisions stratégiques au niveau du Groupe, dans le but de simplifier et améliorer la gouvernance du Groupe pour redevenir le leader européen du secteur du transport aérien. Par ailleurs, le groupe Air France-KLM avait présenté des résultats 2019 résilients : résultat net part du Groupe de +290 M€, CFL d'exploitation ajusté de -385 M€ (en raison de forts investissements), ROCE de 8,5 % sur 12 mois glissants, et une stabilisation de la dette nette du Groupe à 6,15 Md€ (ratio DN/EBITDA : 1,5).

Comme l'ensemble des transporteurs aériens, le groupe Air France-KLM est très durement impacté en 2020 par la crise découlant de la pandémie de Covid-19 et la chute drastique du trafic aérien qu'elle entraîne. Cette situation pèsera lourdement et durablement sur sa rentabilité, malgré les mesures importantes de préservation de trésorerie mises en place.

Pour remédier à cette situation, l'État français et des institutions bancaires ont accordé en avril 2020 au Groupe un mécanisme de soutien en différents volets dédié à Air France.

Ce soutien, validé par la Commission européenne, est constitué d'un prêt garanti par l'État d'un montant de 4 Md€ octroyé par un syndicat bancaire et qui bénéficie d'une garantie de l'État à hauteur de 90 % et d'un prêt d'actionnaire de l'État à Air France-KLM d'un montant de 3 Md€. Ce soutien s'est accompagné de nouveaux engagements environnementaux ambitieux du Groupe se traduisant notamment par la réduction du programme domestique d'Air France pour des liaisons pouvant être réalisées en moins de 2h30 par train. Par ailleurs, le 25 juin 2020, le conseil d'administration du groupe Air France-KLM a approuvé un financement pour KLM d'un montant total de 3,4 Md€ soutenu par l'État néerlandais. Ce financement comprend deux prêts pour KLM et ses filiales : une ligne de crédit renouvelable de 2,4 Md€ et un prêt direct de 1 Md€ accordé par l'État néerlandais à KLM.

L'État français est actionnaire historique d'Air France-KLM et dispose de 22,6 % des droits de vote, tandis que l'État néerlandais détient depuis février 2019 12 % des droits de vote.



[parisaeroport.fr](http://parisaeroport.fr)

ADP SA est l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que de 10 aérodromes en Ile-de-France et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Avec 76,2 millions de passagers en 2019, Paris-CDG est le deuxième aéroport européen, derrière Londres-Heathrow.

Le Groupe exploite directement 24 autres aéroports dans le monde.

En 2019, les plateformes parisiennes d'ADP ont accueilli 108 millions de passagers (+2,5 % par rapport à 2018).

Le capital de la société ADP est détenu majoritairement par l'État (50,6 %), aux côtés notamment de

Schiphol Group (8 %), Vinci (8 %), Predica (5,1 %) et des salariés (1,7 %).

#### Chiffre d'affaires

4,7 Md€ (+693 M€ par rapport à 2018); EBITDA de 1,77 Md€.

#### Effectifs

26100 personnes, dont 6400 en France

#### Dirigeant

Augustin de Romanet est Président-directeur général d'ADP SA depuis mai 2019



L'État accompagne le développement de l'entreprise, sur les plateformes parisiennes et à l'international, afin de créer un leader mondial de l'exploitation aéroportuaire. La stratégie repose sur la performance financière (développement du chiffre d'affaires par passager, la maîtrise des charges d'exploitation, l'optimisation des investissements), ainsi que sur l'amélioration de la qualité de service. Paris-Charles de Gaulle a ainsi gagné 10 places dans le classement Skytrax 2020, pour atteindre la 20<sup>e</sup> place, tandis que Paris-Orly progresse de 63 places (« World's Most Improved Airport »).

L'État est particulièrement attentif à la performance environnementale du groupe. Ses émissions de CO<sub>2</sub> ont diminué de 69 % entre 2009 et 2019. ADP a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone à Paris en 2030 : 15% de la consommation des plate-formes parisiennes sont issus d'énergies renouvelables, 100% de l'immobilier neuf est certifié HQETM et sa flotte est composée de 25 % de véhicules électriques et hybrides. Le Groupe s'est engagé, avec l'ensemble de la filière aéronautique, à diviser par deux les émissions de CO<sub>2</sub> du transport aérien. Ces orientations s'incarnent dans la raison d'être de l'entreprise, adoptée lors de l'assemblée générale 2019 : « Accueillir les passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde. »

La stratégie internationale du groupe a connu un tournant début 2020 : si la fermeture anticipée de l'aéroport d'Istanbul Ataturk a fortement pénalisé l'exercice 2019, ADP a mené à bien, début 2020, pour environ 1,4 Md€, un accord sur 49 % du capital de GMR Airports, qui exploite sept aéroports, dont ceux de Delhi et Hyderabad en Inde, pour un total de 102 millions de passagers en 2019. ADP est devenu le premier exploitant aéroportuaire mondial, avec un portefeuille d'actifs diversifié géographiquement, offrant des relais de croissance et des perspectives de création de valeur à long terme. En mai 2020, TAV Airports a en outre finalisé l'acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan pour 415 M\$. Le groupe ADP s'est réorganisé pour mieux intégrer ses filiales.

La crise sanitaire sans précédent pour le secteur du transport aérien s'est traduite par une diminution du trafic de 99 % au mois d'avril 2020 par rapport à l'année précédente. Cette situation exceptionnelle a conduit à la fermeture de l'aéroport d'Orly et de nombreux terminaux à Roissy-Charles de Gaulle. Le Groupe a demandé la résiliation du contrat de régulation économique en cours et à arrêter la procédure en cours pour le prochain contrat. Le projet de terminal 4 devrait être décalé de plusieurs années.



sncf.com

SNCF est une société anonyme détenue à 100 % par l'État, dotée d'un conseil d'administration de 12 membres dont un tiers de représentants des salariés.

SNCF est la maison-mère d'un groupe de transports principalement ferroviaires de voyageurs et de marchandises.

**Chiffre d'affaires**

35,1 Md€ en 2019 dont un tiers à l'international (120 pays)

**Effectifs**

275 000 salariés

**Dirigeant**

Jean-Pierre Farandou est Président-directeur général de la société SNCF depuis sa création au 1<sup>er</sup> janvier 2020 (il était auparavant président du directoire de l'EPIC SNCF et président-directeur général de l'EPIC SNCF Mobilités depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2019)



Depuis 2020, la SNCF est devenue la maison-mère du 2<sup>e</sup> groupe de mobilités mondial, groupe intégré de transport ferroviaire de voyageurs (TGV, TER/Transilien, Eurostar...), de transport urbain (Keolis) et de transport de marchandises. SNCF réalise un tiers de son activité dans le transport de marchandises avec sa filiale logistique Géodis et ses opérateurs de fret. Le groupe SNCF détient également le capital du gestionnaire du réseau ferré national français (présenté infra) et de sa filiale de gestion des gares.

La période 2019-2020 a été notamment marquée par :

- Le changement de statut, de direction et de gouvernance de la SNCF, qui engage une transformation profonde du groupe public, porteur d'un nouveau contrat social et disposant de marges de manœuvres renouvelées. La SNCF était anciennement composée d'EPIC. Elle a été transformée en un groupe uniifié de sociétés anonymes. Cette réforme s'accompagne d'un engagement de reprise de 35 Md€ de dette par l'État dont 25 Md€ ont été repris au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et 10 Md€ au 1<sup>er</sup> janvier 2022. L'objectif de cette réforme est de permettre à la SNCF d'atteindre une trajectoire financière soutenable et de gagner en compétitivité avant l'ouverture

à la concurrence de ses activités historiques dès fin 2020.

Elle découle de la loi pour un Nouveau pacte ferroviaire (27 juin 2018) et de l'ordonnance (3 juin 2019) fixant les conditions de création et de fonctionnement du nouveau Groupe. Les nouveaux collaborateurs ne sont ainsi plus recrutés au statut depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

- Une dynamique de croissance (+5,4 % de CA par rapport à 2018), notamment sur le cœur d'activités ferroviaires, ainsi que de solides performances opérationnelles (sécurité, robustesse, information des usagers...). Cependant, le Groupe affiche des pertes en 2019, aggravées par la longue grève de fin 2019/début 2020.

Le contexte a été profondément bouleversé par la crise du coronavirus, qui a réduit le niveau et les conditions d'exploitation du Groupe. Au plus fort de la crise, seuls 7 % des TGV ont pu circuler et 15 % des trains régionaux. SNCF a cependant su mobiliser ses capacités de transport de voyageurs pour assurer la continuité des liaisons essentielles, la mise en place de trains médicalisés destinés au transport de patients gravement atteints, la logistique, à travers notamment ses filiales Fret SNCF et Géodis.



[sncf-reseau.com](http://sncf-reseau.com)

SNCF Réseau conçoit, modernise et entretient le réseau ferré national, qui représente environ 30 000 kilomètres de lignes. Il commercialise l'accès au réseau ferré auprès de l'ensemble des entreprises de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises (répartition des capacités de circulation et perception des redevances ferroviaires notamment).

SNCF Réseau est administré par un conseil d'administration qui comprend 12 administrateurs, dont un tiers de représentants des salariés.

**Chiffre d'affaires**  
6,5 Md€, en augmentation de 3 % par rapport à 2018, avec une marge opérationnelle de 1,9 Md€ et un résultat opérationnel de 0,7 Md€

**Effectifs**  
54 000 salariés

**Dirigeant**  
Luc Lallemand est Président-directeur général de SNCF Réseau depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020



Conformément aux dispositions prévues dans la loi du 27 juin 2018 pour un Nouveau pacte ferroviaire, l'ex-établissement public industriel et commercial SNCF Réseau a changé de statut au 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour devenir une société anonyme détenue à 100 % par le groupe SNCF.

Dans le cadre du programme de reprise de 35 Md€ de dettes par l'État prévu dans cette même loi, l'État a repris une première tranche de 25 Md€ de dettes au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Une seconde tranche de 10 Md€ de dettes sera reprise par l'État en 2022. Ceci, conjugué à la mise en œuvre d'un plan de compétitivité renforcé, et à des moyens supplémentaires pour la modernisation du réseau, permettra de renforcer la structure financière de l'entreprise et d'améliorer la qualité du réseau ferré national.

L'entreprise englobe désormais dans son périmètre l'ensemble des activités d'exploitation des gares via SNCF Gares&Connexions, société anonyme détenue à 100 % par SNCF Réseau.

SNCF Réseau a affiché en 2019 des résultats en amélioration malgré l'impact de la grève en décembre 2019, qui s'est prolongée en début d'année 2020. Le chiffre d'affaires de l'entreprise, essentiellement constitué des redevances d'infrastructures, s'est établi à 6,5 Md€, en augmentation de 3 % par rapport à 2018.

La marge opérationnelle du Groupe a, quant à elle, connu une hausse de 20 %, atteignant 1,9 Md€ en 2019. Le résultat opérationnel, qui s'était établi à -2,8 M€ en 2018 suite à une dépréciation de 3,4 Md€ des actifs de l'entreprise, s'élève à +0,7 Md€ en 2019.

Les principes de gestion du réseau ferré national ont fait l'objet d'une évolution législative importante en 2019 avec l'adoption de la loi d'orientation des mobilités, qui prévoit la possibilité pour les autorités organisatrices de transport ferroviaire de se voir transférer la gestion de lignes d'intérêt local ou régional à faible trafic, sous réserve de l'accord préalable du ministre chargé des transports et après avis de SNCF Réseau.

La crise du coronavirus a eu un impact important sur l'entreprise. Celle-ci s'est en particulier traduite par une baisse des activités d'exploitation du réseau et du chiffre d'affaires, ainsi que par le report d'une partie des investissements programmés sur le réseau ferré national.



[ratp.fr](http://ratp.fr)

Le Groupe RATP est le cinquième acteur du transport public urbain dans le monde. Sa maison-mère est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) créé par la loi du 21 mars 1948, qui a notamment pour objet l'exploitation des lignes de transports public de voyageurs en Île-de-France. Pionnier des automatismes et des nouvelles mobilités,

le Groupe RATP met ses multiples expertises au service de la ville intelligente et durable en France et, à travers sa filiale RATP DEV, dans 14 pays.

Composé de 27 membres, le conseil d'administration de la RATP réunit à parts égales représentants de l'État, administrateurs salariés et personnalités externes.

**Chiffre d'affaires**  
5,7 Md€, dont 76 % a été réalisé par l'EPIC, avec un résultat opérationnel de 319 M€

**Effectifs**  
59 544 salariés

**Dirigeante**  
Catherine Guillouard est Présidente-directrice générale de la RATP depuis le 2 août 2017



Malgré l'impact très pénalisant du conflit social de fin d'année 2019 sur sa performance économique, de l'ordre de -150 M€, le groupe RATP a dégagé des résultats solides en 2019, avec un chiffre d'affaires de 5,7 Md€, un résultat net de 131 M€ et une dette nette de 5,2 Md€, stable par rapport à 2018.

La RATP met en œuvre le plan stratégique « Défis 2025 » défini par sa PDG, articulé autour de trois grandes priorités: l'excellence au service des voyageurs, la promotion de l'innovation dans tous les domaines d'activité du Groupe, l'affirmation de RATP comme un acteur essentiel de la ville durable.

L'ouverture des marchés historiques de la RATP à la concurrence, prévue à l'horizon 2024 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER, est activement anticipée, tant par le Groupe que par les pouvoirs publics. Les marchés d'exploitation passés par IDF Mobilités pour de nouveaux services de transports font d'ores et déjà l'objet d'une mise en concurrence, par exemple pour le futur réseau du Grand Paris Express.

Afin de préparer au mieux cette ouverture progressive à la concurrence, la RATP a poursuivi ses gains de compétitivité, en particulier sur le réseau du bus et a ouvert plusieurs chantiers importants de transformation (fonctions support, transformation de l'ingénierie, etc.) Le développement des activités du Groupe RATP en dehors de son périmètre historique, notamment via les contrats gagnés par RATP DEV, contribue à promouvoir une culture concurrentielle au sein du Groupe.

En 2020, RATP a mis en place une organisation de crise afin de maintenir un niveau minimal de service pendant la pandémie du Covid-19. Depuis la levée du confinement, la RATP a appliqué différentes mesures contribuant à la distanciation physique et à l'exigence sanitaire.



[haropaports.com](http://haropaports.com)

Le grand port maritime du Havre (GPMH) est un établissement public administré par un conseil de surveillance composé de 18 administrateurs.

Le GPMH est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre, la valorisation de son domaine, la préservation des espaces

publics dont il a la charge, la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, l'aménagement et la gestion des zones portuaires ou logistiques liés à son activité.

Le GPMH est le 1<sup>er</sup> port de France pour le trafic de conteneurs, le 2<sup>e</sup> en termes de tonnage.

#### Chiffre d'affaires

197,4 M€

#### Effectifs

1250 personnes

#### Dirigeant

Baptiste Maurand est président du directoire du GPMH



Le trafic total du GPMH en 2019 est, pour la deuxième année consécutive, en recul (-7 %) à 66 Mt.

L'activité conteneur baisse de 4 % par rapport à 2018 avec 27 Mt. S'agissant des filières industrielles, les vracs solides reculent de 10 % et les vracs liquides de 9 %, avec une diminution du pétrole brut de 17 %. Le trafic roulier connaît aussi une diminution de 5 %. Avec 354 326 passagers pour 131 escales, la croisière enregistre une baisse de 15 % et une diminution de 10 % en nombre d'escales par rapport à 2018. Concernant les ferries, le nombre de passagers a augmenté de 7 % par rapport à 2018 et le nombre d'escales progresse de 17 % en 2019.

Le chiffre d'affaires du GPMH est de 197 M€ (+1,4 % par rapport à 2018), porté majoritairement par les redevances domaniales. L'endettement financier net diminue de 164 M€ à 121 M€ et se maintient pour la deuxième année consécutive sous le seuil des trois années de marge brute et confirme la gestion maîtrisée du port.

Le port a poursuivi ses grands investissements, notamment les travaux d'aménagement pour l'accueil de l'éolien offshore.

Enfin, les travaux de fusion des ports du Havre, de Rouen et de Paris, dans un nouvel établissement unique - Haropa -, se poursuivent en vue d'une installation fixée par le Premier ministre prévu le 1<sup>er</sup> janvier 2021. L'architecture de sa gouvernance a été validée par le Gouvernement.

Face à la crise sanitaire du Covid-19, le port a assuré la continuité de son activité et a signé, avec les plus importants ports mondiaux, une déclaration d'engagement pour garantir le maintien des activités portuaires et de la chaîne d'approvisionnement.

Le grand port maritime de Marseille (GPMM) est un établissement public administré par un conseil de surveillance composé de 18 administrateurs.

Il est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre, la valorisation de son domaine,

la préservation des espaces publics dont il a la charge, la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, l'aménagement et la gestion des zones portuaires ou logistiques liés à son activité.

Le GPMM se maintient à la 1<sup>re</sup> place des ports français en tonnage et à la 2<sup>e</sup> place des ports de la Méditerranée.

#### Chiffre d'affaires

169,6 M€

#### Effectifs

1048 personnes

#### Dirigeant

Hervé Martel  
est président du directoire du GPMM depuis le 12 mars 2019



Le trafic total du GPMM pour 2019 est en léger recul (-1,9 %) et atteint 79 Mt. Si les vracs solides sont en baisse de -15 % passant de 15 Mt à 13 Mt, les vracs liquides et les marchandises diverses sont en légère croissance, à respectivement 46 Mt (+1 %) et 21 Mt (+2 %). Le trafic passager croît de 4,45 %, porté par une hausse de l'activité croisière de 8 % et un dynamisme des trafics internationaux compensant le recul des trafics vers la Corse.

Le chiffre d'affaires du GPMM est en hausse de 2,9 % à 170 M€, porté par la croissance des redevances domaniales et des recettes de réseaux. L'endettement financier net poursuit sa diminution, passant de 131 M€ à 117 M€, entraînant une amélioration de la capacité de remboursement du port.

Dans une stratégie de redynamisation industrielle, d'innovation énergétique et de transition numérique, le port a poursuivi les démarches préparatoires aux travaux d'aménagement du terminal Cap Janet et a lancé les études préalables à la réalisation de la parcelle sur laquelle Quechen Silicon Chemical a décidé de s'implanter. En outre, le port entend participer à la construction du port du futur et a signé, avec des partenaires

publics (CCI, Université...) et privés, la convention Le French Smart Port in Med.

Lors du CIMER 2019, le Gouvernement a confirmé sa volonté de renforcer la coordination interportuaire sur l'axe Méditerranée-Rhône-Saône, dont le GPMM est un acteur majeur et qui expérimentera le futur écolabel « flux logistique ».

Face à la crise sanitaire du Covid-19, le port a poursuivi ses activités assurant l'approvisionnement vital des territoires. Il est resté ouvert aux navires de marchandises et son activité fluviale a repris, pour répondre à la demande en céréales émanant de l'industrie agroalimentaire.



[dunkerque-port.fr](http://dunkerque-port.fr)

Le grand port maritime de Dunkerque (GPMD) est un établissement public administré par un conseil de surveillance composé de 18 administrateurs.

Il est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, de la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre, de

la valorisation de son domaine, de la préservation des espaces publics dont il a la charge, de la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, de l'aménagement et la gestion des zones portuaires ou logistiques liés à son activité.

Le GPMD est le 3<sup>e</sup> port français en termes de trafic.

#### Chiffre d'affaires

86,6 M€

#### Effectifs

387 personnes

#### Dirigeant

Stéphane Raison est président du directoire du GPMD



Le trafic du GPMD atteint 52,7 Mt en hausse de 2 % par rapport à 2018, avec un trafic record de GNL (5,8 Mt), une amélioration continue du trafic conteneurs (+451500 EVP soit +7 % en 2019), une très belle saison céréalière (2 Mt), malgré un recul des trafics minéraux, charbon et transmanche (respectivement de 11 %, 22 % et 4 %).

Le chiffre d'affaires du GPMD s'est amélioré de 8,3 %, porté par une progression des droits de ports et une hausse des recettes domaniales. L'endettement financier net diminue à 48 M€, traduction d'une gestion financière saine du port.

L'année 2019 a permis la réalisation des dernières opérations du projet stratégique 2014-2018 et notamment la construction 500 mètres sur le quai de Flandres, la séparation des réseaux ferroviaires et la mise en œuvre des branchements à quai pour les navires porte-conteneurs.

À l'occasion du CIMER 2019, le Gouvernement a confirmé sa volonté de renforcer la coordination interportuaire de l'axe Nord et de faire des ports des Hauts-de-France, et notamment du GPMD, des acteurs majeurs du hub marchandises nord européen.

Face à la crise sanitaire du Covid-19, le port a su mettre à jour et déployer son plan de continuité d'activité dans des délais très courts, permettant ainsi à toute la chaîne logistique de poursuivre son activité et d'assurer la continuité des approvisionnements du territoire national en biens essentiels.



[www.atmb.com](http://www.atmb.com)  
[www.sfstrf.fr](http://www.sfstrf.fr)

Les sociétés Autoroute et Tunnel du Mont-Blanc (ATMB) et Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF) exploitent jusqu'en 2050 les parties françaises du tunnel du Mont-Blanc et du Fréjus, ainsi que leurs accès autoroutiers.

L'État détient indirectement 67,3 % du capital d'ATMB et 99,9 % du capital de SFTRF, à travers un établissement public administratif

Holding, le Fonds du massif alpin (FDPITMA).

ATMB est administré par un conseil d'administration de 13 membres, dont 6 représentants de l'État et 6 représentants des autres actionnaires. SFTRF est administré par un conseil d'administration de 18 membres, dont 10 représentants de l'État et 8 représentants des collectivités territoriales.

#### Chiffre d'affaires

213 M€ pour ATMB et 143 M€ pour SFTRF

#### Effectifs

340 salariés pour ATMB et 295 salariés pour SFTRF

#### Dirigeants

Thierry Repentin est président commun des conseils d'administration d'ATMB et de SFTRF depuis respectivement juin et mai 2017.

Philippe Redoulez est directeur général d'ATMB depuis 2011 et Didier Simonnet de SFTRF depuis 2005



ATMB présente un profil financier solide. Le chiffre d'affaires et le résultat d'exploitation (102 M€) progressent par rapport à 2019. ATMB a servi en 2019 un dividende de 27,3 M€ à ses actionnaires. L'endettement financier de la société (46 M€ au 31 décembre 2019) lui permet en outre de disposer d'une capacité future d'investissement et de modernisation. C'est dans cette perspective qu'ont été menés des investissements accélérés, à hauteur de 39,7 M€, pour plusieurs projets structurants (le renouvellement des chaussées, l'extension et aménagement de l'aire de Bonneville, l'écopoint de Viry, etc.). Un contrat d'entreprise pour la période 2020-2024 sera signé courant 2020 et une nouvelle stratégie d'entreprise ambitieuse sera adoptée en cohérence avec la raison d'être de la société.

SFTRF a présenté en 2019 un compte de résultat amélioré par rapport à l'exercice précédent. Le résultat net est désormais de 35,2 M€. Les concessions de l'autoroute et du tunnel restent toutefois déséquilibrées, la première étant structurellement déficitaire depuis la création de l'autoroute A43, au contraire de la concession du tunnel frontalier. La société demeure aussi lourdement endettée, avec une dette totale cumulée supérieure à 1 Md€ au 31 décembre 2019. Elle conserve néanmoins une dynamique

d'investissement et de savoir-faire pour deux chantiers complexes: la création d'un second tube de circulation du tunnel et la reconstruction du viaduc du Charmaix.

ATMB et SFTRF mettent l'accent sur leurs capacités d'aménagement durable du territoire, de ciblage des clients locaux et de promotion des nouvelles mobilités. En 2019, l'État a soutenu les efforts de dialogue menés avec les contreparties italiennes d'ATMB et SFTRF afin de poursuivre la coordination et la gouvernance partagée des deux tunnels frontaliers.

En 2020, les deux infrastructures ont été marquées par la forte chute constatée des volumes de véhicules individuels sur leurs réseaux, en raison de la pandémie du Covid-19. Les trafics franco-italiens de poids lourds ont été en revanche relativement préservés en raison du maintien des chaînes d'approvisionnement logistique.



AN-  
NEXES

Annexe 1 102

**Participations directes de l'État**

Annexe 2 104

**Gouvernance**

Annexe 3 120

**Rémunérations 2019 des dirigeants  
des entreprises cotées**

Annexe 4 124

**Rémunérations des dirigeants  
des entreprises publiques au titre  
de l'année 2020**

Annexe 5 126

**Principales opérations conduites  
par l'APE depuis 2010**

Annexe 6 130

**Recettes et emplois du CAS PFE  
depuis 2010**

Annexe 7 132

**Féminisation des instances  
de gouvernance**

Annexe 8 136

**Effectifs par entreprise et par secteur**

Annexe 9 138

**L'équipe dirigeante**

## Annexe 1

# Participations directes de l'État

Entreprises	% détenu par l'État 2019	Chiffre d'affaires 2019	Résultat d'exploitation 2019	Résultat net part du Groupe 2019	Capitaux propres part du Groupe 2019	Dettes financières nettes 2019	Capacité d'autofinancement 2019	Dividendes versés 2019
Airbus	11,06%	70 478	1 339	-1 362	5 975	-12 534	1 537	1 280
Chantiers de l'Atlantique	84,34%	1 736	76	56	386	-148	145	0
DCI	50%	224	18	3	199	-117	15	5
Giat	100%	238	35	108	1 359	-168	90	10
Monnaie de Paris	100%	134	-5	-10	130	-18	3	0
Naval Group	62,25%	3 712	268	188	1 175	-1 684	466	87
Odas	34%	534	13	-26	9	-141	4	0
Renault	15%	55 537	2 105	-141	35 564	-1 734	5 913	966
Safran	11%	25 098	3 824	2 447	12 371	4 114	4 042	785
Sogepa	100%	0	-71	139	3 532	-21	140	0
Technicatome	50,32%	420	72	74	182	-563	-75	25
Thales	25,68%	18 401	1 283	1 122	5 449	1 586	2 548	463
TSA	100%	0	-1	118	1 176	-76	118	100
Areva	99,88%	82	-424	-218	847	163	-403	0
Charbonnage de France	100%							
EDF	83,56%	71 317	6 760	5 155	46 466	41 133	14 146	941
ENGIE	23,64%	60 058	4 800	984	33 087	25 919	9 288	1 739
Eramet	25,57%	3 671	341	-184	1 398	1 304	210	16
FSI	100%	0	0	-86	555	-9	5	15
LFB	100%	348	-114	-146	59	458	-100	0
Orano	50%	3 787	468	408	1 282	2 191	656	0
Aéroports de Paris	50,63%	4 700	1 004	525	5 032	5 254	1 326	366
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60%	89	15	13	60	-46	17	6
Aéroport de Martinique	60%	53	4	3	48	20	15	1
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	60%	30	5	3	16	19	3	1
Aéroport de Marseille-Provence	60%	158	24	18	92	-15	47	9
Aéroport de Guadeloupe	60%	63	6	7	59	-30	17	3
Aéroport de La Réunion	60%	71	11	6	62	31	20	3
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	60%	21	1	0	56	8	4	0
Air France-KLM	14,29%	27 188	1 141	290	2 284	2 662	3 760	0
ATMB	67,30%	213	102	68	462	-52	86	27
Caisse Nationale des Autoroutes	100%	0	0	0	3	-3	3	0
FDPITMA	100%	0	0	0	154	0	0	0
Grand Port Maritime de Bordeaux	100%	38	-3	-3	219	-1	4	0
Grand Port Maritime de Dunkerque	100%	89	-2	-2	1 277	49	39	4
Grand Port Maritime de Martinique	100%	29	8	10	268	-30	4	2

Entreprises	% détenu par l'État 2019	Chiffre d'affaires 2019	Résultat d'exploitation 2019	Résultat net part du Groupe 2019	Capitaux propres part du Groupe 2019	Dettes financières nettes 2019	Capacité d'autofinancement 2019	Dividendes versés 2019
Grand Port Maritime du Havre	100%	199	22	13	1 850	121	31	0
Grand Port Maritime de Marseille	100%	170	10	9	1 863	118	11	5
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	100%	79	6	5	414	32	25	0
Grand Port Maritime de Guadeloupe	100%	43	5	4	242	6	16	0
Grand Port Maritime de La Rochelle	100%	25	4	3	241	-14	10	2
Grand Port Maritime de Rouen	100%	69	11	9	510	-22	122	4
Grand Port Maritime de La Réunion	100%	51	7	7	299	22	19	2
Port Autonome de Paris	100%	115	24	16	1 135	20	55	13
RATP	100%	5 704	312	130	4 835	5 182	1 014	0
SFTRF	99,94%	142	46	35	160	915	82	0
SNCF	100%	35 120	1 793	-801	8 746	60 281	3 551	537
Arte France	25%	169	-3	0	27	-80	-66	0
CDR	100%	0	0	-3	57	-94	-5	0
Dexia	46,81%	0	-860	-898	7 302	0	0	0
EPIC BPifrance	100%	0	-14	660	24 213	1 081	421	0
Française des Jeux	72%	1 956	189	133	569	216	328	118
France Médias Monde	100%	269	2	3	4	-47	15	0
France Télévisions	100%	3 022	0	27	378	20	118	0
Imprimerie Nationale	100%	363	30	28	286	210	35	6
La Poste	73,68%	20 359	914	822	12 624	6 482	2 150	232
Orange	13,39%	42 238	5 927	3 006	31 727	25 466	10 159	1 857
Radio France	100%	674	-14	-18	272	-21	30	0
Semmaris	33,34%	122	26	15	117	43	-16	0
SFIL	75%	0	63	50	1 621	0	-266	0
SPPE	100%	0	0	0	0	0	0	0
Société pour le Logement Intermédiaire	100%	6	4	4	195	2	4	3
Sovafim	100%	31	13	8	250	41	25	0
<b>Total comptes publiés</b>		<b>459 443</b>	<b>31 620</b>	<b>12 834</b>	<b>261 230</b>	<b>167 501</b>	<b>61 961</b>	<b>9 633</b>
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		-306 503	-20 194	-4 741	-110 892	-45 142	-37 907	
Homogénéisation et retraitements de combinaison		-12 342	-107	633	-39 431	-2 412	4 047	
Élimination intragroupes		-1 827	0	0	0	0	0	
<b>Total comptes combinés</b>		<b>138 771</b>	<b>11 319</b>	<b>8 726</b>	<b>110 907</b>	<b>119 947</b>	<b>28 101</b>	

## Annexe 2

# Gouvernance

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>Énergie</b>		
<b>AREVA SA</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Yannick d'ESCATHA <b>Directeur général :</b> Philippe BRAIDY <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 7/5/2013, 26/6/1989	<b>Représentant de l'État :</b> Bruno VINCENT <b>Représentants des salariés :</b> Andy SAPORITO <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Marie-Solange TISSIER, Florence TOUÏTOU-DURAND <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Yannick d'ESCATHA, Marie-Hélène LAIMAY, Teresina MARTINET, Philippe BRAIDY	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Laurent MICHEL <b>Contrôleur économique et financier :</b> Vincent BERJOT
<b>EDF*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Jean-Bernard LEVY <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2002, 6/6/2005	<b>Représentant de l'État :</b> Martin VIAL <b>Représentants des salariés :</b> Claire BORDENAVE, Jacky CHORIN, Karine GRANGER, Jean-Paul RIGNAC, Vincent RODET, Christian TAXIL <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> François DELATTRE, Gilles DENOYEL, Marie-Christine LEPETIT, Michèle ROUSSEAU, Véronique BEDAGUE-HAMILIUS <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Jean-Bernard LEVY, Laurence PARISOT, Claire PEDINI, Colette LEWINER, Philippe PETITCOLIN, Bruno CREMEL	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Sophie MOURLON <b>Contrôleur économique et financier :</b> Bruno ROSSI
<b>ENGIE*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Jean-Pierre CLAMADIEU <b>Directrice générale :</b> Claire Waysand par interim <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 16/7/2008, 19/5/2008	<b>Représentante de l'État :</b> Isabelle BUI <b>Représentants des salariés :</b> Philippe LEPAGE, Alain BEULLIER, Christophe AGOGUE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Patrice DURAND <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Ross McINESS, Marie-José NADEAU, Françoise MALRIEU, Jean-Pierre CLAMADIEU, Sir Peter RICKETTS, Fabrice BREGIER <b>Autres administrateurs élus par les salariés actionnaires :</b> Christophe AUBERT	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Laurent MICHEL
<b>ERAMET*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Christel BORIES <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 29/5/2015	<b>Représentant de l'État :</b> Bruno VINCENT <b>Représentants des salariés :</b> Jean-Philippe LETELLIER ; Frédéric GAIDOU <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b> Jean-Yves GILET <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Sonia SIKORAV, Michel ANTSELEVE, Christel BORIES, Emeric BURIN DES ROZIERS, Christine COIGNARD, Francois CORBIN, Nathalie DE LA FOURNIERE, Cyrille DUVAL, Jérôme DUVAL, Philippe GOMES, Miriam MAES, Manoelle LEPOUTRE, Claude TENDIL, Catherine RONGE, Louis MAPOU	

\*société cotée

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>LABORATOIRE FRANCAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Denis DELVAL <b>Commissaires aux comptes</b> Cailliau Dedouit & Associés, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 7/7/2006, 4/5/2012	<b>Représentant de l'État :</b> Jérémie GUE <b>Représentants des salariés :</b> Jérôme WACRENIER, Dominique SAINT-PICQ <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Pascale AUGÉ, François AUVIGNE, Corinne FAU, Laurence MEGARD <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Gilles BRISSON, Eric DRAPE, Denis DELVAL	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Maurice-Pierre PLANEL <b>Contrôleur économique et financier :</b> Marc GAZAVE
<b>ORANO</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Claude IMAUVEN <b>Directeur général :</b> Philippe KNOCHE <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 24/5/2018, 24/5/2018	<b>Représentant de l'État :</b> Bruno VINCENT <b>Représentants des salariés :</b> Bernard BASTIDE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Cécile SELLIER, Marie-Solange TISSIER, François JACQ, Francois DELATTRE, Anne-Sophie LE LAY <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Claude IMAUVEN, Patrick PELATA, Marie-Hélène SARTORIUS, Philippe KNOCHE	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Laurent MICHEL <b>Contrôleur économique et financier :</b> Vincent BERJOT

Industrie		
<b>AIRBUS*</b> Forme sociale : Société de droit néerlandais Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> René Obermann <b>Directeur général :</b> Guillaume FAURY <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 28/4/2016	<b>Administrateurs élus en AG :</b> Claudia NEMAT, Catherine GUILLOUARD, Carlos TAVARES, Guillaume FAURY, Victor CHU, Maria Amparo Moraleda Martinez, Jean-Pierre CLAMADIEU, Ralph D. CROSBY, René OBERMANN, Paul DRAYSON, Stefan GEMKOV, Mark DUNKERLEY	
<b>CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Bernard CHAMBON <b>Directeur général :</b> Laurent CASTAING <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 27/6/2015	<b>Représentant de l'État :</b> Vincent LE BIEZ <b>Administrateur représentant les salariés :</b> Olivier MOREAU <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Bernard CHAMBON, Suzanne KUCHAREKOVA MILKO <b>Autre administrateur élu en AG :</b> Pierre-Eric POMMELLET	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Jacques PAULTRE DE LAMOTTE <b>Censeur :</b> Corinne COLLOC'H

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Samuel FRINGANT <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 24/6/2004	<b>Représentant de l'État :</b> Pierre JEANNIN <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Eveline SPINA, Benoit CATZARAS, Henri SCHRICKE, Thierry CARLIER, Elisabeth KAHN <b>Administrateurs élus en AG :</b> Samuel FRINGANT, Patrick BONNET, Laurent GIOVACHINI, Guillaume GISCARD D'ESTAING, Jean-Séverin DECKERS	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Christian PROTAR <b>Contrôleur économique et financier :</b> Jacques PAULTRE DE LA MOTTE
<b>KNDS</b> Forme sociale : Société de droit néerlandais Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Christian JOURQUIN <b>Présidence exécutive :</b> Stéphane MAYER (Co-Président executif), Frank HAUN (Co-Président executif)	<b>Administrateurs élus en AG :</b> Félix BODE, Antoine BOUVIER, Pierre JEANNIN, Utz-Hellmuth FELCHT, Christian JOURQUIN, François MESTRE, Wolfgang BÜCHELE	
<b>MONNAIE DE PARIS</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Marc SCHWARTZ <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte Date de renouvellement ou de première nomination : 30/1/2019	<b>Représentants de l'État :</b> Pierre-Marie FROMION, Arnaud BEAUFORT, Philippe ALIX, Clément ROBERT, Eric BERTRAND, Michèle FEJOZ, Christopher MILES <b>Représentants des salariés :</b> Guillaume TOUBLET, Laurence CLOYER DIE, Christophe ROBIEUX, Pascal RENCKER, Bruno DECAIX, Julien SABOURET, Olivier CREPIN, Pascal RENCKER <b>Personnalités qualifiées :</b> Constance DE POLIGNAC, Magali VIANDIER, Dominique-Jean CHERTIER, Erik LINQUIER, Gilles LIVCHITZ, Marc SCHWARTZ, François LEMASSON	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Anne CAZALA
<b>NAVAL GROUP</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Pierre-Eric Pommellet <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2014, 6/5/2015	<b>Représentant de l'État :</b> Vincent LE BIEZ <b>Représentants des salariés :</b> Laurent CHAGNAS, Didier CHAVRIER, Tony LECORPS, Olivier MENARD, Béatrice UNIA, Yvon VELLY <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Bernard RETAT, Jacques HARDELAY, Valérie CHAMPAGNE, François GELEZNIKOFF, Evelynne SPINA <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Patrice CAINE, Nathalie RAVILLY, Pascal BOUCHIAT, Gwenaelle DE LA RENAUDIERE, Pierre-Eric POMMELLET, Geneviève MOUILLERAT	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Anne-Chantal LE NOAN <b>Contrôleur économique et financier :</b> Jacques PAULTRE DE LAMOTHE <b>Censeur :</b> Gabriel CUMENGE
<b>ODAS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Daniel ARGENTON <b>Commissaires aux comptes</b> RSM - Expertise et Audit, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 25/6/2009, 26/6/2008	<b>Représentant de l'État :</b> Pierre JEANNIN <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Christophe MAURIET, Gabriel CUMENGE, Thierry CARLIER <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Daniel ARGENTON, Benoît DUSSAUGHEY, Jean-Luc LAMOTHE, Pascale SOURISSE, Dominique MAUDET, Olivier TRAVERT, Thierry SIMON, Alain GUILLOU	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>RENAULT*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Jean-Dominique SENARD <b>Directeur général :</b> Luca DE MEO <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 27/3/1979	<b>Représentant de l'État :</b> Martin VIAL <b>Représentants des salariés :</b> Richard GENTIL, Frederic BARRAT, Eric PERSONNE <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b> Thomas COURBE <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Annette WINKLER, Patrick THOMAS, Yu SERIZAWA, Pascale SOURISSE, Marie-Annick DARMAILLAC, Miriem BENSAHAL CHAQROUN, Pierre FLEURIOT, Jean Dominique SENARD, Catherine BARBA, Joji TAGAWA <b>Autre Administrateur élu par les salariés actionnaires :</b> Benoit OSTERTAG	
<b>SAFRAN*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Ross MCINNES <b>Directeur général :</b> Philippe PETITCOLIN <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 27/5/2010, 28/5/2008	<b>Représentant de l'État :</b> NA <b>Représentants des salariés :</b> Hervé CHAILLOU, Daniel MAZALTARIM <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b> Vincent IMBERT <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Laurent GUILLOT, Ross MCINNES, Monique COHEN, Philippe PETITCOLIN, Didier DOMANGE, Hélène AURIOL POTIER, Jean-Lou CHAMEAU, Odile DESFORGES, Patrick PELATA, Sophie ZURQUIYAH, Robert PEUGEOT, Patricia BELLINGER <b>Autres administrateurs élus par les salariés actionnaires :</b> Anne AUBERT, Marc AUBRY	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Eric MERESSE
<b>SNPE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration</b> Thierry FRANCOU	<b>Représentant de l'État :</b> Simon DESINDES <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Vincent MENUET, Julia MARIS, Thierry ROUFFET <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Domitille LAUDE, Marie-Hélène POINSSOT, Dominique HENRI, Charles de LAZUN, Nicolas MILLION, Thierry FRANCOU	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Gérard GIBOT <b>Contrôleur économique et financier :</b> Renaud BACHY
<b>THALES*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Patrice CAINE <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 15/5/2003, 25/6/1983	<b>Représentant de l'État :</b> Odile RENAUD-BASSO <b>Représentants des salariés :</b> Frédérique SAINCT, Anne-Marie HUNOT SCHMIT <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Bernard FONTANA, Laurence BROSETA, Delphine D'AMARZIT <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Patrice CAINE, Armelle de MADRE, Marie-Françoise WALBAUM, Anne-Claire TAITTINGER, Ann TAYLOR, Charles EDELSTENNE, Loïk SEGALEN, Eric TRAPPIER, Philippe KNOCHE <b>Autre administrateur élu par les salariés actionnaires :</b> Philippe LEPINAY	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>TECHNICATOME</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Loïc ROCARD <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 19/12/2014, 20/6/2002	<b>Représentant de l'État :</b> Pierre JEANNIN <b>Représentants des salariés :</b> Sandra BRISSON, Philippe DUBOIS, Thierry DOUGNAC, Odile MATTE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Anne-Marie CHOHO, Cécile PREVIEU, Thierry ROUFFET, Loïc ROCARD, Bernard SALHA <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Nathalie SMIRNOV, Domitille LAUDE	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Denis CHEVILLOT <b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean-Pierre DUDOGNON <b>Censeurs :</b> Christophe RIBOULLEAU Vincenzo SALVETTI

Transport		
<b>ADP*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Augustin DE ROMANET DE BEAUNE <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 18/5/2015	<b>Représentante de l'État :</b> Isabelle BUI <b>Représentants des salariés :</b> Jean-Paul JOVENT, Joël VIDY, Brigitte BLANC, Frédéric GILLET, Fayçal DEKKICHE, Nancy DUNANT <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Fanny LETIER, Perrine VIDALENCHÉ, Christophe MIRMAND, Geneviève CHAUX-DEBRY, Michel MASSONI <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Françoise DEBRUS, Xavier HUILLARD, Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Jacoba Van der MEIJS, Dick BENSHOP, Jacques GOUNON	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Patrick GANDIL <b>Contrôleur économique et financier :</b> Béatrice MATHIEU DE LAVERGNE <b>Censeurs :</b> Anne Hidalgo, Valérie PECRESSE, Christine JANODET, Patrick Renaud
<b>AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Geneviève CHAUX- DEBRY <b>Président du Directoire :</b> Pascal PERSONNE <b>Commissaires aux comptes</b> Grant Thornton Date de renouvellement ou de première nomination : 26/6/2018	<b>Représentant de l'État :</b> Stéphanie PETARD <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Renaud LAHEURTE, Elisabeth DALLO, Isabelle MARTEL, Jean-Paul DEPECKER, Alain MARCHETEAU, Geneviève CHAUX-DEBRY, Patricia LOUIN, Fabienne BUCCIO <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Mathieu BERGE, Nicolas FLORIAN, Patrick BOBET, Christine BOST, Pascal FAUGERE, Patrick SEGUIN, Nicole PIZZAMIGLIA, Alain DRIVET	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Guynot DU CHEYRON D'ABZAC <b>Censeurs :</b> Gervais GAUDIERE, Alain ANZIANA
<b>AEROPORT DE GUADELOUPE - POLE CARAÏBES</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Pierre CAUSSADE <b>Président du Directoire :</b> Alain BIEVRE <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 25/05/2019	<b>Représentant de l'État :</b> Régis BAUDOIN <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Guy BENSAID, Pierre CAUSSADE, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU, Jean-François BOYER, Yves GARRIGUES, Philippe GUSTIN <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Denis LESUEUR, Patrick VIAL-COLLET, David ARNOUX, Michel CLAVERIE-CASTETNAU, Guy LOSBAR, Eric JALTON, Josette BOREL-LICERTIN	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Sylvain ROUSSELLE <b>Censeurs :</b> Frédéric GUIGNIER, Jocelyn JALTON, Bruno PIERREPONT

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRES</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> René BRUN <b>Président du Directoire :</b> Frantz THODIARD <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 27/6/2012	<b>Représentant de l'État :</b> Ombeline GRAS <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Francois BEDOS, Christian FORMAGNE, Danielle BENADON, Jean-Michel VERHNES, René BRUN, Stanislas CAZELLES, Jean-Michel MAURIN <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Jean-Pierre BIDAULT DES CHAUMES, Philip EADIE, Marius NARCISSOT, Lucien RANGON, Carole FOULARD, Roland LAMEYNARDIE, Luc LEDOUX	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Sylvain ROUSSELLE <b>Censeurs :</b> Rémi AIBO, Frédéric GUIGNIER
<b>AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Marie Anne BACOT <b>Président du Directoire :</b> Guillaume BRANLAT <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2017	<b>Représentant de l'État :</b> Philippe MARSEILLE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Gilles DESHAYES, Olivier VASSEROT, Marie-Anne BACOT, Claire DREYFUS-CLOAREC, Christian MARTY, Stéphanie BASCOU, Jacques BILLANT <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Bernard PICARDO, Joël MONGIN, Ibrahim PATEL, Nadine ANGELIE, Lynda LEE-MOW-SIM, Richard NIRLO, Marie-Nadine PERARNAUD	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Iris RABENJA <b>Censeurs :</b> Lionel MONTOCCHIO, André M'VOULAMA, Jean-Marie VIRAPOULE
<b>AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Jean-Paul OURLIAC <b>Président du Directoire :</b> Philippe BERNAND <b>Commissaires aux comptes</b> KMPG Date de renouvellement ou de première nomination : 12/12/2012	<b>Représentant de l'État :</b> Emmanuel BOSSIÈRE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Régis BAUDOIN, Anne-Laure de CHAMMARD, Christine CABAU-WOEHREL, Pierre DARTOUT, Florence INZERILLI, Jean-Paul OURLIAC, Corine TOURASSE <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Jean-Luc CHAUVIN, Philippe BLANQUEFORT, Régine WEIMAR, Gérard GAZAY, Eric LE DISSES, Maxime TOMMASINI, Christine BAZE	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean-Baptiste LEBRUN <b>Censeurs :</b> Pascal AGULLO, Dominique FLEURY-VLASTO, Eric LEOTARD, Loïc GACHON, Yves TATIBOUET, Didier PARAKIAN
<b>AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Pierre VIEU <b>Président du Directoire :</b> Emmanuel BREHMER <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 23/6/2009	<b>Représentante de l'État :</b> Claire VERNET-GARNIER <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Henri BAYOL, Jean-Yves BELOTTE, Claire DREYFUS-CLOAREC, Didier KRUGER, Florence ROUSSE, Pierre VIEU, Jacques WITOWSKI <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> André DELJARRY, Eric DEMON, Michel FROMONT, Bertin NAHUM, Carole DELGA, Philippe VIDAL, Stéphan ROSSIGNOL	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean-Baptiste LEBRUN <b>Censeurs:</b> Samuel BARREAU, Nicolas DUBOIS, Philippe SAUREL

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Jean Michel VERNHES <b>Président du Directoire :</b> Renaud PAUBELLE <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 23/5/2011	<b>Représentante de l'État :</b> Nacéra AGOSTINI <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Hervé VANLAER, Florence INZERILLI, Jean-Michel VERNHES, Caroline MONTALCINO, Olivier VASSEROT, Josiane CHEVALIER, François COULONGEAT <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Frédéric BIERRY, Caroline BARRIERE, Christian DEBEVE, Bertrand ANGSTHELM, Arsene DAHL, Jean-Louis HEIMBURGER, Bernard STIRNWEISS	
<b>AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Marc LEGRAND <b>Président du Directoire :</b> Philippe CREBASSA	<b>Représentant de l'État :</b> Philippe MARSEILLE <b>Administratrice élue en AG proposé par l'État :</b> Caroline MONTALCINO <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Ghislaine BAILLEMONT, Christian CASSAYRE, Claudine FONT, Florent JANSSEN, Marcia LEGRAND, Cécile SERY, Patrice COHADE, Vincent GAREL Irène GOAZIOU-HURET, Marie-Pascale GOUDAL, Philippe ROBARDEY, Pascal BOUREAU, Bernard KELLER,	<b>Censeurs :</b> Laurence CASALIS, Joseph CARLES, Sacha BRIAND, Alain TOPPAN, Nicolas DUBOIS, Alain DI CRESCENZO, André GUIRAUD, Cécile HA MINH TU, Benoît de RUFFRAY, Guillaume SAUVE, Alain TOPPAN
<b>AIR FRANCE KLM*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Présidente du conseil d'administration :</b> Anne Marie COUDERC <b>Directeur général :</b> Ben SMITH <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 25/9/1998, 25/9/2002	<b>Représentant de l'État :</b> Martin VIAL <b>Représentants des salariés :</b> Karim BELABBAS, Mathi BOUTS <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Jean-Dominique COMOLLI, Astrid PANOSYAN <b>Autres administrateurs élus par les salariés actionnaires :</b> François ROBARDET, Paul FARGES <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Benjamin SMITH, Anne Marie IDRAC, Isabelle PARIZE, George MATTSON, Isabelle BOUILLOT, Maryse AULAGNON, Leni BOEREN, Anne-Marie COUDERC, Alexander WYNAENDTS, Cees't HART, Dirk Jan VAN DEN BERG, Jiang WANG	
<b>ATMB</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Thierry REPENTIN <b>Directeur général :</b> Philippe REDOULEZ <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 16/5/2019	<b>Représentants de l'État :</b> Mathilde GRAMMONT, Adrien BICHET, Christine DEFFAYET, Sébastien JUSTUM, Emilie SANCET, Régine BREHIER <b>Autre administrateur :</b> Thierry REPENTIN <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Jean-Philippe DEMAEL, Nathalie BOLHER Camille BONENFANT-JEANNENEY, Jean-Marc SIMON, Christian MONTEIL, Mark MULLER	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Hubert MONZAT <b>Commissaire du Gouvernement :</b> Sandrine CHINZY
<b>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES</b> Forme sociale : EPA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Présidente du conseil d'administration :</b> Sandrine CHINZY <b>Commissaires aux comptes</b> Pyramide Conseils Date de renouvellement ou de première nomination : 25/6/2011	<b>Représentants de l'État :</b> Sebastien JUSTUM, Magali ROQUES, Sandrine CHINZY, Adrien BICHET <b>Autres administrateurs :</b> Vincent DELSART, Bérangère MESQUI	

\*société cotée

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE</b> Forme sociale : EPA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Monique NOVAT	<b>Représentants de l'État :</b> Philippe MATHERON, Sandrine CHINZI, Valérie CHAMPAGNE, Pascal MAILHOS, Sébastien JUSTUM, Francis CHARPENTIER, Monique NOVAT, Hervé de TREGLODE, Adrien BICHET, Christine DEFFAYET <b>Élus locaux :</b> Jean DEGUERRY, Christiane AGARRAT, Jean-Claude PEYRIN, Michel BOUWARD, Raymond MUDRY <b>Personnalités qualifiées :</b> Gérard SAUZET, Patrick VIEU	
<b>GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Philippe DORTHE <b>Président du Directoire :</b> Jean- Frédéric LAURENT <b>Commissaires aux comptes</b> Exco, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 21/6/2006, 21/6/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Didier LALLEMENT, Alice-Anne MEDARD, Isabelle MARTEL, Jean-Louis ROUQUETTE, Emmanuelle BAUDOIN <b>Représentants des salariés :</b> Sandrine LAVERGNE, Alain TOUGERON <b>Élus locaux :</b> Jean-Pierre TURON, Jean TOUZEAU, Stéphan DELAUX, Philippe DORTHE, Mathieu BERGE <b>Personnalités qualifiées :</b> Alain AUTRUFFE, Jean-François BROU, Pascal LEFEVRE, Nicole PIZZAMIGLIA, Alain DRIVET	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Laurence MATRINGE <b>Contrôleur économique et financier :</b> Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
<b>GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Emmanuelle VERGER <b>Président du Directoire :</b> Stéphane RAISON <b>Commissaires aux comptes</b> Alliance Experts, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012, 29/6/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Laurent TAPADINHAS, Michel LALANDE, Adrien BICHET, Jean-Paul DEPECKER, Jean-Yves BELOTTE <b>Représentants des salariés :</b> Guy BOURBONNAUD, Vincent HOGARD, Christophe FERYN <b>Élus locaux :</b> Franck DHERSIN, Xavier BERTRAND, Patrice VERGRIETE, Jean-Yves FREMONT, Martine ARLABOSSE <b>Personnalités qualifiées :</b> Emmanuelle VERGER, François LAVALLEE, Laurence JACQUES, Régis DEGELCKE, François SOULET DE BRUGIERE	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Nicolas TRIFT
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Marie-Luce PENCHARD <b>Président du Directoire :</b> Jean-Pierre CHALUS <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 3/12/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Philippe GUSTIN, Sylvie MONTOUT, Jean-François BOYER, Guy BENSAID <b>Représentants des salariés :</b> Olivier KINDEUR, Daniel DELBE, Patricia ROSE <b>Élus locaux :</b> Ary CHALUS, Brigitte RODES, Hélène POLIFONTE, Jos GUIOLET, Marie-Luce PENCHARD <b>Personnalités qualifiées :</b> Bruno BLANDIN, Tania GALVANI, Jean-Yves BELAYE, Franck CHAULET, Frédéric LACOUR	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Bernard BUISSON <b>Contrôleur économique et financier :</b> Sylvain ROUSSELLE

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Brigitte PETERSEN <b>Président du Directoire :</b> Philippe LEMOINE	<b>Représentants de l'État :</b> Fabrice FAURE, Raynald VALLEE, Anne BOLLIET, Lionel HOULLIER <b>Représentants des salariés :</b> Auriette CHANDELRY, Sandy BOUCHENAFA, Alain HATIL <b>Élus locaux :</b> Isabelle PATIENT, Jocelyn HO-TIN-HOE, Myriam TOMBA, Didier BRIOLIN, Serge BAFAU <b>Personnalités qualifiées :</b> Joseph HO CHO SHU, Bernard BOULLANGER, Brigitte PETERSEN, Jean-Yves HO-YOU-FAT, Carine SINAI-BOSOU	
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Philippe JOCK <b>Président du Directoire :</b> Jean-Rémy VILLAGEOIS <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 18/12/2013	<b>Représentants de l'État :</b> Michel PELTIER, Patrick BOURVEN, Franck ROBINE, Rémi STEINER <b>Représentants des salariés :</b> Jean-Michel VION, Jean-Paul ZOZIME, Ghislaine CLIO <b>Élus locaux :</b> Yann MONPLAISIR, Michel BRANCHI, Frantz THODIARD, Luc JOUYE de GRANDMAISON <b>Personnalités qualifiées :</b> Marie Andrée VICTOIRE JEAN MARIE, Céline ROSE, Sandrine CASANOVA, Emmanuel LISE, Philippe NEGOUAL, Philippe JOCK	
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Olivier HOARAU <b>Président du Directoire :</b> Eric LEGRIGEOIS <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 12/9/2019	<b>Représentants de l'État :</b> Eric MEVELEC, Michel LAFFITTE, Amaury de SAINT QUENTIN, Jean-Michel MAURIN <b>Représentants des salariés :</b> Jean-Michel PAYET, Sylvio LERIVAIN, Giovanny FILAIN <b>Élus locaux :</b> Dominique FOURNEL, Sergio ERAPA, Olivier HOARAU, Henry HIPPOLYTE <b>Personnalités qualifiées :</b> Shenaz BAGOT, Anita GERMOND-MASSON, Alain GAUDIN, Cyrille SERAPHIN, Cyrille RICKMOUNIE, Bernard ROBERT	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Bernard BUISSON <b>Contrôleur économique et financier :</b> Iris RABENJA
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Thierry HAUTIER <b>Président du Directoire :</b> Michel PUYRAZAT <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 8/6/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Didier LALLEMENT, Anne-Alice MEDARD, Perrine BEAUVOIS, Eric BANEL, Laurent GARNIER <b>Représentants des salariés :</b> Christophe BERTAUD, Catherine KUNTZ, Pascal COURTHEOUX <b>Élus locaux :</b> Jean-François FOUNTAINE, Sylvie MARCILLY, Sophorn GARGOULLAUD, Maryline SIMONE, Mathieu BERGE <b>Personnalités qualifiées :</b> Thierry HAUTIER, Martine JOURDREN, Leslie WIDMAN, François PAPIN, Alain POCHON	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Laurence MATRINGE

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Jean-Marc FORNERI <b>Président du Directoire :</b> Hervé MARTEL	<b>Représentants de l'État :</b> Jean-Paul OURLIAC, Pierre DARTOUT, Corinne TOURASSE, Hervé LE FLOC'H-LOUBOUTIN, Cédric GARCIN <b>Représentants des salariés :</b> Julien GALLARDO, Eddy BERTOLINI, Alexandre ANTONAKAS <b>Élus locaux :</b> Renaud MUSELIER, Philippe MAURIZOT, Gerard GAZAY, Roland BLUM, Martial ALVAREZ <b>Personnalités qualifiées :</b> Patrick SAYER, Elisabeth AYRAULT, Alain LACROIX, Jean-Marc FORNERI, Jean-Luc CHAUVIN	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Marc PAPINUTTI
<b>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT-NAZAIRE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Christelle MORANÇAIS <b>Président du Directoire :</b> Olivier TRETOU	<b>Représentants de l'État :</b> Véronique PY, Jean-Claude LE CLECH, Claude d'HARCOURT, Annick BONNEVILLE, Céline KERENFLEC'H <b>Représentants des salariés :</b> Bertrand HERRERO, Laurence PAITEL, Valérie VILLEMAINE <b>Élus locaux :</b> Christelle MORANCAIS, Sébastien PILARD, Philippe GROSVALET, Johanna ROLLAND, David SAMZUN <b>Personnalités qualifiées :</b> Francis BERTOLOTTI, Vincent DUGUAY, Yann TRICHARD, Yann TAINGUY	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Franck AGOGUE-ESCARRE <b>Contrôleur économique et financier :</b> Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
<b>GRAND PORT MARITIME DE ROUEN</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Directoire :</b> Pascal GABET	<b>Représentants de l'État :</b> Fabienne DUFAY, Stephanie PETARD, Pierre-André DURAND, Patrick BERG <b>Représentants des salariés :</b> Dany GUINIOT, Marie-Laure MOULIN, Patrice TOURNIER <b>Élus locaux :</b> Bertrand BELLANGER, Julien DEMAZURE, Jean-Baptiste GASTINNE, Yvon ROBERT, Frédéric SANCHEZ <b>Personnalités qualifiées :</b> Philippe DEHAYS, Francois LORIOT, Frédéric HENRY, Anne LARPIN-POUDIEU, Thierry GUIMBAUD	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Alexis VUILLEMIN <b>Contrôleur économique et financier :</b> François FAYOL
<b>GRAND PORT MARITIME DU HAVRE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Emmanuèle PERRON <b>Président du Directoire :</b> Baptiste MAURAND <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Deloitte Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012, 28/9/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Pierre-André DURAND, Thierry TUOT, Patrick BERG, Suzanne KUCHAREKOVA-MILKO, Adrien BICHET <b>Représentants des salariés :</b> Jean-François EMERY, Franck HERMIER, Baptiste TABOUILLOT <b>Élus locaux :</b> Jean-Baptiste GASTINNE, Hubert DEJEAN DE LA BATIE, Agnès FIRMIN LE BODO, Agnes CANAYER <b>Personnalités qualifiées :</b> Léa LASSARAT, Emmanuèle PERRON, Pascal MORIN, Matthieu CHABANEL, Jean-Michel GENESTIER	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>PORT AUTONOME DE PARIS</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>Présidente du conseil d'administration :</b> Catherine RIVOALLON <b>Directeur général :</b> Antoine BERBAIN <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 3/4/2006	<b>Représentants de l'État :</b> Delphine ISSAC, Julien CHARLES, Thierry GUIMBAUD, Emmanuelle GAY, Benjamin LEPERCHEY <b>Représentants des salariés :</b> Olivier COUTON, Patricia DOUBLET <b>Élus locaux :</b> Marc HOURSON, Jérôme GUYARD, Christophe NADJOVSKI, Frédérique DENIS, Jean-François LEGARET, Alain AUDHEON, Jean-Louis MISSIKA, Nicole GOUETA, Philippe ROULEAU, Nicole POINSOT, Jean-François RAYNAL, Michel VALACHE <b>Personnalités qualifiées :</b> André POIRET, Annie DUCELLIER, Patrice-Henry DUCHÈNE, Didier LEANDRI, Catherine RIVOALLON, Sandra DALLE, Jean-François DALAISE, Michel DOURLENT, Gilles CAMBOURNAC	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Pascal HORNUNG <b>Contrôleur économique et financier :</b> François FAYOL
<b>RATP</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Catherine GUILLOUARD <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 26/3/2015	<b>Représentants de l'État :</b> Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Michel CADOT, Emmanuelle GAY, Isabelle BUI, Corinne FAU, Nicolas FERRAND, Laurent PICHARD, Pierre-Alain ROCHE <b>Représentants des salariés :</b> Claire JEUNET-MANCY, Laurence DE WILDE-GHIKH, Gilles ROUE, Didier TRUTT, Fatma BENBOUZANE, Mohamed BOZOURENE, Abdelmalek EL HACHEMI, Arole LAMASSE, Gaelle PEDRAZA <b>Personnalités qualifiées :</b> Bruno ANGLES, Michel BABUT, Michèle BELLON, Stéphane BERNARDELLI, Catherine GUILLOUARD, Magali JOESSEL, Pascale LUCIANI-BOYER, Patrice RAULIN	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Marc PAPINUTTI <b>Contrôleur économique et financier :</b> Philippe DUPUIS
<b>SNCF</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Jean-Pierre FARANDOU <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 9/6/2015	<b>Représentants des salariés :</b> Christelle JEANNET, Bruno LACROIX, Maryse THAERON, Julien TROCCAZ <b>Autres administrateurs :</b> Didier CASAS, Jean-Pierre FARANDOU, Céline LAZORTHES, André MARTINEZ, Frédéric SAINT-GEOURS, Agnès TOURaine, Amélie VERDIER	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Marc PAPINUTTI <b>Contrôleur économique et financier :</b> Philippe DUPUIS
<b>SNCF RESEAU</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Luc LALLEMAND	<b>Représentant de l'État :</b> Emmanuel BOSSIÈRE <b>Représentants des salariés :</b> Fanny ARAV, Jean-René DELÉPINE, Christine MEQUIGNON, Guy ZIMA <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Elisabeth AYRAULT, Laurent PICHARD, Luc LALLEMAND <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Guillaume HINTZY, Pierre IZARD, Marie SAVINAS, Valérie PECRESSE	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Philippe DUPUIS <b>Commissaire du Gouvernement :</b> Sandrine CHINZI <b>Censeur :</b> Yves DECELLE

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Thierry REPENTIN <b>Directeur général :</b> Didier SIMMONET	<b>Représentants de l'État :</b> Christine DEFFAYET, Sébastien JUSTUM, Véronique MAYOUSSE, Adrien BICHET, Michaël MATHAUX, Emilie SANCET <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Thierry REPENTIN, Pierre RIMATTEI <b>Élus locaux :</b> Michel BOUWARD, Michel DANTIN, Christiane AGARRAT, Bernard PERAZIO, Jean-Claude RAFFIN <b>Autres administrateurs nommés par l'institution :</b> Valérie CHAMPAGNE, Georges LOUIS, Monique NOVAT, Thierry RAEVEL, Jean VAYLET	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Sandrine CHINZI <b>Censeurs :</b> Jean-Paul COLEON, Jean-Pierre GIRARD, Hubert JULIEN-LAFERRIERE, Guy METRAL
<b>Services &amp; finance</b>		
<b>ARTE FRANCE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Bernard-Henry LEVY <b>Présidente du Directoire :</b> Véronique CAYLA <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 20/6/2011, 29/6/2017	<b>Représentant de l'État :</b> Charles SARRAZIN <b>Représentants des salariés :</b> Beatrice BEJAOUI, Pascale CASADESUS, Jérôme VERNET <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Nathalie COSTE CERDAN, Thomas SERVAL <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Delphine ERNOTTE CUNCI, Laurent VALLET, Sibyle VEIL, Jean-Dominique GIULIANI, <b>Bernard-Henry LEVY, Nicolas SEYDOUX</b>	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Martin AJDARI <b>Contrôleur général économique et financier :</b> Jean-Claude HULOT
<b>BPI FRANCE SA</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Eric LOMBARD <b>Directeur général :</b> Nicolas DUFOURCQ <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 26/7/2011, 20/2/2006	<b>Représentants de l'État :</b> Claire CHEREMETINSKY, Guillaume BOUDY, Martin VIAL, Diane SIMIU <b>Représentants des salariés :</b> Marie DELEAGE, Philippe BAYEUX <b>Autres Administrateurs :</b> Carole ABBEY, Olivier SICHEL, Eric LOMBARD, Virginie CHAPRON DU JEU <b>Élus :</b> Annabel ANDRE-LAURENT, Harold HUWART <b>Personnalités qualifiées :</b> Claire DUMAS, Bernard DELPIT, Nicolas DUFOURCQ, Barbara LAVERNOS	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Emmanuel CHARRON
<b>BPI FRANCE EPIC</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Christian BODIN <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 26/7/2011, 20/2/2006	<b>Représentants de l'État :</b> Véronique BARRY, Yann POUEZAT, Alban HAUTIER, Pierre Louis AUTIN, Christian BODIN, Marine-Anne LAVERGNE, Naomi PERES, Sonia BEURIER	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Emmanuel CHARRON

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>CONSORTIUM DE REALISATION</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> François LEMASSON <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 6/6/2019, 5/5/2015	<b>Représentante de l'État :</b> Frédérique DUGUE <b>Administratrice élue en AG proposée par l'État :</b> Anne PAUGAM <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Antoine BIED-CHARRETON, François LEMASSON	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Christian BODIN
<b>DEXIA*</b> Forme sociale : Société de droit Belge Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Gilles DENOYEL <b>Directeur général :</b> Pierre Crevits <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 17/5/2017	<b>Représentante de l'État :</b> Claire VERNET-GARNIER <b>Administrateurs élus en AG :</b> Giovani ALBANESE, Bart BRONSELAER, Gilles DENOYEL, Pierre CREVITS, Véronique HUGUES, Tamar JOULIA-PARIS, Alexandra SERIZAY, Véronique TAI, Aline BEC <b>Autres administrateurs :</b> Alexandre DE GEEST, Bertrand DUMONT, Thierry FRANCQ, Michel TISON, Koen VAN LOO	
<b>FDJ</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Stéphane PALLET <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 30/6/2003, 25/5/2016	<b>Représentant de l'État :</b> Charles SARAZIN <b>Représentants des salariés :</b> Agnès LYON-CAEN, Philippe PIRANI <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Didier TRUTT, Ghislaine DOUKHAN <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Stéphane PALLET, Henri LACAILLE, Olivier ROUSSEL, Fabienne DULAC, Pierre PRINGUET, Corinne LEJBOWICZ, Henri LACAILLE, Xavier GIRRE, Maire-Ange DEBON, Françoise DEBRUS	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Alexandre GROSSE <b>Contrôleur économique et financier :</b> Denis VILAIN <b>Représentant du Comité Social et Économique:</b> Karim DAHDOUH
<b>FRANCE MEDIAS MONDE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Marie-Christine SARAGOSSE <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 30/6/2015	<b>Représentants de l'État :</b> Jean-Marc OLERON, Frédérique BREDIN, Elodie BOULCH, Francois DELATTRE, Jean-Baptiste GOURDIN <b>Représentants des salariés :</b> Sébastien FAR CIS, Catherine ROLLAND <b>Élus :</b> Céline BOULAY-ESPERONNIER, Pierre-Alain RAPHAN <b>Autres administrateurs :</b> Bernard MIYET, Francis HUSS, Jacques MARTIAL, Brigitte LEFEVRE, Marie-Christine SARAGOSSE, Catherine JEAN-JOSEPH SENTUC	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean-Marie BRINON
<b>FRANCE TELEVISIONS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Delphine ERNOTTE CUNCI <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 23/7/2012, 19/6/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Martin AJDARI, Amélie VERDIER, Charles SARAZIN, Frédérique BREDIN, Charles GIUSTI <b>Représentants des salariés :</b> Sophie BAIVIER, Laurent BIGNOLAS <b>Élus :</b> Catherine MORIN-DESAILLY, Bruno STUDER <b>Autres administrateurs :</b> Benoit THIEULIN, Christophe BEAUX, Chantal JANET, Didier BANQUY, Delphine ERNOTTE CUNCI, Valérie BERNIS	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean Charles AUBERNON

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>IMPRIMERIE NATIONALE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Didier TRUTT <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, KPMG, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2014, 24/6/2010, 7/6/2019	<b>Représentante de l'État :</b> Elodie BOULCH <b>Représentants des salariés :</b> Leïla GHALI, Nicolas DUBREUCQ, Oussama SENHAJI, Martine GUIGNARD <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Rémi STEINER, Frédéric TROJANI, Valérie THEROND <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Aurélie STOCK-POEUF, Chantal LORY, Michel GONNET, Didier TRUTT	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Anne CAZALA
<b>LA POSTE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Philippe WAHL <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 29/6/2009, 11/6/2015	<b>Représentant de l'État :</b> Charles SARAZIN <b>Représentants des salariés :</b> Alain BARD, Yves RENAUD, Annette RIVARD, Jacques DUMANS, Brigitte JONON, Jean-Yves LAUTRIDOU, Hugo REIS <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Franck GERVAIS, Philippe WAHL <b>Autres administrateurs :</b> Virginie CHAPRON DU JEU, Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT, Corinne LEJBOWICZ, Philippe LEMOINE, Eric LOMBARD, Françoise MALRIEU, Olivier MAREUSE, Catherine MAYENOBE, Olivier SICHEL, Claire WAYSAND, Virginie FERNANDES	<b>Commissaire du Gouvernement :</b> Thomas COURBE <b>Contrôleur économique et financier :</b> Emmanuel CHARRON <b>Censeurs :</b> Martine DUREZ, Mohamed GNABALY, Agnès LEBRUN
<b>ORANGE*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Stéphane RICHARD <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 18/9/1991, 27/5/2015	<b>Représentant de l'État :</b> NA <b>Représentants des salariés :</b> Fabrice JOLYS, René OLLIER, Sébastien CROZIER <b>Administratrice élue en AG proposée par l'État :</b> Anne LANGE <b>Autre administrateur élu par les salariés actionnaires :</b> Laurence DALBOUSSIÈRE <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Stéphane RICHARD, Nicolas DUFOURCQ, Anne-Gabrielle HEILBRONNER, Christel HEYDEMANN, Bernard RAMANTSOA, Alexandre BOMPARD, Helle KRISTOFFERSEN, Jean-Michel SEVERINO, Alexandre BOMPARD, Frédéric SANCHEZ	
<b>RADIO FRANCE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Sibyle VEIL <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 14/6/2012, 28/6/2018	<b>Représentants de l'État :</b> Martin AJDARI, Sylviane TARSOT-GILLERY, Jean-Marc OLERON, Elodie BOULCH <b>Représentants des salariés :</b> Lionel THOMPSON, Jean-Paul QUENNESSON <b>Élus :</b> Céline CALVEZ, Jean-Raymond HUGONET <b>Autres administrateurs :</b> Michèle REISER, Frédérique PFRUNDER, Jean-Luc VERGNE, Nicolas COLIN, Sibyle VEIL	<b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean-Marie BRINON

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>SEMMARIS</b> Forme sociale : SAEM Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Stéphane LAYANI <b>Commissaires aux comptes</b> Cailliau Dedouit & Associés, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 30/5/2012, 4/6/2019	<b>Représentante de l'État :</b> Elodie BOULCH <b>Représentante des salariés :</b> Zahia SAIM <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Yolaine DE COURSON, Serge LHERMITTE, Philippe BERNAND, Serge LHERMITTE <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b> Jean-Michel PEUCH, Jérôme DESMETTRE, Pascal SAVOLDELLI, Alaf GABELOTAUD, Jean-Jacques ARNOULT, Magali CHESSE, Françoise DEBRUS, Eric DUMAS, Jean-Jacques DUCHAMP, Florence HARDY, Stéphane LAYANI, Alain TARAVELLA	
<b>SFIL</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Pierre SORBETS <b>Directeur général :</b> Philippe MILLS <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 29/1/2013, 31/5/2017	<b>Représentante de l'État :</b> Elodie BOULCH <b>Représentants des salariés :</b> Sandrine PERAUD-CHEMLA, Marion DOMALAIN, Frédéric GUILLEMIN, Pascal CARDINEAUD, Thomas MORISSE <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b> Gabriel CUMENGE <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Pierre SORBETS, Chantal LORY, Catherine KOPP, Philippe MILLS, Serge BAYARD, Virginie FERNANDES, Eckhard FORST, Brigitte DAURELLE	
<b>SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil de surveillance :</b> Michel HAINQUE <b>Commissaires aux comptes</b> RSM, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 13/6/2012, 20/6/2006	<b>Représentant de l'État :</b> Antoine AUBEL <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Sebastien BAKHOUCHE, Thierry WAHL, Philippe BAUCHOT <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Olivier DEBAINS, Michel HAINQUE	<b>Contrôleur économique et financier :</b> François MAGNIEN
<b>SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE</b> Forme sociale : SA <b>Gouvernance : Conseil d'administration</b> Président du conseil d'administration : <b>Michel COLIN</b> Commissaires aux comptes PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 5/10/2015	<b>Représentant de l'État :</b> Antoine AUBEL <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Michel COLIN, François DELARUE, Etienne FLORET, Benoît AMEYE, Cécile DE GUILLEBON <b>Autre administrateur :</b> Vincent MAHE	
<b>SOCIÉTÉ DE PRISE DE PARTICIPATION DE L'ÉTAT</b>	<b>Représentante de l'État :</b> Marie-Anne LAVERGNE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Pierre DARBLE, Antoine MERIEUX	



## Annexe 3

# Rémunérations 2019 des dirigeants des entreprises cotées

Montants bruts, en euros	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2019	Rémunération variable au titre de l'exercice 2019			Indemnité de départ (si- tuation au 31 décembre 2019)	Complément de retraite (situation au 31 décembre 2019)	Attribution gratuite d'ac- tions au cours de l'exercice 2019	Jetons de présence au titre de l'ex- cice 2019
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution				
<b>Aéroports de Paris (ADP)</b>								
Augustin de Romanet, Président-directeur général	350 000	100 000	100 000	Objectifs quantitatifs (55%) et qualitatifs (45%)	Non	Non	Non	Non
<b>Airbus (société de droit néerlandais)</b>								
Thomas Enders, Président exécutif jusqu'au 10 avril 2019	420 455		416 096	Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%)	Oui (1)	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	Non	Non
Guillaume Faury, Président exécutif (à compter d'avril 2019)	1 350 000 (soit 971 591 € au prorata de présence)	2 700 000	1 136 761	Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%)	Oui (1)	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	11 060 actions de performance	Non
Denis Ranque, Président du conseil d'administration (non exécutif)	210 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	101 000
<b>Air France-KLM</b>								
Anne Marie Couderc, Présidente du conseil d'administration	200 000	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Non
Benjamin Smith, directeur général	900 000	1 350 000	768 456	Objectifs financiers (60%) et objectifs qualitatifs (40%) évaluant les 4 piliers du plan stratégique.	NA	NA	220 506 actions de performance valorisées à 2 000 000 euros	Non
<b>CNP Assurances*</b>								
Jean-Paul Faugère, Président du Conseil d'administration	280 000	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Non
Antoine Lissowski, directeur général	400 000	50 000	0	Objectifs quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%)	Oui (2)	Oui (2)	NA	Non
<b>DEXIA (société de droit belge)**</b>								
Gilles Denoyel, Président du Conseil d'administration	127 751	NA	NA	NA	NA	NA	NA	69 000
Wouter Devriendt, directeur général jusqu'au 15/11/2019	525 000	NA	NA	NA	aucune indemnité de départ versée	Oui, par capitalisation	NA	Non

NA: non applicable

Montants bruts, en euros	Rémuné- ration fixe annuelle au titre de l'exercice 2019	Rémunération variable au titre de l'exercice 2019			Indemnité de départ (si- tuation au 31 décembre 2019)	Complément de retraite (situation au 31 décembre 2019)	Attribution gratuite d'ac- tions au cours de l'exercice 2019	Jetons de présence au titre de l'exer- cice 2019
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution				
<b>EDF</b>								
Jean-Bernard Lévy, Président-directeur général	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non
<b>FDJ***</b>								
Stéphane Pallez, Présidente-directrice générale	274 884	66 581	66 581	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)	Non	Non	NA	Non
Charles Lantieri, directeur-général délégué	213 448	51 578	51 578	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)	Non	Non	NA	Non
<b>ENGIE</b>								
Jean-Pierre Clamadieu, Président du conseil d'administration	433 064	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non
Isabelle Kocher, directrice générale	1 000 000	840 000	661 500	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)	indemnité transaction- nelle de départ de 672 736 €	Oui (3)	120 000 actions de performances valorisées à 940 800 euros, devenues caduques au moment du départ.	Non
<b>ERAMET</b>								
Christel Bories, Présidente-directrice générale	800 000	1 200 000	736 000	Objectifs financiers (50%), sécurité des employés (10%), objectifs qualitatifs (40%)	Oui (4)	Oui (4)	15 000 actions de performance valorisées à 785 550 euros	Non
<b>Orange</b>								
Stéphane Richard, Président-directeur général	950 000	950 000	655 120	Croissance du chiffre d'affaire (20%), Cash Flow opérationnel (30%), Expérience client (17%), Performance sociale (33%)	NA	NA	35 000 actions, valorisées à 273 000 euros	Non
Ramon Fernandez, directeur général délégué	600 000	360 000	278 280	Croissance du chiffre d'affaire (20%), Cash Flow opérationnel (30%), Expérience client (17%), Performance sociale (33%)	NA	NA	18 000 actions valorisées à 140 400 euros	NA
Gervais Pellissier, directeur général délégué	600 000	360 000	278 280	Croissance du chiffre d'affaire (20%), Cash Flow opérationnel (30%), Expérience client (17%), Performance sociale (33%)	NA	NA	18 000 actions valorisées à 140 400 euros	NA
<b>Renault</b>								
Jean-Dominique Sénard, Président du conseil d'administration à compter du 24/01/2019 (5)	450 000	NA	NA		NA	Non	Non	Non
Thierry Bolloré, directeur général du 24/01 au 11/10/2019 (6)	900 000	1 125 000	329 869	Objectifs financiers (100%) et non financiers (25%)	Non	NA	50 000 actions de performance	Non

Montants bruts, en euros	Rémuné- ration fixe annuelle au titre de l'exercice 2019	Rémunération variable au titre de l'exercice 2019			Indemnité de départ (si- tuation au 31 décembre 2019)	Complément de retraite (situation au 31 décembre 2019)	Attribution gratuite d'ac- tions au cours de l'exercice 2019	Jetons de présence au titre de l'exer- cice 2019
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution				
Clotilde Delbos, directrice générale par intérim du 11/10 au 31/12/2019 (7)	83 307	104 134	42 153	Objectifs financiers (100%) et non financiers (25%)	Non	Oui, dans les condi- tions applications aux cadres du groupe.	Non	NA
Carlos Ghosn, Président-directeur général (8)	0	0	0	NA	Non	non	Non	Non
<b>SAFRAN</b>								
Ross McInnes, Président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	Non	43 762 euros cor- respondants au ver- sement complémen- taire au titre d'un régime de retraite supplémentaire à co- tisations définies (9)	Non	Non
Philippe Petitcolin, directeur général	800 000	1 200 000	964 444	Performance économique du Groupe(2/3) et performance individuelle (1/3)	Non	200 894 euros correspondants au versement complémentaire au titre d'un régime de retraite supplémentaire à co- tisations définies (9)	13 350 actions de performance valorisées à 959 989 euros	Non
<b>Thales</b>								
Patrice Caine, Président-directeur général	800 000	1 200 000	849 294	Objectifs financiers (75%) et non financiers (25%)	Oui (10)	oui, dispositif spécifique Thalès "Rémunération différée progressive et conditionnelle"	8 000 actions de performance valorisées à 740 160 euros	Non

NA: Non applicable

\* Société sortie du périmètre de l'APE en 2020, suite l'apport par l'État et la CDC à La Poste de leurs participations respectives d'environ 1,1% et 40,9% du capital de CNP Assurances, dans le cadre de la constitution du grand pôle financier public.

\*\* Société sortie de la cote le 29/11/2019

\*\*\* Société introduite en bourse le 21/11/2019

(1) Conformément aux règles applicables chez Airbus, le directeur général ou le Président exécutif bénéficient d'une clause de non concurrence d'une durée d'un an, correspondant à 50% de la dernière rémunération fixe et variable, soit pour M. Enders, 266 854€ par mois.

(2) M. Lissowski est bénéficiaire d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat de travail et de la rémunération qu'il a perçue en sa qualité de salarié lorsqu'il était membre du directoire puis directeur général adjoint. Ses droits au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ont été gelés au moment de la suspension de son contrat de travail. Il a également a vocation à percevoir une indemnité de départ à la retraite au titre de son contrat de travail salarié.

(3) Mme Kocher a bénéficié d'un système de retraite supplémentaire où l'entreprise ne garantit pas de niveau de retraite mais verse un abondement annuel composé pour moitié de cotisations versées à un organisme tiers dans le cadre d'un régime facultatif de retraite à cotisations définies et pour moitié une somme en numéraire. En contrepartie de l'engagement de non-concurrence, d'une durée de 18 mois, Mme Kocher percevrait une indemnité compensatrice d'un montant total de 1 231 320 € bruts.

(4) Une indemnité de fin de mandat égale à deux ans de rémunération fixe et variable est attribuée à la Présidente-directrice générale qui bénéficie par ailleurs d'un contrat d'assurance-vie relevant de l'article 82 du Code général des impôts, dont l'objet est de compléter le niveau de ses revenus de remplacement au moment de son départ à la retraite.

M. Caine bénéficie en outre d'une assurance-chômage privée. Au 31 décembre 2019, cette assurance - chômage privée aurait représenté une indemnisation annuelle égale à environ 202 620 € soit 25,3% de la rémunération fixe du Président-directeur général.

(5) La rémunération effectivement versée à M. Senard est de 422 883 € (au prorata temporis à compter du 24 janvier 2019)

(6) La nomination et le départ en cours d'année de M. Bolloré ont eu pour conséquence : i) la proratisation de sa part fixe à 651 915€ ; ii) la proratisation de sa part variable, qui aurait été de 450 400€ en année pleine ; iii) la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont il bénéficiait précédemment et iv) le maintien du bénéfice de la retraite supplémentaire à cotisations définies dont il bénéficiait.

(7) Compte-tenu des circonstances exceptionnelles de sa nomination, Mme Delbos continue à bénéficier par ailleurs de ses éléments de rémunération au titre de son contrat de travail avec Renault.

(8) M. Ghosn a quitté ses fonctions de Président-directeur général le 23 janvier 2019. Conformément à la politique de rémunération pour 2019 approuvée par l'assemblée générale du 12 juin 2019, aucune rémunération ni aucun avantage n'a été versé à M. Ghosn pour la période considérée, en raison de son empêchement au cours de cette période.

(9) Le régime de retraite à cotisations définies applicable aux cadres supérieurs du Groupe (l'article 82 et 83), régime de retraite à prestations définies (article 39) au titre des droits acquis avant le 31/12/2016.

(10) Le montant de cette indemnité de rupture est fixé à 12 mois de salaire de référence (rémunérations fixe et variable versées au cours des 12 derniers mois d'activité, hors rémunération de long terme. Son versement est subordonnée à l'atteinte d'un critère de performance sur les trois derniers exercices clos.



Annexe 4

# Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques au titre de l'année 2020

Rémunération des dirigeants des entreprises à participation publique au titre du mandat social pour l'année 2020						
Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Fixe	Variable (montant maximal)	Total (montant maximal)
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin	de Romanet	PDG	350 000	100 000	450 000
Areva SA	Philippe	Soulié	directeur général	400 000	50 000	450 000
Areva SA	Yannick	d'Escatha	président du CA	120 000	-	120 000
Bpifrance SA	Nicolas	Dufourcq	directeur général	400 000	50 000	450 000
CGMF	Philippe	Illionnet	président	30 000	10 000	40 000
Chantiers de l'Atlantique	Laurent	Castaing	directeur général	290 000	116 000	406 000
Chantiers de l'Atlantique	Bernard	Chambon	président du CA	-	-	-
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Julien	François	membre du directoire	164 378	73 970	238 348
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Didier	Lhuillier	membre du directoire	164 378	73 970	238 348
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Elisabeth	Ayrault	présidente du directoire	220 054	110 027	330 081
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Michel	Blanc	président du CS	65 836	-	65 836
Consortium de réalisation	François	Lemasson	président du CA	80 000	-	80 000
DCI	Samuel	Fringant	PDG	220 000	66 000	286 000
EDF	Jean-Bernard	Levy	PDG	450 000	-	450 000
EDF Renouvelables	Bruno	Fyot	directeur général délégué	216 000	95 040	311 040
ENEDIS	Marianne	Laigneau	présidente du directoire	430 000	-	430 000
FRAMATOME (ex New Areva NP)	Bernard	Fontana	président du directoire	450 000	-	450 000
FRAMATOME (ex New Areva NP)	Philippe	Braidy	DG et membre du directoire	288 400	100 000	388 400
FRAMATOME (ex New Areva NP)	Philippe	Ponchon	DG et membre du directoire	235 000	70 500	305 500
France Médias Monde	Marie-Christine	Sarragosse	PDG	228 000	32 000	260 000
France Télévisions	Delphine	Ernotte Cunci	PDG	322 000	78 000	400 000
Geodis SA	Christine	Lombard	présidente du directoire	450 000	-	450 000
GIAT Industries	Thierry	Francou	président/PDG de SNPE	240 000	40 000	280 000

Rémunération des dirigeants des entreprises à participation publique au titre du mandat social pour l'année 2020						
Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Fixe	Variable (montant maximal)	Total (montant maximal)
Groupe Keolis SAS	Patrick	Jeantet	président du directoire	350 000	100 000	450 000
Groupe Keolis SAS	Joël	Lebreton	président du CS	150 000	-	150 000
Imprimerie Nationale	Didier	Trutt	PDG	263 120	156 820	419 940
La Poste	Philippe	Wahl	PDG	450 000		450 000
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Denis	Delval	PDG	250 000	200 000	450 000
Monnaie de Paris	Marc	Schwartz	PDG	200 000	57 000	257 000
Naval Group	Hervé	Guillou	PDG	103 279	-	103 279
Naval Group	Pierre-Eric	Pommellet	PDG	350 000	100 000	
Orano (ex New areva Holding)	Philippe	Knoche	directeur général	420 000	30 000	450 000
Orano (ex New areva Holding)	Claude	Imauven	président du CA	120 000	-	120 000
Radio France	Sibyle	Veil	PDG	187 000	350 000	220 000
RATP	Catherine	Guillouard	PDG	350 000	100 000	450 000
RTE	Clotilde	Levillain	membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	François	Brottes	membre du directoire	250 000	100 000	350 000
RTE	Olivier	Grabette	membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Valérie	Champagne	membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Xavier	Piechaczyk	membre du directoire	200 000	80 000	280 000
SLI	Michel	Colin	président	35 000	-	35 000
SFIL	Chantal	Lory	présidente du CA	25 000	-	25 000
SFIL	Philippe	Mills	directeur général	320 000	30 000	350 000
SNCF SA	Jean-Pierre	Farandou	PDG	300 000	150 000	450 000
SNCF SA	Laurent	Trévisiani	directeur général	300 000	150 000	450 000
SNCF RESEAU	Luc	Lallemand	PDG	450 000	-	450 000
SNCF Gares & Connexions	Marlène	Dolveck	directrice générale	230 000	115 000	345 000
SNCF Voyageurs	Christophe	Fanichet	PDG	125 000	-	125 000
SOGEPA	Thierry	Dissaux	directeur général délégué	25 000	-	25 000
Technicatome	Loïc	Rocard	PDG	240 000	52 000	292 000
TSA	Thierry	Dissaux	PDG	25 000	-	25 000

## Annexe 5

# Principales opérations conduites par l'APE depuis 2010

	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital et prises de participations
2010		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Renault/Daimler : achat d'actions d'auto contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique pour 60 M€ (avril)</li> <li>– augmentation de capital d'<b>Areva</b> pour 900 M€, dont 300 M€ pour l'État et 600 M€ pour KIA (décembre)</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 66 % d'<b>ADIT</b> pour 13 M€ (février)</li> <li>– intégralité de la participation dans TNAB, soit 100 %, pour 3 M€ (mars).</li> <li>– 13,59 % de <b>DCNS</b> (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– libération de la première tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b>, réalisée conjointement avec la CDC pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril)</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>– intégralité de la participation dans <b>Semapa</b>, soit 5 %, pour 0,3 M€ (mars)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– libération de la deuxième tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b> pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril)</li> <li>– 4,2 % d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 214 M€ (décembre)</li> <li>– augmentation de capital de <b>Dexia</b> dont 2,6 Md€ pour l'État (décembre)</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 7,82 % de <b>Safran</b> pour 1 351 M€ (mars puis novembre)</li> <li>– 3,7 % d'<b>EADS</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 1 193 M€ dont 874 M€ sur le CAS (avril)</li> <li>– 0,06 % d'<b>EADS</b> pour 21 M€ à <b>Sogepa</b> (mai)</li> <li>– 100 % des titres <b>SAPHIR</b> détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 90 k€ (mai)</li> <li>– 9,5 % d'<b>Aéroports de Paris</b> dont 3,9 % en provenance de l'État et 5,6 % du FSI pour 738 M€ dont 303 M€ pour l'État (juin)</li> <li>– apport à <b>Bpifrance</b> de 49 % du FSI et de 100 % de la Sofidéf (juillet)</li> <li>– 100 % des titres <b>GARDEL</b> détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 2,5 M€ (novembre)</li> <li>– intégralité de la participation de <b>SNPE</b> à Giat Nexter pour 3 M€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prise de participation de l'État dans la <b>SFIL</b> à hauteur de 75 % pour 0,75 € (janvier)</li> <li>– achat d'1 action <b>Astrium Holding France</b> pour 1 € (mars)</li> <li>– souscription d'<b>Oceane</b> pour 87 M€ émises par <b>Air France-KLM</b> (mars)</li> <li>– achat d'une action <b>Dassault Aviation</b> pour 897 € (avril)</li> <li>– libération de la dernière tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b> pour 600 M€, dont 267 M€ pour l'État (avril)</li> <li>– augmentation de capital de <b>BPI-Groupe SA</b> de 3,066 Md€ à parité par l'État et la CDC, et libérée pour le quart soit 767 M€ dont 383 M€ pour l'État (juillet)</li> <li>– achat de 18 actions <b>Sogepa</b> portant la participation de l'État à 99,99 % pour 1071 € (juillet et septembre)</li> <li>– 7,4 % d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 357 M€ (septembre)</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1 % d'<b>Airbus</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 451 M€ (janvier)</li> <li>– 3,1 % de <b>GDF SUEZ</b> pour 1 513,5 M€ (juin)</li> <li>– Cession des 10 titres <b>Technicolor</b> détenus par l'État pour 59 € (juillet)</li> <li>– offre réservée aux salariés de <b>Safran</b> pour 72,6 M€ (octobre)</li> <li>– offre réservée aux salariés de <b>DCNS</b> pour 26,7 M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– achat d'une action <b>SNCM</b> pour 23 € (janvier)</li> <li>– achat de 2 actions <b>Sogepa</b> pour 6 € portant la participation de l'État à 100 % (mars)</li> <li>– 14,1 % de <b>PSA Peugeot Citroën</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 800 M€ (mai)</li> <li>– prise de participation dans <b>CDG Express Etudes</b> à hauteur de 33 % pour 3 k€ (mai)</li> <li>– 60 % de l'aéroport <b>Marseille Provence</b> pour 89 k€ (juin)</li> <li>– 33,34 % de <b>STX France</b> pour 120 K€ (juin)</li> <li>– 7,15 % d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 334 M€ (décembre)</li> <li>– 60 % de l'aéroport <b>Guadeloupe Pôle Caraïbes</b> pour 89 k€ (décembre)</li> </ul>

	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital et prises de participations
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offre réservée aux salariés de <b>GDF SUEZ</b> pour 26,6 M€ (février)</li> <li>- 3,96 % de <b>Safran</b> pour 1 033 M€ (mars)</li> <li>- 49,99 % du capital de l'<b>aéroport de Toulouse Blagnac</b> pour 308 M€ (avril)</li> <li>- 0,48 % de <b>GDF SUEZ</b> sur le marché pour 206 M€ (juillet août)</li> <li>- 2,64 % de <b>Safran</b> pour 753,5 M€ (novembre)</li> <li>- vente de 4037 titres <b>ADIT</b> pour 20,3 M€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 % de <b>Lyon Turin Ferroviaire</b> pour 434 k€ (février)</li> <li>- 4,73 % de <b>Renault</b> et 1,7% d'<b>Air France-KLM</b> pour 1 254 M€ (avril et mai)</li> <li>- souscription au capital de <b>SLI</b> et 2<sup>e</sup> libération pour 7 M€</li> <li>- augmentation de capital du <b>LFB</b> pour 60 M€ (octobre)</li> <li>- achat d'un titre <b>ALSTOM</b> avec TTF associée pour 29 € (octobre)</li> <li>- achat d'un titre <b>GEAST</b> pour 1 € (novembre)</li> <li>- augmentation de capital <b>CGMF</b> pour 45,3 M€ (décembre)</li> <li>- augmentation de capital <b>Holding SP</b> pour 4,2 M€ (décembre)</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de la Côte d'Azur, soit 60%, pour 1 222 M€ (novembre)</li> <li>- cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de Lyon, soit 60%, pour 535 M€ (novembre)</li> <li>- 1,39 % de <b>Safran</b> pour 365,4 M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2<sup>e</sup> libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 40 M€ (avril)</li> <li>- trois libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 16,3 M€ (juin, octobre et décembre)</li> <li>- achat d'une action <b>Solinter Holding</b> pour 10 € (juillet)</li> <li>- achat d'une action <b>Le Nickel SLN</b> pour 57,93 € (juillet)</li> <li>- 100 % du capital de <b>FSI Equation</b> pour 246 M€ (août)</li> <li>- augmentation de capital de Radio France de 55 M€ libérée pour la moitié, soit 27,5 M€ (octobre)</li> <li>- augmentation de capital de <b>FSI Equation</b> pour 45 M€ (novembre)</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4,1 % d'<b>ENGIE</b> pour 1 140 M€ (janvier)</li> <li>- cession de la participation de l'État au capital de <b>Peugeot SA</b>, soit 12,7 %, via <b>Sogepa</b>, pour 1 920 M€ (juin)</li> <li>- 4,56 % d'<b>ENGIE</b> (dont 0,45% en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1 531,8 M€ (septembre)</li> <li>- 4,73 % de <b>Renault</b> (dont 0,47 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1 212,4 M€ (novembre)</li> <li>- Cession d'une action <b>ALSTOM</b> pour 34 € (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- achat d'une action <b>Orano</b> pour 18,93 € (janvier)</li> <li>- 50,32% de la <b>Société Technique pour l'Energie Atomique</b> pour 281 M€ (mars)</li> <li>- augmentation de capital d'<b>EDF</b> pour 3 Md€ (mars)</li> <li>- 3<sup>e</sup> libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 90 M€ (avril)</li> <li>- augmentation de capital de la <b>SOVAFIM</b> pour 20 M€ (avril)</li> <li>- quatre libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 45,9 M€ (avril, juin, août et décembre)</li> <li>- augmentation de capital de <b>France Média Monde</b> pour 1,86 M€ (juillet)</li> <li>- augmentation de capital d'<b>Areva</b> pour 2 Md€ (juillet)</li> <li>- augmentation de capital d'<b>Orano</b> pour 2,5 Md€ (juillet)</li> <li>- 6,02 % d'<b>Areva</b> dans le cadre de l'offre publique de retrait pour 224,39 M€ (août)</li> <li>- 1,64 % d'<b>Areva</b> dans le cadre du retrait obligatoire pour 60,94 M€ (septembre)</li> <li>- 1<sup>ère</sup> libération de l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> pour 2 M€ (décembre)</li> <li>- Contribution à la seconde libération au titre de l'augmentation de capital de <b>Bpifrance-SA</b> de 3,066 Md€ pour 13,5 M€ (décembre)</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 29,43% d'<b>Holding SP</b> pour 5,6 M€ (juillet)</li> <li>- 15,69% de <b>Chantiers de l'Atlantique</b> pour 18,68 M€ (juillet)</li> <li>- 0,45% d'<b>ENGIE</b> en vue d'une offre réservée aux salariés pour 151,6 M€ (juillet)</li> <li>- 2,35% de <b>Safran</b> pour 1 245 M€ (octobre)</li> <li>- 100% de <b>SGGP</b> pour 5,7 M€ (novembre)</li> <li>- 98,72% de <b>NSRD</b> pour 6,6 M€ (décembre)</li> <li>- Cession de 4 actions de la société <b>EIA</b> pour 56 € (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4<sup>e</sup> et dernière libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 40 M€ (avril)</li> <li>- Trois libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 78 M€ (mai, septembre et décembre)</li> <li>- 0,39 % d'<b>EDF</b> pour 120,70 M€ (juin)</li> <li>- Souscription à une action <b>ADIT</b> pour 100 € (juin)</li> <li>- Libération du solde de l'augmentation de capital de <b>Bpifrance-SA</b> pour 685 M€ (juin)</li> <li>- 66,66% de <b>STX France</b>, pour 80 M€ (février et juillet)</li> <li>- Dotation initiale du Fonds pour l'Innovation pour 1 600 M€ (septembre)</li> <li>- 4,8% d'<b>Orano SA</b> pour 267 M€ (décembre)</li> <li>- Deuxième libération au titre de l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> de 2017 pour 1,5 M€ (décembre)</li> </ul>

	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital et prises de participations
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Offre réservée aux salariés d'<b>EDF</b> pour 94,5 M€ (juillet) ;</li> <li>– 52% de <b>La Française des Jeux</b> pour 1 888 M€ (novembre – décembre) incluant l'Offre réservée aux salariés de la Française des Jeux pour 61,9 M€ ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Deux libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 41,60 M€ (août- décembre) ;</li> <li>– Augmentation de capital d'<b>Aéroport de Strasbourg – Entzheim</b> pour 3 M€ (décembre) ;</li> <li>– Augmentation de capital de l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 114 M€ (décembre) ;</li> <li>– Rachat auprès de l'<b>EPIC Bpifrance</b> de 7 157 157 actions <b>EDF</b> (soit 0,23 % du capital de la société) pour 58,40 M€ (décembre) reçues en tant que dividendes en titres par l'<b>EPIC Bpifrance</b>.</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 7,6% de <b>La Poste</b> pour 970 M€, auquel s'est ajouté 91,36 M€ au titre d'un complément de prix relatif à la cession par l'État à la Caisse des Dépôts et Consignations, le 6 avril 2011, de 277 777 780 droits préférentiels de souscription (DPS) à l'augmentation de capital de La Poste (mars) ;</li> <li>– Complément de prix suite à la cession de 148 723 629 actions de la <b>Société de Gestion de Garanties et de Participations</b> (SGGP) en 2018 pour 10,97 M€ (mai).</li> <li>– Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la <b>Nouvelle Société de Réalisation de Défaisance</b> (NSRD) en 2018 pour 24 680€ (juin).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une libération à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 15,50 M€ (mars) ;</li> <li>– Augmentation de capital de <b>La Poste</b> par voie d'apport par l'Etat à <b>La Poste</b> de 7 645 754 actions de <b>CNP Assurances</b>, représentant environ 1,1% du capital de cette même société ;</li> <li>– Augmentation de capital de l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 65 M€ (mars) ;</li> <li>– Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 17,70 M€ (juin) ;</li> <li>– Souscription à 830 083 « OCEANEs » émises par <b>Safran</b> pour 89,84 M€ (mai).</li> </ul>

## Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2010

(en millions d'euros)

### \* Situation du CAS PFE au 30 juin 2019

Ces données doivent être interprétées avec prudence car les montants n'ont pas fait l'objet d'actualisation ni de conversion en euros constants ; elles n'intègrent pas la valeur ou le coût d'entretien des actifs dans le patrimoine public (coût historique du capital, etc.).

Le tableau ci-dessus met en regard les ressources du CAS PFE et l'ensemble des dépenses intervenues ces dix dernières années liées aux interventions en fonds propres ou au désendettement de l'État. Pour mémoire, conformément à sa doctrine d'emploi détaillé à l'article 48 de la loi de finances pour 2006, le CAS PFE retrace :

#### 1° En recettes :

- a) tout produit des cessions par l'État de titres, parts ou droits de sociétés qu'il détient directement ;
- b) les produits des cessions de titres, parts ou droits de sociétés détenus indirectement par l'État qui lui sont reversés ;
- c) les versements de dotations en capital, produits de réduction de capital ou de liquidation ;

- d) les remboursements des avances d'actionnaires et créances assimilées ;
- e) les remboursements de créances résultant d'autres interventions financières de nature patrimoniale de l'État ;
- f) des versements du budget général.

#### 2° En dépenses :

- a) les dotations à la Caisse de la dette publique et celles contribuant au désendettement d'établissements publics de l'État ;
- b) les dotations au Fonds de réserve pour les retraites ;
- c) les augmentations de capital, les avances d'actionnaire et prêts assimilés, ainsi que les autres investissements financiers de nature patrimoniale de l'État ;
- d) les achats et souscriptions de titres, parts ou droits de société ;
- e) les commissions bancaires, frais juridiques et autres frais qui sont directement liés aux opérations mentionnées au a) du 1°, ainsi qu'aux c) et d) du présent 2°.



Annexe 6

# Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2010

## Recettes

Année	Produits de cessions, par l'État, de titres, parts ou droits de sociétés détenus directement ou indirectement	Versement de dotations en capital et de produits de réduction de capital ou de liquidation	Remboursement des avances d'actionnaires et créances assimilées	Remboursements de créances liées à d'autres investissements, de l'État de nature patrimoniale	Versement du budget général	TOTAL
2010	208	319		7	2.449	2.983
2011	281	265	70	19		635
2012	0	606	1	14	9.108	9.729
2013	1.681	1.055	2	13	8.340	11.091
2014	1.613	220	4	20	5.011	6.868
2015	2.350	169	9	118	804	3.450
2016	2.269	442	24	7	2.539	5.281
2017	3.997	1.913	480	21	1.501	7.912
2018	1.455	84	220	92	761	2.612
2019	2.027	396		29	363	2.815
2020*	1.076			8	640	1.724
<b>TOTAL</b>	<b>16.957</b>	<b>5.469</b>	<b>810</b>	<b>348</b>	<b>31.516</b>	<b>55.100</b>

\*au 30 juin 2020

## Emplois

Année	Augmentations de capital, dotations en fonds propres, Avances d'actionnaire et prêts assimilés	Achats ou souscriptions de titres, parts ou droits de société	Autres investissements financiers de nature patrimoniale	Prestations de services : Commissions bancaires frais juridiques et frais liés aux opérations	Versements au profit du Mécanisme européen de stabilité	Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État	TOTAL
2010	6.243	60	407				6.710
2011	701	5	10				716
2012	3.481	215	3		6.523		10.222
2013	2.411	635	300	3	6.523		9.872
2014	2.135	384	3	2	3.262	1.500	7.286
2015	1.272	1.295	4	49		800	3.420
2016	3.607	246	150	2			4.005
2017	7.970	567	1	25		100	8.663
2018	2.761	468	660	3		100	3.992
2019	705	192	210	15			1.122
2020*	704	90	190				984
<b>TOTAL</b>	<b>31.190</b>	<b>4.157</b>	<b>1.938</b>	<b>99</b>	<b>16.308</b>	<b>2.500</b>	<b>56.992</b>

\*au 30 juin 2020

Annexe 7

# Féminisation des instances de gouvernance

## Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises périmètre de l'APE après les AG 2020

(Hors administrateurs représentant les salariés et hors participants n'ayant pas de statut d'administrateur)

	Taux de féminisation des administrateurs	Collège parité	Nombre de femmes
Portefeuille APE	36%	717	259
RE/AE/PQ - portefeuille APE	37%	375	137

## Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises cotées du périmètre de l'APE après les AG 2020 (11 entreprises)

(Hors administrateurs représentant les salariés et hors participants n'ayant pas de statut d'administrateur)

	Taux de féminisation des administrateurs	Nombre d'administrateurs (hors RS)	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE)	52%	33	17
Total entreprises cotées	45%	147	66
Total entreprises cotées hors AIRBUS	46%	136	63

	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AIRBUS	25%	Non applicable	Droit NL
ADP	50%	AG 2017	code de commerce 40%
Air France KLM	41%	AG 2017	code de commerce 40%
ERAMET	41%	AG 2017	code de commerce 40%
EDF	50%	AG 2017	code de commerce 40%
ENGIE	40%	AG 2017	code de commerce 40%
FDJ	54%	AG 2017	code de commerce 40%
ORANGE	50%	AG 2017	code de commerce 40%
RENAULT	46%	AG 2017	code de commerce 40%
SAFRAN	44%	AG 2017	code de commerce 40%
THALES	50%	AG 2017	code de commerce 40%

**Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises non cotées du périmètre de l'APE après les AG 2020 (51 entreprises)**

(Hors administrateurs représentant les salariés et hors participants n'ayant pas de statut d'administrateur)

	Taux de féminisation des administrateurs	Collège parité	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE/PQ)	35%	357	125
Total entreprises non cotées	34%	554	188

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AÉROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC	40%	AG 2020	code de commerce 40%
AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CÉSAIRE	17%	exclus	code de commerce 40%
AÉROPORT DE LA RÉUNION - ROLAND GARROS	32%	AG 2020	code de commerce 40%
AÉROPORT DE MONTPELLIER - MÉDITERRANÉE	27%	exclus	code de commerce 40%
AÉROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM	21%	exclus	code de commerce 40%
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	40%	AG 2020	code de commerce 40%
AÉROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES	24%	exclus	code de commerce 40%
AÉROPORT DE MARSEILLE PROVENCE	11%	AG 2020	code de commerce 40%
AREVA SA	40%	AG 2017	code de commerce 40%
ARTE FRANCE	21%	exclus	code de commerce 40%
ATMB	40%	exclus	code de commerce 40%
BPIFRANCE EPIC	42%	2018 puis 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
BPI FRANCE SA	38%	2005	Ordonnance de 2005: 7 hommes et 7 femmes hors DG
CDR	33%	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, pas soumis aux ratios légaux de féminisation
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	14%	AG 2017	code de commerce 40% mais attention: CA de moins de 8 = écart de 2 maxi.
CIVIPOL	0%	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, ne devrait pas être soumis aux ratios légaux de féminisation
CNA	13%	Pas de PQ	EPA: Article 52 de la loi n°2012-347 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique: 40% des PQ au 1 <sup>er</sup> renouvellement post 2014 puis 50% au 2 <sup>e</sup> (si moins de 8 PQ, écart de 1)
DCI	15%	AG 2017	code de commerce 40%
DEXIA	40%		
FDPITMA	19%	mai 2015 puis mai 2018	EPA: Article 52 de la loi n°2012-347 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique: 40% des PQ au 1 <sup>er</sup> renouvellement post 2014 puis 50% au 2 <sup>e</sup> (si moins de 8 PQ, écart de 1)
FRANCE MÉDIAS MONDE	25%	2011	Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
FRANCE TÉLÉVISIONS	27%	2011	Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	20%	Mai 2019 puis mai 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	10%	Janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	11%	Mars 2018 puis mars 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	18%	Mars 2018 puis mars 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	18%	Février 2018 puis février 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION	11%	Février 2018 puis février 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	20%	Janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	10%	Janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT NAZAIRE	15%	Janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	15%	Janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	15%	Janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
IMPRIMERIE NATIONALE	31%	AG 2017	code de commerce 40%
LA POSTE	27%	AG 2017	code de commerce 40%
LFB	25%	AG 2017	code de commerce 40%
MONNAIE DE PARIS	14%	Avril 2017 puis avril 2022	EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
NAVAL GROUP	24%	AG 2017	code de commerce 40%
ODAS	8%	exclus	code de commerce 40%
ORANO	36%	AG 2017	code de commerce 40%
PORT AUTONOME DE PARIS	15%	Janvier 2015 puis janvier 2020	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
RADIO FRANCE	29%	2011	Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)
RATP	25%	Juillet 2019 puis juillet 2024	EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 <sup>e</sup> renouvellement
SEMMARIS	37%	exclus	code de commerce 40%
SFIL	29%	AG 2020	code de commerce 40%
SNCF	36%	en vigueur	LOI n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire: écart de 1 dès 2015
SNCF RÉSEAU	27%	en vigueur	LOI n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire: écart de 1 dès 2015
SNPE	25%	exclus	code de commerce 40%
SOVAFIM	0%	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, pas soumis aux ratios légaux de féminisation
SFTRF	25%	exclus	code de commerce 40%
TECHNICATOME	25%	AG 2017	code de commerce 40%

SOGEPA, TSA, FSI EQUATION, CGMF, GIAT INDUSTRIES et SLI sont des SAS non soumise aux dispositions de parité

Aéroport de Bale Mulhouse: EP international à statut particulier, non soumis aux dispositions de parité

KNDS est une société de droit néerlandais non soumise aux dispositions de parité

Pour les entreprises proches des seuils du code de commerce en 2014 (effectif et CA/haut de bilan), il est précisé pour la date d'entrée en vigueur « AG 2017 ou AG 2020 ou exclus selon effectif et CA/bilan sur 3 exercices »

Exclues : SOFEMA, Sofresa, SNCM, SIMOSELLE, Chemins de fer du Luxembourg, AREA, Dassault Aviation, Casino Aix les bains, Airbus DS Holding, Airbus DS Geo, GEAST, Nexter, Safran Ceramics, Arianegroup SAS, Solinter holding



## Annexe 8

# Effectifs par entreprise et par secteur

	2016	2017	2018	2019
<b>Énergie</b>	<b>319 797</b>	<b>335 248</b>	<b>355 793</b>	<b>366 903</b>
Engie (ex-GDF Suez)	152 175	151 480	158 505	170 475
Eramet	12 777	12 590	12 705	13 097
EDF	154 845	152 033	165 790	164 727
<i>Dont ENEDIS</i>	<i>38 742</i>	<i>38 888</i>	<i>38 691</i>	<i>38 754</i>
<i>Dont FRAMATOME</i>			14 545	14 630
Orano depuis 2017		19 145	18 793	18 604
<b>Services et Finance</b>	<b>420 818</b>	<b>419 212</b>	<b>416 110</b>	<b>410 285</b>
France Télévisions	9 840	9 842	9 618	9 456
La Poste	251 249	253 219	251 219	249 304
Orange	155 202	151 556	150 711	146 768
Radio France	4 527	4 595	4 562	4 757
<b>Transports</b>	<b>417 858</b>	<b>433 189</b>	<b>440 054</b>	<b>445 113</b>
Aéroports de Paris	8 887	24 178	25 917	26 122
Air France-KLM	82 175	80 595	81 527	83 097
RATP	56 911	57 326	59 889	59 544
Groupe SNCF	269 885	271 090	272 721	276 350
<b>Industrie</b>	<b>408 638</b>	<b>454 087</b>	<b>496 604</b>	<b>514 978</b>
Airbus	133 782	129 442	133 671	134 931
KNDS (Nexter et KMW en 2015)	7 040	7 329	7 545	7 873
Naval Group (ex DCNS)	12 694	12 788	13 612	14 561
Renault	124 849	181 344	183 002	179 565
Safran	66 490	58 324	92 639	95 443
Thales	63 783	64 860	66 135	82 605
<b>Total</b>	<b>1 567 111</b>	<b>1 641 736</b>	<b>1 708 561</b>	<b>1 737 279</b>



Annexe 9

# L'équipe dirigeante

## Martin Vial



### *Martin Vial est Commissaire aux participations de l'Etat depuis août 2015.*

Après avoir commencé sa carrière comme administrateur des PTT à la direction financière de la direction générale des Postes, il rejoint, en 1986, la direction du Trésor au ministère de l'économie et des finances où il est chargé de la tutelle des établissements bancaires et des opérations de mise sur le marché. De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique, directeur-adjoint du cabinet du ministre des postes, des télécommunications et de l'espace, puis directeur de cabinet du ministre de l'équipement, du logement, des transports et de l'espace, et enfin du ministre des PTT.

En 1993, Martin Vial est nommé Président-directeur général de l'Aéropostale et est élu en 1996, président de la Chambre syndicale du transport aérien (CSTA) et de la Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM).

Il devient en 1997, directeur général du groupe La

Poste. En décembre 2000, il est nommé président du groupe La Poste et parallèlement vice-président de la Caisse nationale de prévoyance (CNP). Il est alors également membre du Conseil économique et social et membre du Conseil stratégique des technologies de l'information.

Martin Vial rejoint la Cour des comptes en qualité de conseiller maître en septembre 2002.

De 2003 à 2014, il est directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance avec 44 filiales dans 33 pays, et administrateur directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés du groupe.

En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées.

Martin Vial est diplômé de l'ESSEC et de l'Ecole nationale supérieure des postes et télécommunications (ENSPTT).

Il siège aux conseils d'administration d'EDF, de Renault, d'Air France – KLM et de BpiFrance.

### **Charles Sarrazin**



**Charles Sarrazin est directeur de participations en charge du secteur Services et Finance depuis août 2017.**

Charles Sarrazin a exercé des fonctions de magistrat fiscaliste au Tribunal administratif de Paris avant de rejoindre la direction générale du Trésor en 2005 en tant qu'adjoint au bureau de la politique commerciale. Il a ensuite travaillé au sein du service du financement de l'économie de cette même direction comme rapporteur au CIRI, puis en tant que chef du bureau des financements d'intérêt général (Caisse des Dépôts, fonds d'épargne, logement social) entre 2009 et 2012, et enfin comme chef du bureau de la régulation des entreprises et de la stabilité financière de 2012 à 2014.

Entre janvier 2015 et août 2017, il a exercé, toujours au sein de la direction générale du Trésor, les fonctions de sous-directeur en charge du financement international des entreprises. De janvier à mai 2012, Charles Sarrazin a en outre occupé au sein du cabinet du Premier ministre

les fonctions de conseiller économie, finances et entreprises.

Charles Sarrazin est diplômé de l'École polytechnique, de l'ENSAE, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration.

Il siège aux conseils d'administration de La Poste, FDJ, Bpifrance Participations, Bpifrance Investissement et Arte.

### **Bruno Vincent**



**Bruno Vincent est directeur de participations en charge du secteur Énergie depuis juin 2017. Il était précédemment directeur de participations adjoint en charge du secteur Transports (2014-2017).**

Bruno Vincent a rejoint le ministère de l'économie et des finances en 2008. Il a d'abord travaillé au sein du service des affaires multilatérales et du développement de la direction générale du Trésor, où il était chargé de la tutelle de l'Agence française de développement (2008-2010) puis rejoint l'Agence des participations de l'État en tant que chargé de participations au sein du

secteur Transports (2010-2012).

De 2012 à 2013, Bruno Vincent a travaillé au sein du service des politiques macroéconomiques et des affaires européennes de la direction générale du Trésor, où il était adjoint au chef du bureau « Union économique et monétaire ». Il a ensuite exercé des fonctions de chef de bureau au sein du secteur Services et finance de l'Agence des participations de l'État (2013-2014).

Bruno Vincent est diplômé de l'École polytechnique et ingénieur en chef des Ponts, des eaux et des forêts.

Il est membre des conseils d'administration des sociétés Orano, Areva SA et Eramet.

### **Isabelle Bui**



**Isabelle Bui est directrice de participations en charge du secteur Transports depuis mai 2019.**

À l'issue de sa scolarité à l'ENA, Isabelle Bui débute sa carrière au ministère de l'économie et des Finances, en 2008, à la direction générale du Trésor comme adjointe au chef de bureau

« Investissements, propriété intellectuelle et services ». Après deux autres postes au Trésor dans les bureaux « Investissements, lutte contre la criminalité financière et sanctions » et « Financement du logement et activité d'intérêt général », elle rejoint le groupe Total en 2012. Elle y occupe les fonctions d'adjointe au directeur « Affaires publiques internationales » - chargée des affaires multilatérales jusqu'en 2014. De retour à la direction générale du Trésor, elle est nommée chef de bureau « Services bancaires et moyens de paiement ». Avant de rejoindre l'APE en mai 2019, elle était, depuis 2017, secrétaire générale du Club de Paris, chef de bureau « Endettement, financement international et secrétariat du Club de Paris ».

Diplômée de Science Po Paris, Isabelle Bui est également ancienne élève de l'ENA (2006-2008).

Elle est membre des conseils d'administration des sociétés ADP, RATP et Engie.

### **Vincent Le Biez**



*Vincent Le Biez est directeur de participations en charge du secteur Industrie depuis septembre 2019.*

À l'issue de sa scolarité à l'École Polytechnique puis à l'Ecole des Mines de Paris, Vincent Le Biez débute sa carrière en 2010 à la Direction régionale et interdépartementale de l'énergie et de l'environnement d'Ile-de-France (DRIEE-IF) où il occupe le poste de chef du service énergie, climat, véhicules, également en charge de la qualité de l'air. Il rejoint ensuite en 2013 la direction générale du Trésor comme adjoint au chef de bureau, en charge des projets nucléaires à l'international, de l'Irak et de l'Iran, où il participe notamment aux négociations conduisant à l'accord de Vienne (JCPOA) de juillet 2015. Il rejoint ensuite l'Agence des participations de l'État en septembre 2015 comme chargé de participations en charge d'EDF et de ses filiales régulées. Il est nommé directeur de participations adjoint Énergie en février 2017 jusqu'en septembre 2019, période pendant laquelle il représente l'État au sein des conseils de surveillance de RTE et d'ENEDIS. Il est aujourd'hui représentant de l'État au sein des conseils de Naval Group et des Chantiers de l'Atlantique.

Vincent Le Biez est ingénieur en chef des Mines.

### **Suzanne Kucharekova Milko**



*Suzanne Kucharekova Milko est secrétaire générale de l'agence depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019, après avoir occupé les fonctions de chargée de participations.*

Après une première expérience dans l'enseignement, et après sa scolarité à l'ENA, elle a rejoint la chambre régionale des comptes d'Auvergne Rhône-Alpes en tant que magistrat des juridictions financières en charge de contrôle des projets d'aménagement et des sociétés d'économie mixte ainsi que de plusieurs enquêtes de la Cour des comptes.

En janvier 2017, elle a rejoint la direction Industrie de l'APE pour suivre le Groupe Renault et les Chantiers de l'Atlantique.

Suzanne Kucharekova Milko est titulaire d'une maîtrise d'histoire et fait partie de la promotion Marie Curie de l'ENA (2012).

### **Claire Vernet-Garnier**



*Claire Vernet-Garnier est responsable du pôle Finance de l'agence depuis avril 2018, en charge des opérations financières qui affectent le portefeuille de l'État actionnaire, en particulier les opérations de marché primaire et secondaire actions.*

Après avoir débuté sa carrière en 2008 au sein des équipes de Syndication Actions de Société Générale CIB, Claire Vernet-Garnier a rejoint le département Equity Capital Markets de Bank of America Merrill Lynch en tant qu'Analyste en 2010. Elle a intégré de nouveau la Société Générale CIB en tant qu'Analyste puis Associate au sein des équipes Corporate Finance / Equity Capital Markets Large Caps en 2012. Puis, en 2015, elle a rejoint l'opérateur boursier pan-européen Euronext pour en diriger l'activité Pre-Listing du département « Corporate Services ».

Claire Vernet-Garnier a notamment pris part à la structuration et à l'exécution d'opérations stratégiques de fusions-acquisitions, de levées de fonds et/ ou de cessions de titres sur les marchés actions (introductions en bourse, augmentations de capital, placements accélérés de titres) et obligations convertibles ou échangeables en actions. Elle est membre des conseils d'administration des sociétés Dexia SA, Dexia Crédit Local, Orano Cycle, Orano Mines et Aéroport de Montpellier Méditerranée.

Claire Vernet-Garnier est diplômée de l'École Nationale des Ponts et Chaussées (Paris, FR), de la Solvay Brussels Schools of Economics and Management (Bruxelles, BE) et de Temple University (Philadelphie, USA). Ancienne élève de l'ESSEC, elle est également détentrice d'un Master en management d'Audencia Business School.

**Jérémie Gué**

*Jérémie Gué est responsable du pôle Juridique de l'agence depuis avril 2017.*

Il a débuté son parcours professionnel, en 1994, en tant que juriste, au sein de la direction des Affaires bancaires et financières de la Caisse des Dépôts. En 2001, Jérémie Gué a intégré la direction juridique de CDC Ixis en tant que juriste financier senior.

Puis, en 2003, il a exercé au sein de la direction juridique et fiscale de la Caisse des Dépôts en tant que responsable des pôles Fusions & Acquisitions, Droit Bancaire et Financements et PPP/Financement de Projets, avant d'être nommé directeur juridique et fiscal adjoint en 2013. Il a notamment pris en charge, sur le plan juridique, la plupart des opérations de croissance externe de la Caisse des Dépôts depuis 2003 (création du Fonds stratégique d'investissement et de la Banque publique d'investissement notamment). Jérémie Gué est représentant de l'Etat au conseil d'administration du LFB.

Jérémie Gué est diplômé d'un DEA de Droit des Affaires et de l'Économie (Paris I) et de HEC (CESA Finance) et titulaire du CAPA.

**Philippe Marseille**

*Philippe Marseille est responsable du pôle audit et comptabilité de l'agence depuis 2004.*

Il est administrateur de l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de l'aéroport de La Réunion. Auparavant, Philippe Marseille a travaillé entre 1984 et 2004 chez Mazars et Guerard, successivement comme auditeur, auditeur confirmé, responsable de mission puis fondé de pouvoir.

Il est diplômé de l'EDHEC et expert-comptable.

**Caroline de Lastic**

*Caroline de Lastic est chef de cabinet et responsable du pôle Communication de l'agence depuis mai 2018.*

Après plusieurs expériences en collectivités locales et dans le privé, elle est cofondatrice d'un cabinet de conseil en communication publique.

Elle intègre ensuite le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche où elle est chef du bureau des campagnes, des événements et des partenariats à la Délégation à la communication.

Caroline de Lastic est diplômée de l'EFAP et d'un Master en communication écrite et sémiologie à la Sorbonne.





