

Agence des participations
de l'État | **RAPPORT D'ACTIVITÉ
2017-2018**



AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES

Bruno Le Maire, Ministre de l'Économie et des Finances

PRÉFACE

La stratégie de l'État actionnaire s'inscrit pleinement dans la politique économique définie par le Président de la République : libérer l'économie, protéger les français et investir dans l'avenir. L'avenir que nous dessinons, depuis le printemps 2017, fait le pari de l'innovation au bénéfice d'une croissance durable et de l'emploi. Mais surtout, cet avenir est construit sur une condition nécessaire : la gestion rigoureuse de nos finances publiques. Car c'est en respectant nos engagements européens que nous préserverons la crédibilité de notre action en France et à l'échelle européenne.

Nous avons, au cours de cette année, au travers de la loi pour la croissance et la transformation des entreprises, redéfini le rôle de l'État actionnaire pour qu'il soit pleinement aligné avec notre stratégie économique.

La vision de l'État actionnaire que je défends est celle d'un État qui investit dans l'avenir et qui protège notre souveraineté. Investir dans l'avenir, d'abord, c'est comprendre que le rôle de l'État c'est de financer les technologies qui feront la croissance de demain. L'État doit accepter de gérer ses actifs de manière dynamique quand la gestion peut être aussi bien faite par un acteur privé.

Protéger notre souveraineté, c'est renforcer la place de l'État dans l'économie quand cela est nécessaire. L'État doit rester actionnaire dans les domaines où l'intérêt général est en jeu comme le nucléaire, la défense ou le secteur public ferroviaire. Il doit protéger ses actifs stratégiques. C'est pour cela nous avons renforcé dans la loi Pacte le décret sur les investissements étrangers en France.

C'est cette vision de l'État actionnaire qui explique les cessions d'actifs qui figurent dans cette loi. Elles permettront d'abonder le fonds pour l'innovation et l'industrie qui financera les technologies de rupture comme l'intelligence artificielle ou le stockage des énergies renouvelables. Là où les investisseurs privés ne peuvent financer l'innovation de rupture, la puissance publique doit prendre le relai. Ce fonds permet et garantit une stabilité de ce financement de l'innovation sur le long terme.

Les privatisations du groupe ADP et de la Française des Jeux ne signifient pas que l'État renonce à ses attributions, bien au contraire. Dans le cadre de la cession du groupe ADP, nous avons pris toutes les dispositions nécessaires, non seulement pour garantir, mais aussi pour renforcer la régulation sur les aéroports de Paris. Le cahier des charges qui a été prévu est strict. Il viendra compléter les missions de sécurité des personnes et de contrôle aux frontières qui resteront la seule responsabilité de l'État.

Concernant la Française des jeux, la cession d'actifs ne remet pas en cause le monopole de l'État sur les jeux de loterie. Elle s'accompagnera, au contraire, de la mise en place d'une autorité de régulation pour lutter contre le blanchiment, la fraude et l'addiction, en particulier chez les plus jeunes.

Parallèlement à ces cessions, nous constituerons, en rapprochant La Poste de CNP Assurances, le premier pôle financier public au monde. Il aura pour vocation première le développement des territoires.

Enfin, l'action de l'État actionnaire au sein des entreprises de son portefeuille doit être exemplaire, tournée vers l'avenir en matière de respect de l'environnement et de responsabilité sociale et sociétale.

Avec cette nouvelle vision de l'État actionnaire, nous clarifions la place de l'État dans l'économie. Mais surtout, nous orientons les moyens nécessaires pour investir dans les nouvelles technologies et préparer l'avenir de nos enfants. Je sais que l'Agence des participations de l'État aura à cœur de mettre en oeuvre ce nouveau cap stratégique. ■



Martin Vial, Commissaire aux participations de l'État, Directeur général AVANT-PROPOS

L'Agence des participations de l'État (APE), a poursuivi la mise en œuvre de la feuille de route que le gouvernement avait approuvée en mai 2017. Celle-ci a consisté à appliquer la nouvelle doctrine de l'État actionnaire, reposant sur trois lignes directrices déterminant le périmètre de son portefeuille : investir ou rester actionnaire dans les entreprises stratégiques relevant de la souveraineté nationale (défense et nucléaire), dans les entreprises de service public pour lesquelles l'État ne détient pas de leviers non-actionnariaux suffisants et dans les entreprises à dimension nationale en situation critique faisant courir un risque sectoriel.

Dans le cadre de cette nouvelle doctrine, entre juin 2017 et juin 2018, l'Agence a contribué à des rapprochements industriels ou capitalistiques de grande envergure, à plusieurs opérations de respiration de son portefeuille, à des réformes sectorielles majeures et à la préparation de la loi Pacte pour les sujets la concernant.

L'APE a finalisé la refondation de la filière nucléaire française avec la souscription aux augmentations de capital du groupe Areva menées à l'été 2017. L'Agence a favorisé le renforcement de « champions européens » avec le rapprochement des activités ferroviaires d'Alstom et Siemens, celui des Chantiers de l'Atlantique et de Fincantieri, qui devrait être conclu après les décisions des autorités de concurrence compétentes prévues début 2019 ou encore l'ouverture de négociations pour mettre en commun les forces de Naval Group et de Fincantieri dans le domaine militaire.

L'acquisition de Zodiac Aerospace par Safran et l'entrée au capital d'Air France-KLM de Delta Airlines et China Eastern illustrent la politique active des entreprises du portefeuille pour renforcer leur stratégie internationale.

L'APE a également contribué aux grandes réformes sectorielles impliquant des grandes entreprises de service public telles que la réforme ferroviaire qui permettra, à terme, de créer un nouveau groupe ferroviaire unifié dans un nouvel environnement concurrentiel, la réforme de l'audiovisuel public, ou encore les travaux préparatoires à la nouvelle Programmation pluri-annuelle de l'Energie (PPE). La mise en œuvre de ces réformes sera au cœur de l'action de l'Agence dans les prochains mois et en 2019.

En 2017, l'Agence a également réalisé des opérations de vente sur le marché de titres d'Engie et de Renault avec des performances de cession favorables pour une recette d'environ 2,7Md€..

Parallèlement à ces opérations, l'APE a contribué à la préparation de la loi Pacte qui prévoit la privatisation du groupe ADP, de la Française des Jeux et qui supprime l'obligation du seuil de détention de l'État au capital d'Engie.

Après le vote de la loi par le Parlement, ces privatisations seront mises en œuvre, si les conditions de marché le permettent, et viendront abonder le fonds pour l'innovation et l'industrie, pour financer l'avenir de notre pays grâce à de grands projets d'innovation de rupture, et contribuer en même temps à l'effort de désendettement de l'État.

L'APE contribuera également à la création d'un grand pôle financier public au service des territoires sous le pilotage de la Caisse des Dépôts avec le rapprochement de La Banque Postale et de CNP Assurances et la prise de contrôle majoritaire de La Poste par la Caisse des Dépôts, qui sera rendue possible par la loi Pacte.

Dans le champ d'activités de l'APE, la loi Pacte permettra enfin de renforcer le dispositif de protection des actifs stratégiques et les opportunités de développer l'actionariat salarié.

L'État actionnaire entend être un acteur majeur en faveur d'une « économie positive », car le succès économique et financier à long terme des entreprises suppose qu'elles assument une pleine responsabilité sociale et sociétale. C'est pourquoi l'APE s'est dotée d'une charte RSE qui permet de préciser la politique actionnariale de l'État pour accélérer la transition vers une économie bas carbone, pour agir en tant qu'employeur responsable et générer une empreinte sociale et sociétale positive, afin de pouvoir la déployer dans les entreprises de son portefeuille pour qu'elles intègrent ces enjeux dans leur activité et leur stratégie.

Je reste convaincu que l'État actionnaire garde un rôle prépondérant dans une économie mondialisée, en soutenant la croissance rentable et durable des entreprises de son portefeuille, en utilisant les leviers actionnariaux pour renforcer les stratégies de développement et valoriser les intérêts économiques de notre pays et en investissant dans l'innovation.

L'APE, avec l'ensemble de ses collaborateurs talentueux dont je salue l'engagement intense, est prête à poursuivre cette mission avec succès. ■



Rapport d'activité 2017-2018 | SOMMAIRE



4 | PANORAMA GÉNÉRAL

15 | LES FAITS MARQUANTS

**24 | UNE GESTION DU PORTEFEUILLE ET UNE POLITIQUE
DE DIVIDENDES RESPONSABLES**

33 | PANORAMA SECTORIEL

34 | ÉNERGIE

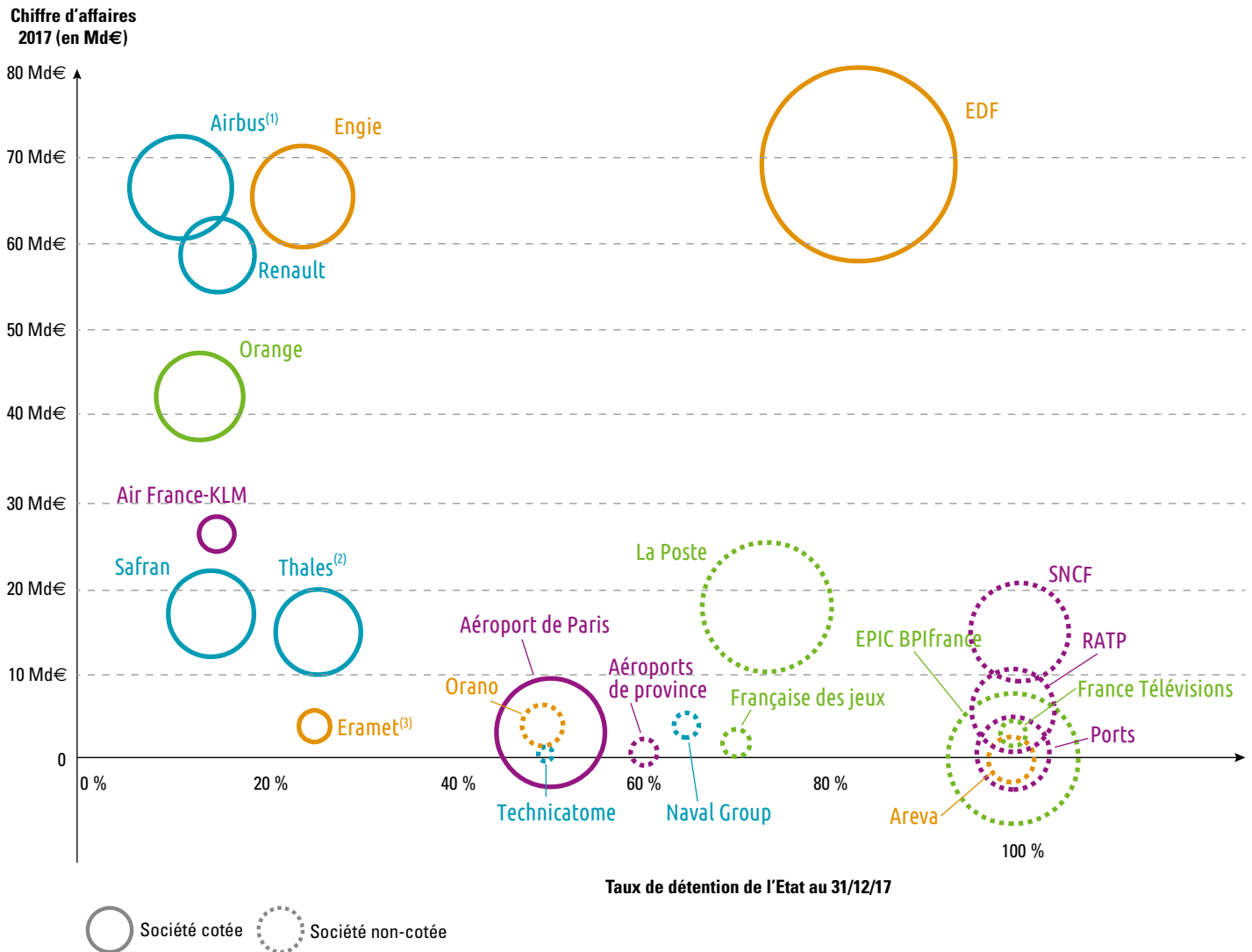
44 | INDUSTRIE

58 | SERVICES & FINANCE

80 | TRANSPORTS

93 | ANNEXES

LES PRINCIPALES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT



ENERGIE
INDUSTRIE
SERVICES & FINANCE
TRANSPORTS

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).

⁽¹⁾ La participation dans Airbus (11 %) est détenue via Sogepa.

⁽²⁾ La participation de 26 % dans Thales est détenue via TSA.

⁽³⁾ La participation dans Eramet (26 %) est détenue via FSI Équation.

81 ENTITÉS RELEVANT DU PÉRIMÈTRE DE L'AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

- Aéroport de Bâle-Mulhouse
- Aéroport de Bordeaux Mérignac
- Aéroport de Montpellier méditerranée
- Aéroport de la Réunion Roland Garros
- Aéroport de Strasbourg-Entzheim
- Aéroport Marseille Provence
- Aéroport Toulouse-Blagnac
- Aéroports de Paris (ADP)
- Air France-KLM
- Airbus SE
- Areva
- Arte France
- Bpifrance
- Caisse Nationale des Autoroutes
- Casino d'Aix-les-Bains
- Chantiers de l'Atlantique
- Charbonnages de France (CDF)
- Civi.Pol conseil
- CNP-assurances
- Compagnie générale maritime et financière (CGMF)
- Consortium de réalisation (CDR)
- Défense conseil international (DCI)
- Dexia
- Electricité de France (EDF)
- Engie
- Epic Bpifrance
- Eramet
- Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA)
- France Médias Monde
- France Télévisions
- FSI Equation
- Geast
- Giat Industries
- 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 Marseille
- Grand port maritime de la Martinique
- Grand port maritime de la Réunion
- Grand port maritime de la Rochelle
- Grand port maritime de Nantes - Saint Nazaire
- Grand port maritime de Rouen
- Grand port maritime du Havre
- Imprimerie Nationale (IN Groupe)
- KNDS N.V.
- La Française des Jeux
- La Monnaie de Paris
- La Poste
- Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)
- Naval Group
- Odas
- Orange
- Orano
- Port autonome de Paris
- Radio France
- Régie autonome des transports parisiens (RATP)
- Renault
- Safran
- Semmaris
- SFIL
- SNCF
- SNCF Mobilités
- SNCF Réseau
- SNPE
- Société aéroport Martinique Aimé Césaire
- Société aéroportuaire Guadeloupe pôle Caraïbes
- Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le mont-blanc (ATMB - autoroutes et tunnel du Mont-Blanc)
- Société de gestion de garanties et de participations (SGGP)
- Société de prise de participation de l'état (SPPE)
- Société de valorisation foncière et immobilière (SOVAFIM)
- Société des chemins de fer luxembourgeois
- Société française d'exportation de systèmes avancés (SOFRESA)
- Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF)
- Société internationale de la Moselle
- Société nationale maritime Corse Méditerranée (SNCM)
- Société pour le logement intermédiaire (SLI)
- Sogepa
- Thales
- Technicatome
- TSA

L'APE assure **le suivi de 81 entreprises** dont 65 entrent dans le périmètre des comptes combinés au 31 décembre 2017.



2 opérations de cessions ont été réalisées entre juin 2017 et juin 2018 pour un montant global de plus de **2,7Md€** (Engie, Renault).

509,5Md€

La somme des chiffres d'affaires des entreprises du portefeuille représente **509,5Md€** en 2017.

75,5Md€

La somme des EBITDA des entreprises du portefeuille s'élève à **75,5Md€** en 2017.

2,8Md€



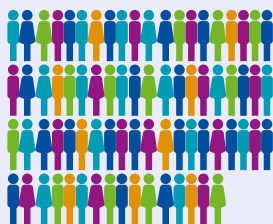
Le montant des dividendes versés en 2017 s'établit à **2,8Md€** dont **1,3Md€** perçus en titres (EDF) pour les entreprises du portefeuille.

L'État a renforcé sa participation au sein d'Areva

(**2Md€** d'augmentation de capital puis rachat de l'ensemble des titres non détenus par l'État pour **285M€**), d'Orano (**2,5Md€** d'augmentation de capital), de la CGMF (**2M€**) et de France Media Monde (**1,9M€**). L'État a en outre procédé à plusieurs libération au titre d'augmentations de capital passées au profit de Bpifrance SA (**698M€**) et de la SLI (**25M€**).



2017 | LES CHIFFRES
2018 | CLÉS



Les entreprises du périmètre de l'APE rassemblaient un **effectif global** d'environ **1 600 000 emplois** en 2017.

1 600 000

0,015 %

Les frais de gestion de l'APE ont représenté en 2017 : **0,015 %** du portefeuille sous gestion et concernant pour l'essentiel la masse salariale (**5,9M€** en 2017) et les conseils externes (**9M€** en 2017)

700

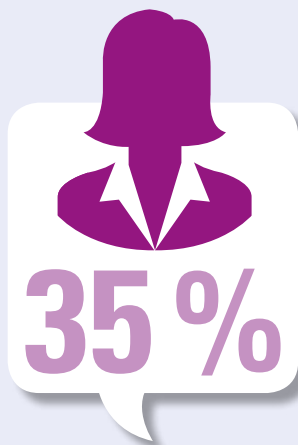


L'État a participé à la **nomination de plus de 700 administrateurs** qui siègent actuellement aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises du périmètre APE, dont environ **315 représentants de l'État (RE)** et administrateurs proposés par l'État et nommés en Assemblée générale (AE), ainsi que plus de **80 personnalités qualifiées (PQ)**. Le **taux de féminisation** de ces administrateurs (PQ/AE/RE) dans les organes de gouvernance au 1^{er} juillet est de **37 %**.

1 000



En 2017, l'APE a directement participé à près de **1 000 réunions d'instances de gouvernance** (**411** conseils d'administration ou de surveillance, **561** comités spécialisés) (audit, rémunération, stratégie, investissement, etc.).



Plus généralement, le **taux de féminisation** de l'ensemble des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du portefeuille de l'APE a **plus que doublé en 6 ans**, passant de **16,2 %** en 2012 à **35 %** en septembre 2017 :

- pour les **12 entreprises** cotées du portefeuille, ce taux atteint **42 %** à l'issue des assemblées générales 2018 (**45 % hors Dexia et Airbus** qui ne sont pas soumises au droit français) ;
- pour les entreprises non cotées, ce taux est de **33 %**.

À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40 était, à l'issue des AG 2018, de **42,7 %**.

 7 JUILLET 2017

ADP renforce sa participation dans le groupe TAV Airports, qu'il consolide désormais par intégration globale



ADP déploie sa stratégie internationale en renforçant sa participation dans l'opérateur TAV Airports, dont le groupe ADP détient désormais 46,1 %. Le groupe ADP a acquis 8,12 % des titres de TAV Airports pour un montant de 160 millions de dollars américains. TAV Airports exploite 14 aéroports en Turquie et dans le monde et a accueilli 115 millions de passagers en 2017, un trafic en hausse de 9,8 %.

 12 ET 26 JUILLET 2017

Réalisation des augmentations de capital d'Areva SA et de New Areva (devenue Orano)



Dans le cadre de la refondation de la filière nucléaire française, l'État a souscrit le 12 juillet 2017 à l'augmentation de capital d'Areva SA qui lui était réservée, à hauteur de 2Md€, et le 26 juillet 2017 à l'augmentation de capital de New Areva (devenue Orano) qui lui était réservée, à hauteur de 2,5Md€, suite à la levée des conditions préalables fixées par la Commission européenne. À l'issue de ces opérations, l'État détient, directement ou indirectement, le contrôle majoritaire d'Areva SA et de New Areva. La réalisation de ces augmentations de capital, qui représente une mobilisation financière exceptionnelle de l'État, constituait un élément majeur de la refondation de la filière nucléaire française, engagée à l'été 2015.

 18 AOÛT 2017

Suite à une offre publique de retrait, l'État devient l'actionnaire exclusif d'Areva SA



À l'issue de l'offre publique de retrait initiée par l'État et visant les actions Areva SA non encore détenues par lui, directement ou indirectement (à l'exception des actions auto-détenues par Areva SA), au prix

unitaire de 4,50 euros par action, l'État est devenu l'actionnaire exclusif de la société. Au 31 mai 2018, l'État détenait 99,88 % du capital Areva SA (le reliquat correspondant aux actions auto-détenues).

 5 SEPTEMBRE 2017

L'État annonce la cession de titres ENGIE, pour 1,5 milliard d'euros



L'État a cédé, le 5 septembre 2017, 4,56 % du capital d'ENGIE via un placement institutionnel accéléré pour un montant de 1,53Md€ assorti d'une cession directe à ENGIE au prix du placement institutionnel pour 153M€ (en vue de proposer ultérieurement les titres correspondants aux salariés éligibles dans un délai d'un an, conformément aux dispositions de l'article 31-2 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique). L'État reste, à l'issue de l'opération, l'actionnaire de référence du groupe ENGIE (avec 24,1 % du capital et 34,8 % des droits de vote d'ENGIE au 31 mai 2018) et continue d'accompagner le groupe dans la mise en œuvre de son plan de transformation stratégique présenté au marché en février 2016.

 26 SEPTEMBRE 2017

Alstom et Siemens annoncent le rapprochement de leurs activités ferroviaires



L'opération devrait permettre, après sa finalisation prévue début 2019, la création d'un leader européen du ferroviaire apte à affronter une concurrence désormais mondiale, en s'appuyant sur les compétences de pointe développées par Siemens et Alstom. L'opération a donné lieu à des engagements forts de la part de Siemens, notamment en matière d'emploi, de gouvernance et de maintien des centres de décision de la nouvelle société en France.

 27 SEPTEMBRE 2017

L'Italie et la France s'engagent dans un partenariat majeur dans le domaine de la construction navale



L'accord trouvé entre les deux gouvernements fixe d'abord la future composition du capital des Chantiers de l'Atlantique (STX France), actif dans le

FAITS MARQUANTS

1^{er} juillet 2017 – 30 juin 2018

domaine des grands navires de croisière et mis en vente par leur propriétaire coréen. Le chantier public italien Fincantieri détiendra 50 % du capital. L'État prêterait également 1 % du capital à Fincantieri, prêt lié à plusieurs engagements forts de gouvernance et industriels pris par Fincantieri. Naval Group, un consortium d'entreprises locales et les salariés font également leur entrée au capital, au cours d'une opération qui permettra aux Chantiers, appuyés sur un actionnaire solide et expérimenté, de poursuivre leur développement et l'amélioration de leur performance. Par ailleurs, dans le naval militaire, Naval Group et Fincantieri ont lancé à cette occasion, sous l'impulsion des gouvernements, la négociation d'un projet d'alliance stratégique et opérationnelle dans le domaine des navires de surface.



3 OCTOBRE 2017

Consolidation de l'alliance commerciale entre Air France-KLM, Delta Airlines et China Eastern Airlines avec une prise de participation de ces deux compagnies dans le capital d'Air France-KLM

AIRFRANCE KLM

Air France-KLM a renforcé ses partenariats stratégiques avec d'une part la création d'une joint-venture globale unique entre Air France-KLM, Delta Air Lines et Virgin Atlantic, et d'autre part l'intensification de son partenariat avec China Eastern Airlines. Ces deux alliances commerciales sont consolidées par l'entrée au capital de Delta Air Lines et de China Eastern Airlines au capital d'Air France-KLM à hauteur de 10 % chacune sous la forme d'une augmentation de capital réservée.



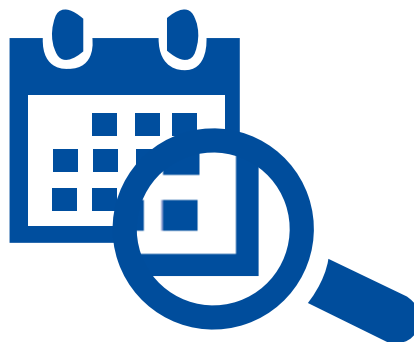
2 NOVEMBRE 2017

L'État cède 4,73 % du capital de Renault, pour 1,2 milliard d'euros



RENAULT

Les actions cédées sont celles qui avaient été acquises en 2015 afin de sécuriser la mise en place chez Renault des droits de vote double. Cet objectif ayant été atteint, l'État a cédé, comme il s'y était engagé, ces titres pour revenir à son niveau de détention précédent de 15,01 % du capital. L'opération a été réalisée dans de très bonnes conditions financières et a dégagé une plus-value globale de 55M€ pour l'État.



18 DÉCEMBRE 2017

Thales annonce déposer une offre sur Gemalto

THALES

L'ensemble, fort de 80 000 salariés et plus de 18Md€ de chiffre d'affaires, sera un leader mondial de la cybersécurité, de l'Internet des objets et des solutions d'authentification. Le projet soutenu par l'État, actionnaire de référence de Thales, permettra au nouveau groupe de maîtriser toute la chaîne de valeur des technologies de cybersécurité, d'intelligence artificielle, de connectivité et d'Internet des objets. Le calendrier de l'OPA prévoit une finalisation vers la fin 2018, après obtention des autorisations requises.



31 DÉCEMBRE 2017

Réalisation de la cession du contrôle majoritaire de New NP (devenue Framatome) par Areva à EDF



EDF et Areva SA ont signé le 22 décembre 2017, les accords définitifs relatifs à la cession à EDF du contrôle majoritaire de Framatome, acteur industriel majeur de la filière nucléaire pour la conception, la construction, la maintenance et le développement de réacteurs nucléaires. Le capital de Framatome est désormais détenu par EDF à hauteur de 75,5 %, aux côtés de MHI (19,5 %) et d'Assystem (5 %). L'intégration de Framatome au sein du groupe EDF conforte la performance et la compétitivité de la filière nucléaire française, en particulier dans le cadre des projets à l'export.



15 JANVIER 2018

Création du Fonds pour l'Innovation et l'Industrie

Le 15 janvier 2018, le Fonds pour l'Innovation et l'Industrie (FI) a été constitué au sein de l'EPIC Bpifrance, structure contrôlée par l'État. Il sera doté de 10Md€, in fine en numéraire de nature non consommable, placés à l'AFT et générera un rendement annuel de 200 à 300M€. La dotation du FI proviendra en grande partie de cessions de participations du portefeuille de l'APE. Dans l'attente de ces cessions, outre une dotation en numéraire de 1,6Md€, il a été doté de 13,4 % de titres EDF et des titres de la holding TSA détenant 26 % de Thales dont les dividendes seront portés en produits du fonds.

Ce fonds est un outil de long terme pour le financement de l'innovation de rupture annoncé par le Ministre de l'Économie et des Finances à l'été 2017.



13 FÉVRIER 2018

Safran prend le contrôle de Zodiac Aerospace



Suite à une opération d'acquisition lancée au cours de l'année 2017 avec le plein soutien de l'État actionnaire, le nouvel ensemble réunit 92 000 employés avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 21Md€. Cette acquisition permet à Safran de compléter sa gamme d'équipements dans de nouveaux secteurs (sièges et cabines notamment) et de renforcer sa maîtrise de la chaîne électrique, indispensable pour l'avion du futur. Le groupe est désormais le 3^e équipementier mondial du secteur aéronautique.

26 FÉVRIER 2018

Entrée des industriels japonais JNFL et MHI au capital d'Orano



Conformément aux accords signés en mars 2017, les industriels japonais *Japan Nuclear Fuel Limited* (JNFL) et *Mitsubishi Heavy Industries, Ltd.* (MHI) ont souscrit le 26 février 2018 à l'augmentation de capital d'Orano qui leur était réservée à hauteur de 500M€ au total. Depuis fin mars 2018, le capital d'Orano est détenu par l'État à hauteur de 45,2 %, le CEA à hauteur de 4,8 %, Areva (20 %), JNFL (5 %), MHI (5 %), ainsi que par la Caisse des Dépôts et Consignations et par Natixis (en qualité de fiduciaires) à hauteur de 10 % chacun. Orano dispose désormais des ressources financières lui permettant d'assurer son développement au service de ses clients et de se financer à moyen terme de manière autonome sur les marchés. Cette opération constituait la dernière étape de la restructuration de la filière nucléaire française, engagée à l'été 2015.

11 MARS 2018

Signature d'un accord global de médiation entre Areva, Siemens et TVO dans le cadre du projet de construction d'un réacteur EPR sur le site d'Olkiluoto en Finlande



Un accord global de médiation a été signé entre le consortium formé par Areva et Siemens d'un côté, et leur client finlandais TVO de l'autre, dans le cadre du contrat de construction de la centrale nucléaire d'Olkiluoto 3 en Finlande (projet OL3). Cet accord global de médiation met fin à l'ensemble des litiges entre les parties, en particulier la procédure d'arbitrage engagée depuis plusieurs années devant la Chambre de commerce internationale de Londres et le recours intenté par TVO contre la décision de la Commission européenne du 10 janvier 2017 autorisant l'aide à la restructuration du groupe Areva. Il sécurise par ailleurs les ressources humaines et financières nécessaires pour le bon achèvement du projet de centrale OL3, dont la connexion au réseau d'électricité est prévue en 2019. Il met enfin en place une procédure de concertation étroite entre le consortium et son client, jusqu'à l'achèvement du projet.

4 JUIN 2018

Réforme de l'audiovisuel public

france•tv radiofrance

FRANCE
MÉDIAS
MONDE

Le gouvernement annonce la mise en œuvre, d'ici à 2022, d'une réforme en profondeur du secteur public audiovisuel. Cette réforme répond à la nécessité d'adapter ce secteur aux nouveaux usages des citoyens et à la concurrence grandissante de nouveaux acteurs. Parmi les principaux axes de la réforme :

- le renforcement de la production de programmes dans et pour les territoires, avec le rapprochement de France 3 et des antennes locales de France Bleu
- la rationalisation de l'offre sur la TNT, avec la suppression de deux canaux – France 4 et France Ô – au profit d'une offre plus variée et plus différenciée sur les antennes restantes et du développement de l'offre en ligne
- l'investissement dans le numérique et le développement de plateformes sur Internet dédiées aux publics à reconquérir, notamment les adolescents et les jeunes actifs.

18 JUIN 2018

Présentation du projet de loi Pacte en Conseil des Ministres



Le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE) a pour objectif de simplifier la vie des entreprises afin de leur permettre de mieux grandir et de mieux réussir. Ce projet de loi vise également à aider les entreprises à se financer et à innover. Enfin il permettra de rendre les entreprises plus justes en récompensant le travail des salariés.

Parmi ses mesures, le projet de loi Pacte comporte des dispositions autorisant la privatisation du groupe ADP, de la Française des jeux et la suppression du seuil de détention pour l'État du capital d'Engie.

Ces opérations, très encadrées par la loi et soumises à un renforcement de la régulation, permettront d'abonder le Fonds pour l'Innovation et l'Industrie dont les revenus permettront d'investir dans les innovations de rupture.

27 JUIN 2018

Promulgation de la loi pour un nouveau pacte ferroviaire



La loi pour un nouveau pacte ferroviaire, adoptée par le parlement en juin 2018 permettra de doter l'État d'une entreprise publique restructurée au premier janvier 2020 pour en faire un service public plus fiable et plus efficace, capable de faire face à l'ouverture à la concurrence, à partir de fin 2020 pour la grande vitesse et à partir de fin 2019 pour les services conventionnés.

La loi prévoit donc une restructuration du groupe SNCF, en transformant les 3 EPIC en sociétés anonymes détenues intégralement par l'État, et en reconstituant un groupe intégré, plus agile et plus efficace pour l'ensemble du système ferroviaire. La loi finalise également la normalisation du cadre social du groupe SNCF initiée en 2014, en actant la fin du recrutement au statut. La constitution d'un cadre social harmonisé et protecteur au sein de la branche ferroviaire sera garante d'un système ferroviaire concurrentiel équitable pour toutes les parties.

Par ailleurs, l'État définit avec l'entreprise une nouvelle trajectoire économique, qui repose sur une amélioration forte de la productivité. Conjuguée à une reprise significative de la dette du gestionnaire d'infrastructure (35Md€ d'ici 2022), la réforme globale du modèle économique doit permettre à SNCF Réseau de financer des investissements significatifs de rénovation sans générer de nouvelle dette, améliorer la compétitivité de SNCF Mobilités pour faire face à l'entrée de concurrents et réduire le coût annuel du système pour les finances publiques (14Md€).

29 JUIN 2018

Évolution de l'actionnariat de l'ADIT



L'ADIT, créée en 1993, est un leader européen de l'intelligence stratégique, la prévention et la gestion des risques, l'intelligence économique territoriale et la diplomatie d'affaires. Depuis 2015, l'ADIT était détenue à 66 % par le fonds *Weinberg Capital Partners* et à 34 % par Bpifrance et l'État, ces deux derniers à travers la société de détention *Holding SP*.

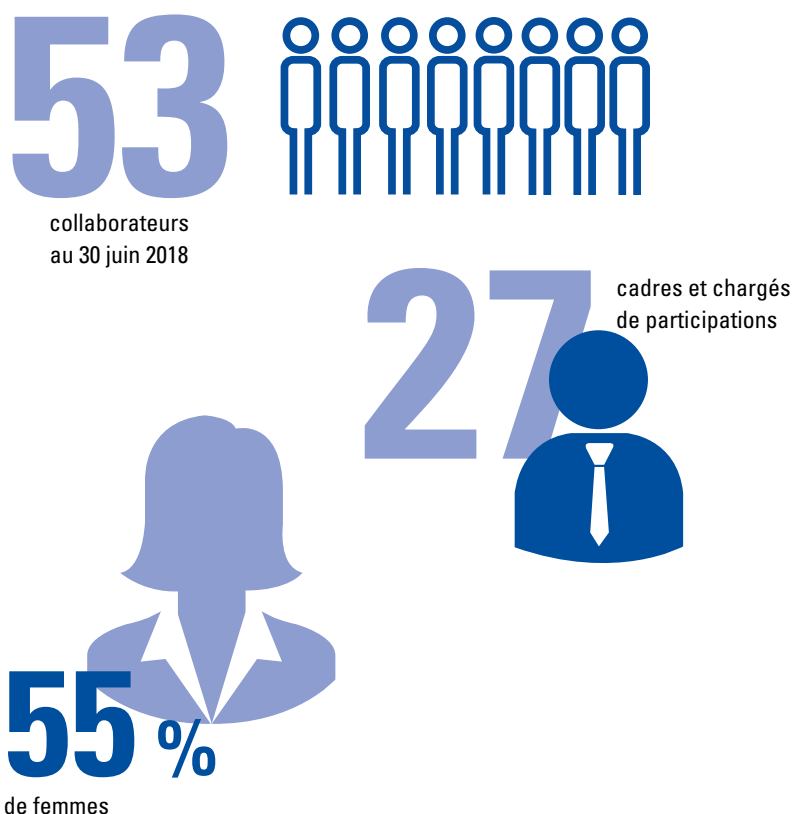
Fin juin 2018, l'État a procédé à un reclassement de cette participation dans la sphère publique en cédant ses titres dans la société Holding SP à Bpifrance. Afin de conserver le pouvoir d'agrément de tout nouvel actionnaire de la société, l'État s'est vu octroyer une action de préférence de l'ADIT.

LES FEMMES ET LES HOMMES DE L'APE

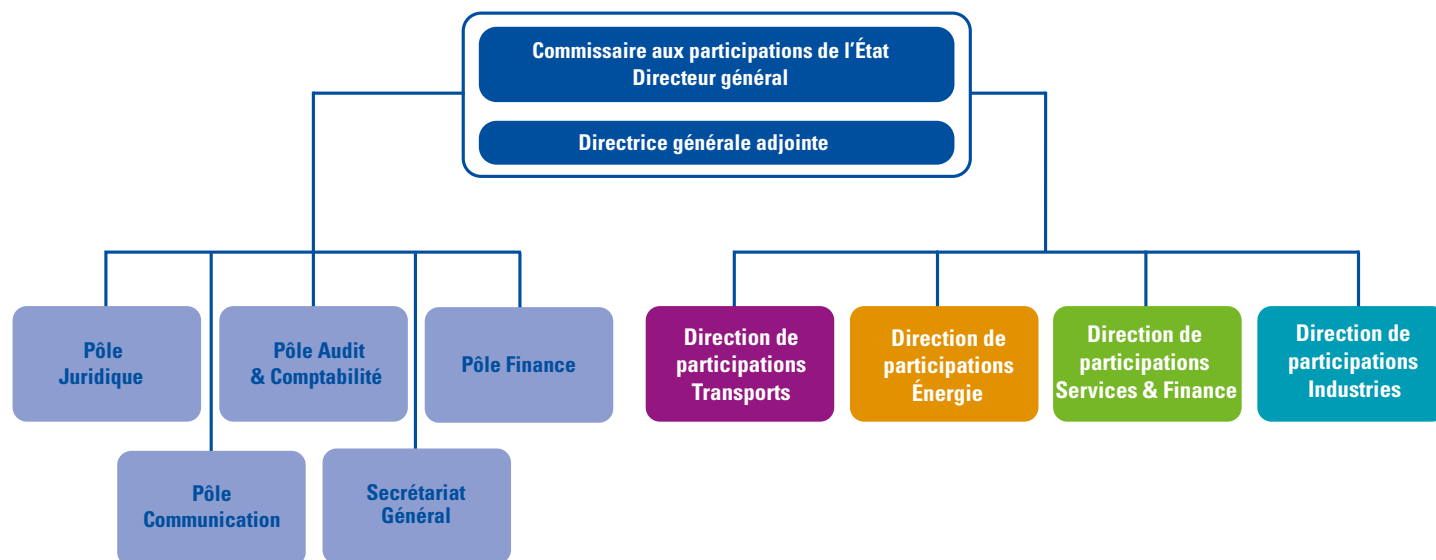
Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose d'une équipe resserrée de 53 collaborateurs, au 30 juin 2018. Elle compte 27 cadres dirigeants et chargés de participations, traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (44 %), mais également, dans un souci de diversification des profils, issus d'autres corps (30 % d'administrateurs civils, 15 % de fonctionnaires issus d'autres corps – INSEE, Banque de France, IGF, Cour des Comptes) ainsi que 11 % de diplômés de grandes écoles de commerce. Les pôles d'expertise (financier, juridique, audit et comptabilité), les fonctions supports ainsi que les secrétariats emploient 26 personnes.

Le taux de féminisation est de 55 %. L'âge moyen des équipes de l'APE s'établit aujourd'hui à 40 ans.

Sur les 27 cadres et chargés de participations, 44 % d'entre eux ont une expérience de l'entreprise et exercent en moyenne une activité professionnelle depuis environ 10 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



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 économique, industrielle, technologique et écologique, il était nécessaire de faire évoluer la doctrine de l'actionnariat public afin de le rendre plus sélectif.

Le rôle de l'État actionnaire repose désormais sur une doctrine qui définit en 3 axes les entreprises dont il a vocation à être actionnaire :

- 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 l'État ne détient pas de leviers non actionnariaux suffisants pour préserver les intérêts publics,
- les entreprises dans lesquelles il existe un risque systémique.

UNE LOGIQUE PATRIMONIALE DE LONG TERME

La création de l'APE en 2004 a été une étape déterminante dans l'identification et la professionnalisation de l'État actionnaire. Ses principales missions sont de :

- Proposer au Gouvernement la position de l'État actionnaire, en sollicitant si nécessaire les compétences des autres administrations intéressées ;
- Défendre la création de valeur dans l'intérêt social des participations de l'État en soutenant les projets de croissance rentable et durable des entreprises du portefeuille au sein des conseils et des comités afin d'accroître sur le long terme la valeur des participations de l'État dans une logique d'investisseur avisé (examen de la stratégie, des comptes, et des principaux programmes d'investissement et de financement ainsi que les grands projets d'acquisition ou de cession), promouvoir les valeurs de responsabilité sociale et environnementale ;
- Promouvoir une stratégie de développement global de nos participations, anticipant leurs enjeux stratégiques et les accompagnant dans leurs efforts de transformation ;
- Promouvoir l'exemplarité en matière de gouvernance (rémunération des dirigeants, égalité hommes-femmes).

UN CADRE DE GOUVERNANCE NORMALISÉ ET PROFESSIONNALISÉ

Grâce à la modernisation du cadre de gouvernance permise par l'ordonnance de 2014, l'État exerce son rôle dans les organes de gouvernance dans un cadre normalisé :

- Clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État, en distinguant le rôle de l'État actionnaire de ses autres fonctions, telles que l'État client ou régulateur dont le représentant siège comme Commissaire du Gouvernement ;
- Possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'un vivier élargi, afin de pouvoir bénéficier de leur expérience ;
- Tout en préservant certaines spécificités constitutives des entreprises à participation publique, en particulier la garantie d'une plus grande représentation des salariés dans les organes de gouvernance et l'existence de dispositifs de protection des intérêts stratégiques de l'État.

UNE GOUVERNANCE DISSOCIÉE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

- L'État est favorable à une gouvernance dissociant les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général, ce qui permet de clarifier les rôles respectifs et démontre son efficacité au sein du portefeuille de participations de l'État.
- Aujourd'hui dans les grandes sociétés du portefeuille de l'APE à conseil d'administration, 10 d'entre elles sont dotées d'une gouvernance dissociée (Areva SA, Orano, Airbus, Bpifrance, CNP, Dexia, Engie, KNDS, Safran, Chantiers de l'Atlantique).
- Cette bonne pratique se diffuse au sein du CAC 40 comme du SBF 120 depuis plusieurs années, pour concerner désormais la moitié des entreprises de ces indices (contre 20 % seulement il y a 15 ans).

LA NOMINATION DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS

La création de l'APE a permis de moderniser et de rénover les procédures de nomination des dirigeants des entreprises du portefeuille et de clarifier leur mandat en début d'exercice (feuille de route stratégique).



La capacité à identifier et recruter au sein de chaque conseil les profils d'administrateurs les plus adaptés constitue également un élément majeur de la mission de l'État actionnaire.

La rénovation du cadre juridique, mise en œuvre par 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 personnes issues tant du secteur public que du secteur privé.

L'État a participé l'an dernier à la nomination de 700 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entreprises du périmètre APE, dont 315 administrateurs représentant ou proposés par l'État.

LA RSE

La politique actionnariale de l'État sera complétée d'une charte afin de préciser ses priorités sur les enjeux liés au développement durable et à leur responsabilité sociale et environnementale, et encourager l'intégration de ces enjeux dans leur activité et leur stratégie.

L'objectif de cette charte est de présenter et d'expliciter les priorités de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE), selon 4 axes :

- Faire de la RSE un sujet central des entreprises ;
- S'engager dans la transition vers une économie bas carbone et réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement ;
- Agir en employeur responsable ;
- Générer une « empreinte sociale et sociétale » positive.

La démarche vise plus généralement à renforcer

les engagements de l'État actionnaire en s'assurant que la RSE est pleinement intégrée à la stratégie des entreprises du portefeuille et accompagner l'ensemble de ses participations dans une démarche de progrès permanent, combinant création de valeur et responsabilité, sur la base des bonnes pratiques constatées et la prise en compte des acquis des entreprises. Ainsi, ces priorités feront l'objet d'une attention particulière de l'APE, tant au sein des instances de gouvernance des entreprises auxquelles ses représentants participent, que dans son dialogue actionnarial régulier avec les dirigeants des entreprises de son portefeuille, afin de s'assurer qu'elles sont pleinement prises en compte et intégrées dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et déclinées auprès de ses diverses parties prenantes internes et externes.

Les dirigeants d'une vingtaine d'entreprises du portefeuille de l'APE ont été informés début avril 2017 de cette démarche conçue dans un esprit collaboratif. L'APE intégrera dans les prochaines éditions de ce rapport des éléments de performance extra-financière et tout particulièrement sur la question des enjeux climatiques.

LA LOI PACTE (PLAN D'ACTION POUR LA CROISSANCE ET LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES)

Adoptée en conseil des ministres le 18 juin, la loi Pacte comporte plusieurs dispositions visant la transformation économique de la France à travers la redéfinition de la place de l'État et des entreprises dans la société.

Trois entreprises du portefeuille sont concernées : le groupe ADP, la Française des Jeux et Engie. Une modification législative est en effet nécessaire pour lever l'obligation de participation de l'État au capital de ces entreprises.

Ces cessions de participation permettront d'investir dans l'innovation en alimentant le Fonds pour l'Innovation et l'Industrie à hauteur de 10Md€ et de contribuer au désendettement.

Ces opérations seront également l'occasion de renforcer le rôle de l'État régulateur. Pour le groupe ADP, toutes les fonctions régaliennes, telles que la sécurité des frontières et la régulation du trafic aérien continueront à être assurées par l'État comme elles le sont aujourd'hui.

L'État disposera en outre d'un pouvoir d'autorisation sur les investissements, les travaux et les changements de contrôle d'ADP. Par la loi, il veillera à ce que les investisseurs contribuent au développement du service public aéroportuaire et soient conformes aux exigences d'un cahier des charges.

Pour la Française des Jeux, la régulation de son activité sera renforcée. À cette fin, une nouvelle autorité indépendante sera mise en place. Son rôle sera d'offrir les meilleures garanties en termes de lutte contre l'addiction au jeu, le jeu des mineurs, la fraude et le blanchiment d'argent.

Une modification des modalités de la protection des actifs via le dispositif de l'action spécifique permettra en outre à l'État de renforcer ses prérogatives dans les entreprises stratégiques.

La loi Pacte sera également l'occasion d'élargir l'actionnariat salarié à travers de nouvelles dispositions pour les entreprises à participation publique.

LA PROTECTION DES ACTIFS STRATÉGIQUES

L'État actionnaire dispose de plusieurs mécanismes juridiques concourant à la protection des actifs stratégiques.

La plupart de ces mécanismes reposent sur le droit commun : pactes d'actionnaires, conventions ad hoc et actions de préférence. L'action spécifique confère quant à elle des prérogatives à l'État sur les activités les plus stratégiques et souveraines. Afin de mieux protéger les intérêts stratégiques de l'État, la loi Pacte prévoit ainsi d'étendre la possibilité de recourir à des actions spécifiques, aujourd'hui limitée à quelques cas très précis.

L'État détient aujourd'hui une action spécifique dans 4 entreprises :

- Thales est un leader mondial des hautes technologies pour les marchés de la défense et de la sécurité : certaines de ses technologies sont essentielles pour la souveraineté nationale et doivent être protégées à ce titre.
- Safran Ceramics est le centre de recherche et développement du groupe Safran pour les matériaux composites haute température qui trouvent des applications utiles à la propulsion solide ; ces compétences sont essentielles pour la souveraineté nationale et la force de dissuasion.
- Nexter Systems conçoit et fabrique des systèmes d'armes et des munitions de moyens et gros calibres ; il est nécessaire de préserver la sécurité de l'approvisionnement et la préservation de la capacité d'innovation concernant ces produits stratégiques.
- Engie possède des infrastructures essentielles quant à la continuité et à la sécurité d'approvisionnement en gaz.

Par ailleurs, l'État détient une action de préférence dans plusieurs entreprises :

- ArianeGroup SAS conçoit et fabrique les missiles balistiques et les lanceurs Ariane, essen-

tiels pour préserver l'accès souverain de la France et de l'Europe à l'espace.

- Airbus DS Geo est un opérateur et fournisseur de services issus de satellites d'imagerie et d'observation de la Terre, à la fois pour des applications civiles et militaires.
- GEAST était la coentreprise entre General Electric et Alstom en charge des activités nucléaires civiles. Le 2 octobre 2018, les parts d'Alstom ont été revendues à General Electric ; l'État conserve son action de préférence lui conférant un droit de veto sur les décisions stratégiques susceptibles de porter atteinte aux intérêts français.
- L'ADIT est un leader européen de l'intelligence stratégique, de la prévention et de la gestion des risques, de l'intelligence économique territoriale et de la diplomatie d'affaires.

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

L'État actionnaire promeut le développement de l'actionnariat salarié dans les entreprises de son portefeuille. La loi Pacte comporte des dispositions visant à favoriser l'actionnariat salarié dans les entreprises à participation publique à l'occasion d'opérations sur leur capital.

Au 30 juin 2018, l'actionnariat salarié représente :

Entreprises cotées :

ADP : 1,7 % du capital
 Airbus : 2 % du capital
 Air France-KLM : 3,9 % du capital
 CNP Assurances : 0,2 % du capital
 EDF : 1,2 % du capital
 Engie : 2,7 % du capital détenu par les salariés au 31 décembre 2017. À la suite de l'opération d'actionnariat salarié Link 2018, mis en œuvre cet été, ce taux atteindrait environ 4 %
 Eramet : 0,5 % du capital
 Orange : 5,2 % du capital
 Renault : 2 % du capital
 Safran : 7 % du capital
 Thalès : 2,9 % du capital

Entreprises non cotées :

Chantiers de l'Atlantique : 2,4 % du capital
 FDJ : 5 % du capital
 Naval Group : 1,8 % du capital

PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE (hors administrateurs salariés et censeurs)

1^{er} juillet 2018

Global – portefeuille APE	35 %
Global – entreprises cotées	42 %
Global – entreprises non cotées	33 %
RE/AE/PQ – portefeuille APE	37 %

PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE (hors administrateurs salariés et censeurs)

1^{er} juillet 2018

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs
Global – entreprises cotées	42 %
Global – entreprises cotées hors DEXIA et AIRBUS	45 %

Par entreprise cotée	
AIRBUS	25 %
DEXIA	31 %
AÉROPORTS DE PARIS	45 %
AIR FRANCE-KLM	44 %
CNP ASSURANCES	44 %
ERAMET	41 %
EDF	42 %
ENGIE	50 %
ORANGE	45 %
RENAULT	44 %
SAFRAN	40 %
THALES	50 %

PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES NON COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE (hors administrateurs salariés, élus locaux et censeurs)

1^{er} juillet 2018

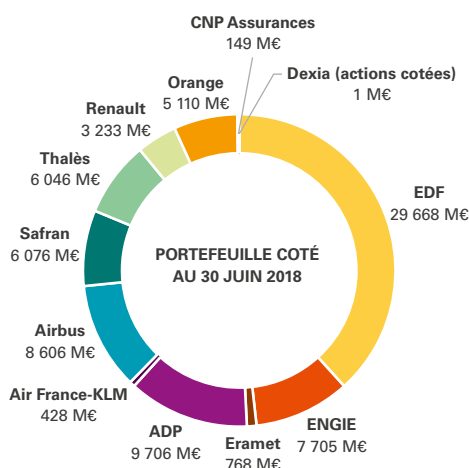
Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs
Global – entreprises non cotées :	33 %
AÉROPORT DE BORDEAUX-MÉRIGNAC	47 %
AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIMÉ CÉSAIRE	25 %
AÉROPORT DE LA RÉUNION – ROLAND GARROS	27 %
AÉROPORT DE MONTPELLIER – MÉDITERRANÉE	27 %
AÉROPORT DE STRASBOURG – ENTZHEIM	27 %
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	7 %
AÉROPORT GUADELOUPE – POLE CARAIBES	13 %
AÉROPORT MARSEILLE PROVENCE	27 %
AREVA	57 %
ARTE FRANCE	33 %
ATMB	23 %
BPIFRANCE EPIC	17 %
BPIFRANCE S.A.	50 %
CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES	40 %
CIVIPOL CONSEIL	9 %
CONSORTIUM DE RÉALISATION	40 %
DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL	9 %
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE	35 %
FRANCE MÉDIAS MONDE	45 %
FRANCE TÉLÉVISIONS	45 %
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	40 %

GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	10 %
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	22 %
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	33 %
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	30 %
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION	20 %
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	40 %
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	30 %
GRAND PORT MARITIME DE NANTES – SAINT NAZAIRE	44 %
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	40 %
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	40 %
IMPRIMERIE NATIONALE	50 %
LA FRANÇAISE DES JEUX	40 %
LA POSTE	50 %
LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES	38 %
MONNAIE DE PARIS	21 %
NAVAL GROUP	42 %
ODAS	8 %
ORANO	27 %
PORT AUTONOME DE PARIS	24 %
RADIO FRANCE	44 %
RATP	56 %
SEMMARIS	24 %
SFIL	40 %
SNCF	50 %
SNCF MOBILITÉS	50 %
SNCF RÉSEAU	50 %
SNPE	20 %
SOCIÉTÉ DE PRISE DE PARTICIPATION DE L'ÉTAT	33 %
SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE	29 %
SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS	31 %
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	25 %
TECHNICATOME	50 %

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 aujourd'hui à la fois étendu et très divers, tant au regard des secteurs d'activité concernés que du poids de l'État au sein des entreprises ou des formes juridiques existantes. Avec 81 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 (notamment bancaires) ou l'audiovisuel. Sur

l'ensemble de ces secteurs, la situation des entreprises du portefeuille de l'APE est également très variée, allant de 12 entreprises cotées à plusieurs défaissances ou entités en extinction.

La valorisation boursière du portefeuille de l'État s'établit à 77,5Md€ au 30 juin 2018. En termes de valorisation, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 49,2 % de la capitalisation boursière, est particulièrement marquée, loin devant le secteur aéronautique/défense (26,7 %), puis télécoms (6,6 %) et automobile (4,2 %).

Par ailleurs, 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, 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 AU 30 JUIN 2018

Taille du portefeuille coté et performance globale	12 participations cotées	77,5Md€	+16,8 % sur 1 an (CAC 40 : +3,96 %)
--	--------------------------	---------	--

Valeur en M€	Part détenue	Évolution sur 1 an
EDF	83,7 %	+24,2 %
ADP	50,6 %	+37,1 %
Airbus	11,1 %	+39,3 %
Engie	24,1 %	(0,6 %)
Safran	13,2 %	+29,7 %
Thalès	25,7 %	+17,1 %
Orange	13,4 %	+3,3 %
Renault	15,0 %	(8,1 %)
Eramet	25,6 %	+162,4 %
Air France-KLM	14,3 %	(44,1 %)
CNP Assurances	1,1 %	(0,8 %)
Dexia (actions cotées)	5,7 %	(58,8 %)

Note 1 : La participation de l'État dans Engie en droits de vote se situe au-dessus du seuil de tiers.

Note 2 : la valorisation du portefeuille de l'État 30 juin 2018 inclut la part des actions EDF et Thalès – représentant respectivement 12,9 % et 25,7 % du capital de ses sociétés au 30 juin 2018 – qui ont servi à la constitution du fonds pour l'innovation doté de 10Md€ annoncé par le ministre de l'Économie et des Finances, Bruno Le Maire, le 15 janvier 2018.

UNE GESTION ACTIVE DU PORTEFEUILLE COTÉ DEPUIS JUIN 2017

Le portefeuille coté a fait l'objet en 2017 de mouvements significatifs tant en termes de cessions que de réinvestissements.

L'État a participé à l'augmentation de capital d'Orano – entité créée dans le cadre de la restructuration d'Areva – à hauteur de 2,5Md€ en juillet 2017, puis a racheté 285M€ de titres Areva en août 2017, dans le cadre de l'offre publique de retrait (OPR) obligatoire de l'entreprise.

Un bloc d'actions ENGIE a été cédé en septembre 2017 (4,1 % du capital) pour une recette de 1,4Md€. Concomitamment à cette opération, ENGIE a racheté un bloc de 153M€ (0,5 % du capital) à l'État afin de proposer les titres rachetés à ses salariés, conformément à l'article 31-2 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. Suite à ces opérations, l'État détient 24,1 % du capital de l'entreprise.

La totalité des titres Renault acquis pour s'assurer de la mise en œuvre des droits de vote doubles prévus par la loi Florange (loi du 29 mars 2014) en avril 2015 a fait l'objet d'une cession en novembre 2017 pour 1,2Md€, en respect de l'engagement pris en avril 2015 par l'État de revenir à terme au niveau de participation de 15,01 %. Cette opération a permis à l'État de réaliser une plus-value de plus de 55M€.

		30 juin 2018		juin 2017 – juin 2018		2017	
		% de détention 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**
CAC 40				+4,0 %		+9,3 %	
PORTEFEUILLE COTÉ			77 493	+16,8 %		+16,2 %	
ÉNERGIE ET MINES	EDF	83,66 %	29 668	+24,2 %	+3,3 %	+16,1 %	+15,7 %
	dont FII*	12,93 %	4 587				
	ENGIE	24,10 %	7 705	(0,6 %)	+3,3 %	+18,3 %	+15,7 %
	Eramet	25,57 %	768	+162,4 %	+23,5 %	+74,5 %	+19,3 %
INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	ADP	50,63 %	9 706	+37,1 %	+4,9 %	+55,7 %	+14,7 %
COMPAGNIES AÉRIENNES	Air France-KLM	14,29 %	428	(44,1 %)	(13,5 %)	+162,5 %	+13,8 %
	Airbus	11,06 %	8 606	+39,3 %	+7,4 %	+32,1 %	+16,4 %
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	Safran	13,16 %	6 076	+29,7 %	+7,4 %	+25,6 %	+16,4 %
	Thalès	25,71 %	6 046				
	dont FII*	25,71 %	6 046	+17,1 %	+7,4 %	(2,4 %)	+16,4 %
AUTOMOBILE	Renault	15,01 %	3 233	(8,1 %)	+1,4 %	(0,7 %)	+13,8 %
TÉLÉCOM	Orange	13,39 %	5 110	+3,3 %	(15,2 %)	+0,3 %	(6,9 %)
SERVICES FINANCIERS	CNP Assurances	1,11 %	149	(0,8 %)	(0,3 %)	+9,4 %	+9,5 %
	Dexia						
	(actions cotées)	5,73 %	1	(58,8 %)	(15,8 %)	(4,7 %)	+10,9 %

Notes :

Areva – délisté en août 2017 – n'est pas inclus dans le portefeuille coté au 30 juin 2018

PSA, dont les titres détenus par l'État ont été transférés à Bpifrance en mars 2017, ne figure plus dans le portefeuille au 30 juin 2018

* Une part des actions EDF et Thalès – représentant respectivement 12,9 % et 25,7 % du capital de ses sociétés au 30 juin 2018 – ont servi à la constitution du fonds pour l'innovation (« FII ») doté de 10Mds€ 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), l'Eurostoxx Industrial Goods & Services (Airbus, Safran et Thalès), l'Eurostoxx Travel & Leisure (Air France – KLM), l'Eurostoxx Insurance (CNP Assurances), l'Eurostoxx Banks (Dexia), l'Eurostoxx Utilities (EDF et Engie), le Stoxx Europe 600 Basic Resources (Eramet), l'Eurostoxx Telecommunications (Orange) et l'Eurostoxx Automobiles & Parts (Renault).

LA VALEUR BOURSIÈRE DU PORTEFEUILLE A PROFITÉ DE LA BONNE DYNAMIQUE DES ENTREPRISES DES SECTEURS DE L'ÉNERGIE ET DE L'AÉRONAUTIQUE ET DÉFENSE

Avec une valeur de 77,5Md€ au 30 juin 2018, le portefeuille coté de l'État reste dépendant du poids du secteur énergétique qui, après la recapitalisation d'EDF, pèse pour près de 50 %. Cette prépondérance a contribué à la très bonne performance du portefeuille entre juin 2017 et juin 2018, ce dernier ayant enregistré une hausse plus de quatre fois supérieure à celle du CAC 40 sur la période (+16,8 % alors que le CAC 40 aug-

mentait de 4,0 %).

Au sein du secteur énergie et mines, la période a été marquée par la bonne performance du titre EDF (+24,2 % sur la période) et la très forte hausse du cours d'Eramet depuis son arrivée dans le portefeuille en août 2016 (+252 %).

Au sein du secteur aéronautique et défense, les titres Airbus, Safran et Thalès poursuivent leur forte croissance, soutenue et ininterrom-

pue depuis 6 ans, de nouveau portés par de solides performances opérationnelles et financières en 2018.

Air France – KLM est en baisse entre juin 2017 et juin 2018. Nonobstant des indicateurs financiers du groupe qui ont progressé, le résultat négatif d'une consultation auprès des salariés d'Air France sur l'accord salarial pluriannuel a conduit à un changement de gouvernance.

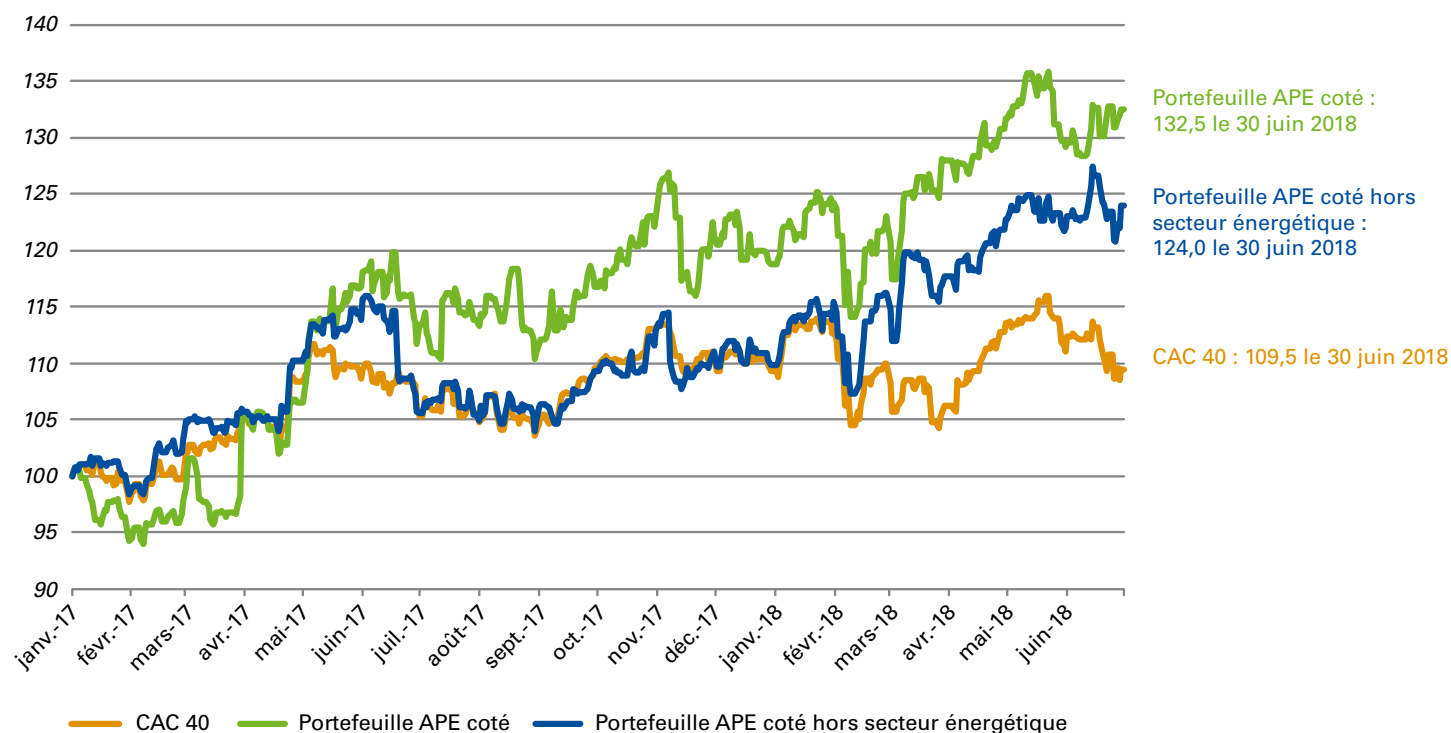
Groupe ADP continue sa progression sur la période grâce à de solides résultats financiers et aux bonnes perspectives du transport aérien. Il bénéficie également des hauts niveaux de valorisation qui caractérisent l'ensemble des infrastructures de transport ainsi que de l'anticipation de

cession des parts de l'État dans le cadre du projet de loi plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE).

Entre juin 2017 et juin 2018, la plupart des entreprises du portefeuille ont largement surperformé leur indice de référence sectoriel euro-

péen ; c'est le cas d'EDF (+24,2 % vs. +3,3 % pour l'indice sectoriel), Eramet (+162,4 % vs. +23,5 %), ADP (+37,1 % vs. +4,9 %), Airbus (+39,3 % vs. +7,4 %), Safran (+29,7 % vs. 7,4 %), Thalès (+17,1 % vs. 7,4 %) et Orange (+3,3 % vs. -15,2 %).

Évolution du portefeuille de l'APE comparé au CAC 40



Composition sectorielle du portefeuille coté

	Portefeuille coté APE	Énergie et mines	Aéronautique défense	Transport aérien et infrastructures	Télécom	Automobile	Services financiers
30 juin 2018	100,0 %	49,2 %	26,7 %	13,1 %	6,6 %	4,2 %	0,2 %
31 décembre 2017	100,0 %	49,8 %	24,6 %	12,6 %	7,4 %	5,4 %	0,2 %
31 décembre 2016	100,0 %	45,7 %	24,7 %	9,2 %	8,8 %	11,4 %	0,2 %
31 décembre 2015	100,0 %	51,8 %	20,0 %	8,7 %	8,4 %	10,9 %	0,2 %
31 décembre 2014	100,0 %	66,6 %	14,3 %	7,2 %	6,7 %	5,1 %	0,2 %

ADAPTATION DE LA POLITIQUE DE DIVIDENDES AUX ENJEUX DES ENTREPRISES

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

Le montant total des dividendes perçus en 2017 est en recul sur l'année précédente, notamment en raison de la baisse du dividende versé par EDF et ENGIE.

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

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
En numéraire	4,8	5,6	3,3	4,3	4,4	3,2	4,3	4,1	3,0	1,8	1,5	40,3
En actions	–	–	2,2	0,1	–	1,4	0,2	–	0,9	1,7	1,3	7,8
TOTAL	4,8	5,6	5,5	4,4	4,4	4,6	4,5	4,1	3,9	3,5	2,8	48,1

Dividendes perçus par l'État des entreprises cotées du portefeuille (Mds€)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
En numéraire	4,5	5,0	2,7	3,7	3,7	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	34,6
En actions	–	–	2,2	0,1	0,0	1,4	0,2	–	0,9	1,7	1,3	7,8
TOTAL	4,5	5,0	4,9	3,9	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	42,4

En moyenne sur les 5 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 3,5 % alors que celui du CAC 40 a été de 6,8 % sur 2014 – 2018 (au 30 juin). Ce chiffre se décompose en un rendement du dividende de 2,8 % en moyenne pour le portefeuille coté de l'État (3,3 % pour le CAC 40) et une plus-value de 0,7 % (le CAC 40 enregis-

trant pour sa part une plus-value de 3,5 %).

Le rendement actionnarial total du portefeuille hors énergie fait apparaître des performances globales annuelles en moyenne plus de deux fois supérieures à celles du CAC 40 : +11,0 % entre 2004 et 2018 (au 30 juin) contre +4,5 %.

SYNTHÈSE DES COMPTES COMBINÉS DU PORTEFEUILLE EN 2017

Les comptes présentés dans le rapport État actionnaire sont des comptes combinés et non consolidés car l'APE n'est pas une holding de participations. Les comptes combinés représentent ainsi le cumul des capitaux propres des entités contrôlées exclusivement par l'État et la quote-part des capitaux des entités contrôlées conjointement.

L'année 2017 a été marquée par plusieurs opérations d'envergure concernant des participations relatives à des sociétés contrôlées (Areva et EDF dans le cadre de la refondation de la filière nucléaire et de la sécurisation du service public de l'énergie) comme à des sociétés mises en équivalence qui ont modifié le périmètre du portefeuille :

(I) Des opérations de cessions de titres :

- Deux opérations de cession des titres d'Engie, la première le 10 janvier, a concerné 4,1 % du capital d'Engie, soit 100 millions de titres, et a rapporté à l'État 1,14Md€, la seconde, le 5 septembre, a concerné 4,6 % du capital d'Engie, soit 111 millions de titres et a rapporté à l'État 1,53Md€ (incidence dans les comptes combinés : variation de capitaux propres d'un montant de 3,4Md€)
- La cession, le 19 juin, de la participation de l'État dans PSA (représentant 12,7 % du capital et 18,5 % des droits de vote) à Bpifrance. Cette cession a porté sur un montant de 1,9Md€ pour un montant investi de 0,8Md€ (une plus-value de 100M€ a été enregistrée dans les comptes combinés, compte de la valeur des titres mis en équivalence de 1,8Md€) ;
- La cession, le 2 novembre, de 14 millions de titres Renault. Cette opération a rapporté à l'État 1,21Md€ et fait apparaître une plus-value de 55M€ (incidence dans les comptes combinés : variation de capitaux propres d'un montant de 1,5Md€).

(II) La poursuite de la stratégie d'accompagnement des entreprises du portefeuille :

- L'acquisition de Zodiac Aerospace par Safran ;
- La refondation de la filière nucléaire au travers de la filialisation des activités du cycle combustible nucléaire, la prise de contrôle de Framatome (ex Areva NP) par EDF, et celle de Technatome (ex Areva TA) par un consortium

d'acquéreurs composé de l'État, du CEA et de Naval Group ;

- La souscription par l'État à l'augmentation de capital d'Orano (ex Areva NewCo) à hauteur de 2,5Md€. Cette souscription s'est effectuée concomitamment à l'investissement par les sociétés japonaises MHI et JNFL d'une somme de 0,5Md€ ;
- Le retrait de la cote des actions Areva SA en date du 18 août ;
- La participation de l'État à hauteur de 3Md à l'augmentation de capital de 4Md d'EDF et l'engagement de l'État à percevoir son dividende en actions au titre des exercices 2016 et 2017 ;
- L'acquisition par PSA des activités européennes de Général Motors (Opel) en février ;
- Le renforcement stratégique du groupe Air France KLM, avec l'entrée au capital de Delta AirLines et de China Eastern Airlines à hauteur de 10 % chacun, avec concomitamment l'acquisition par Air France-KLM de 31 % de Virgin Atlantic ;
- La signature d'un accord-cadre entre les gouvernements français et italien, le 27 septembre, dans le secteur de la construction navale, concernant en particulier les Chantiers de l'Atlantique (ex STX France) ;
- La reconduction, pour une durée d'un an, le 30 novembre 2017, à partir du 1^{er} janvier 2018 du pacte d'actionnaire entre l'État et SORAME-CEIR au pacte d'actionnaire d'Eramet ;
- La poursuite du plan de résolution ordonné de Dexia avec l'intensification de la stratégie de réduction du bilan et du risque (réduction du portefeuille de 10,9Md sur l'exercice), la conversion des actions de préférence des États français et belge, l'externalisation de certaines activités de back office ;
- L'acquisition par Aéroports de Paris de l'intégralité des titres de TAV Airports.

(III) La mise en œuvre de projets de développements industriels :

- Les projets d'EPR Flamanville et Hinckley Point C (en Angleterre) et le grand carénage des centrales nucléaires REP 900M pour EDF et une attention toute particulière portée à la maîtrise des coûts de ces projets ;

- La signature par l'État et la SNCF d'un contrat de performance avec 46Md€ d'investissements sur 10 ans pour accélérer la modernisation du réseau ferroviaire.
- Le repositionnement d'Engie qui pose les bases solides d'une nouvelle dynamique de croissance avec un portefeuille moins exposé aux prix de marché, moins carboné et plus rentable. À fin 2017, ENGIE a cédé pour 13,2Md€

d'actifs (soit près de 90 % du programme de 15Md€ d'impact dette nette sur 2016-2018) et Engie a investi pour 13,9Md€ (soit 97 % de son programme de 14,3Md€ d'investissements de croissance sur 2016-2018).

- La montée en puissance des nouvelles activités du groupe La Poste, axées sur la proximité et l'adaptation aux modes de vie et à l'évolution de la société (offres « Veiller sur

mes parents » ou le passage de « l'examen du code la route »). La conquête de nouveaux marchés s'est accélérée à travers une politique active de croissance externe, à laquelle le groupe a consacré 677M€, essentiellement dans le secteur de l'express, mais aussi dans ceux de l'économie des seniors, des services de proximité ou du numérique.

Comptes combinés (en K€)	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2015*	31/12/2016	31/12/2016 PRO FORMA	31/12/2017
Chiffre d'affaires	143 019	147 601	147 601	144 081	144 081	145 147
EBITDA	29 455	30 952	30 952	26 778	25 989	24 515
EBITDA/chiffre d'affaires	20,6 %	21,0 %	21,0 %	18,6 %	18,0 %	16,9 %
Dotations nettes de reprises d'amortissement et des provisions	-19 192	-34 597	-17 632	-14 217	-13 417	-14 363
Résultat opérationnel	10 263	-3 645	13 320	12 561	12 586	11 427
Résultat financier	-5 237	-4 901	-4 407	-5 922	-5 921	-4 659
Résultat des sociétés mises en équivalence	2 559	785	2 661	3 011	3 010	3 659
Résultat net part du Groupe	3 146	-10 116	n/a	7 289	7 289	9 410

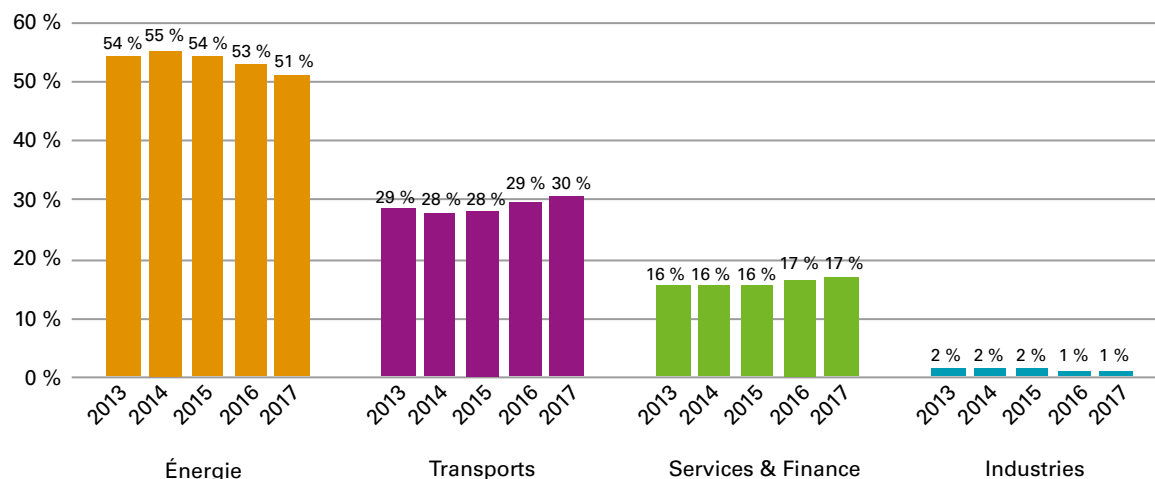
*hors éléments non récurrents et Nexter (dont la contribution au résultat 2015 est 657M€ y compris produits de cession)

Le résultat net de la période est en hausse de 2,2Md€ par rapport à l'exercice 2016. Cette amélioration est la résultante (i) d'une amélioration sensible du résultat financier, conséquence de l'effet de la baisse des taux sur la charge de désactuali-

sation des provisions de démantèlement nucléaire et de retraite et (ii) des bons résultats des sociétés mis en équivalence, ces résultats devant être mis en regard des diminutions de pourcentage de prise en compte de ces entités dans le résultat compte

tenu des cessions intervenues sur la période, ces éléments positifs compensant la légère dégradation de l'EBITDA (-1,4Md€) liée, principalement à la dégradation de l'EBITDA dans le secteur de l'énergie.

Évolution du chiffre d'affaires par secteur en comptes combinés



Le chiffre d'affaires est en hausse de 1,1Md par rapport à l'exercice précédent, cette hausse est essentiellement liée au secteur Transport (1,3Md€) et Autres Services (0,8Md€), cette hausse est contrebalancée par la baisse du secteur Énergie (1,5Md€).

Le chiffre d'affaires du secteur Transport a progressé de 1 281M€ sur l'exercice soit +3,4 %. Cette amélioration est due essentiellement à l'activité Voyage (567M€), à l'activité Keolis (301M€) et les activités Transilien, TER et Intercités (212M€) et SNCF Logistics (293M€).

Le chiffre d'affaires du secteur Autres Services augmente de 789M€ sur l'exercice soit 4,5 %. Cette progression est principalement liée au groupe La Poste (793M€) dont Geopost (650M€).

Le chiffre d'affaires du secteur Énergie a diminué de 1,5Md€ soit -2 % sur l'exercice, cette baisse s'explique principalement par la diminution du chiffre d'affaires à l'international (-2,3Md€ dont

en Italie 1,2Md), partiellement compensée par la hausse du chiffre d'affaires en France (0,4Md€).

En Italie, le chiffre d'affaires est en décroissance en raison de la baisse des volumes électricité et gaz, notamment sur les marchés de gros.

En France, les activités de production et commercialisation présentent une hausse du chiffre d'affaires sur l'exercice 2017, qui est liée aux fortes souscriptions ARENH en 2017 (82,1 TWh) alors que les souscriptions étaient nulles en 2016.

EBITDA 2017 en baisse de -1,2Md€ par rapport à 2016, principalement sur le secteur Énergie (-2,3Md€).

L'EBITDA d'EDF diminue de 2,4Md€ en France, en raison principalement de la baisse de la production hydraulique et nucléaire par rapport à l'exercice précédent (0,5Md€), par l'effet net des interventions sur les marchés de gros notamment du fait d'achats complémen-

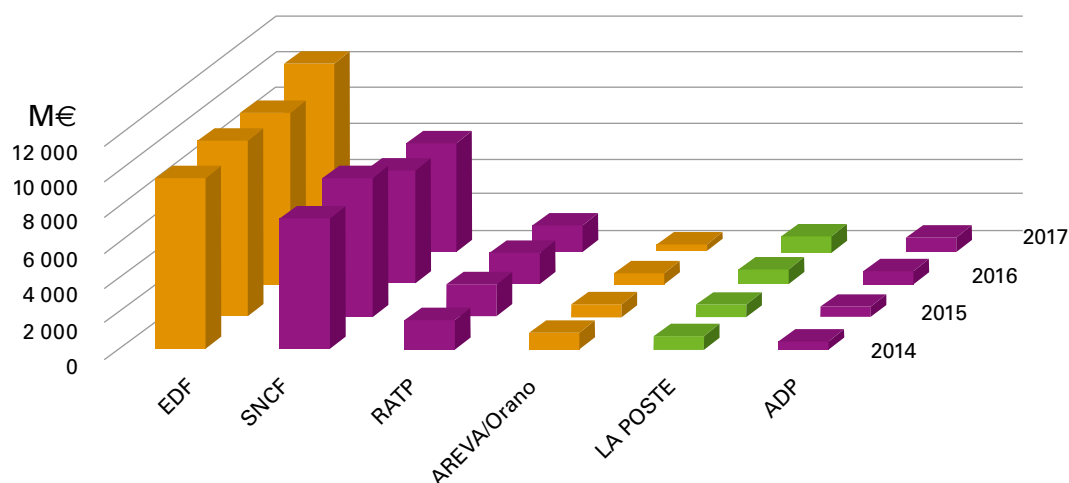
taires nécessaires pour l'approvisionnement des souscriptions ARENH (0,3Md€) et par l'intensité concurrentielle (0,4Md€), en Angleterre par la baisse des prix, de la consommation et de la livre sterling (0,7Md€).

L'EBITDA du secteur ferroviaire augmente de 0,5Md€ en raison d'une croissance significative des trafics de Voyage de SNCF, Keolis et Transilien et par ailleurs la mise en place de plans de gain de productivité.

L'EBITDA du secteur aérien (aéroports) progresse de 0,2Md€ sur la période, compte tenu de bonnes performances commerciales.

L'EBITDA du secteur Services et Finance s'est élevé à 2,6Md€ en 2017 en amélioration de 0,2Md€ par rapport à l'exercice précédent. L'EBITDA du secteur Industrie reste très faible (55M€) et n'est pas représentatif de l'activité du secteur, les principales entités du secteur étant enregistrées en mise en équivalence.

Montant des investissements annuels



Le niveau d'investissement demeure très élevé en particulier chez EDF, SNCF, RATP, La Poste et ADP.

Les investissements totaux d'EDF hors cessions ont été de 16Md€ y compris Framatome, contre 12,8Md€ en 2016. Ces investissements nets comprennent essentiellement les nouveaux développements pour 4Md€, des investissements de maintenance nucléaire (4,7Md€),

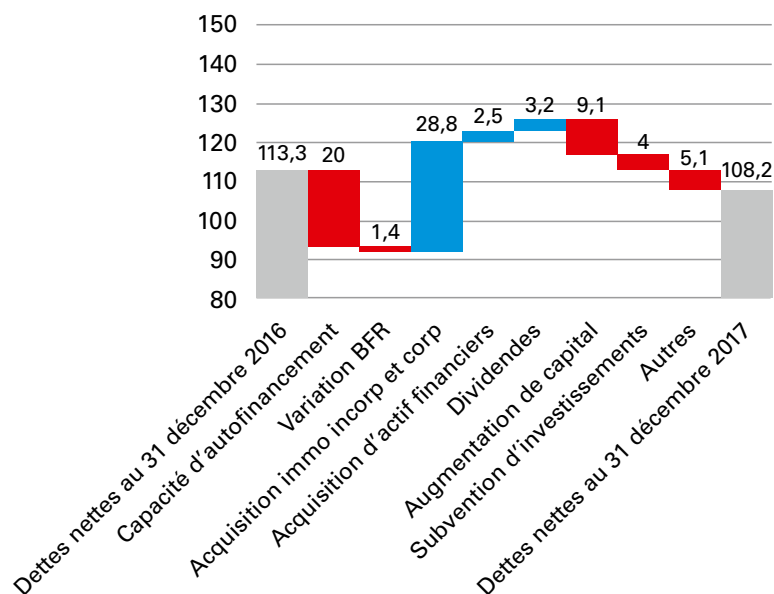
dans les EPR (Flamanville 3, Taishan) pour 1,1Md€, dans les activités régulées France et insulaires (hors Linky) pour 3,2Md€ (raccordements, modernisation du réseau continental et insulaire), et enfin dans les énergies renouvelables (1,3Md€).

Les investissements du groupe SNCF atteignent, avant subvention, un montant de 8,8Md€.

Près de 95 % de ces investissements sont réalisés en France : 5,2Md€ ont été investis sur le réseau ferroviaire.

Les investissements du groupe RATP s'élèvent avant subvention à 1,6Md€ et ont porté sur l'accroissement de la capacité de transport (0,7Md€ environ) et sur des dépenses de modernisation et d'entretien (0,9Md€ environ).

Variation de la dette nette



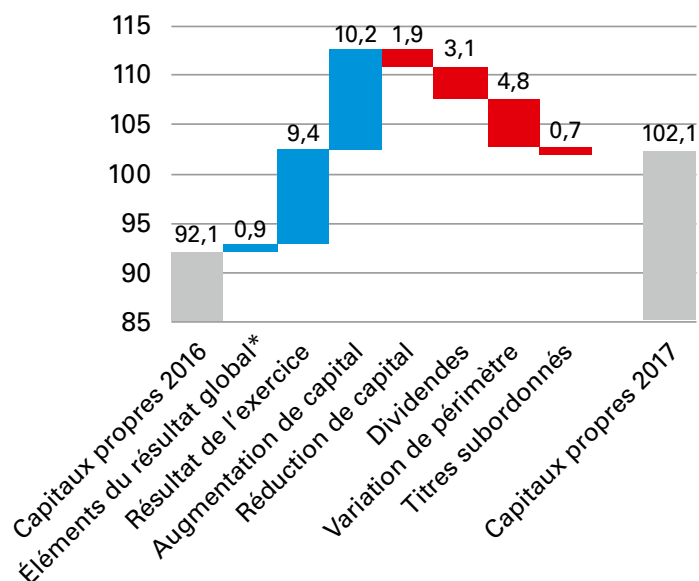
(autres : dont diminution des actifs liquides EDF 3.3 milliards d'euros)

La dette nette diminue sur la période 2017 de 5,1Md€. Cette variation est la résultante d'un niveau d'investissements qui reste très signifi-

catif (28,8Md contre 28,6Md€ en 2016), d'une baisse de la capacité d'autofinancement (4,9Md€), d'augmentations de capital significa-

tives dans la filière nucléaire, mais également de la diminution des actifs liquides d'EDF sur la période de 3,3Md€.

Variation des capitaux propres 2016 et 2017



La variation des capitaux propres évolue de 11,2Md sur l'exercice. Cette variation doit s'analyser au regard des augmentations de capital de la filière nucléaire (+9,9Md), à la réduction de capital de la holding Sogepa (1,9Md€ suite à la cession par cette

dernière société des titres PSA à Bpifrance) et aux réductions de participation dans les entités du périmètre (Engie, Renault) dont l'effet pèse à hauteur de -3,4Md et -1,4Md directement en diminution des capitaux propres.

La diminution des dividendes versés sur la période par rapport à l'exercice précédent (-1Md€) a pour origine la baisse de la contribution d'EDF mais également la diminution du pourcentage de participation dans Engie (entité mise en équivalence).

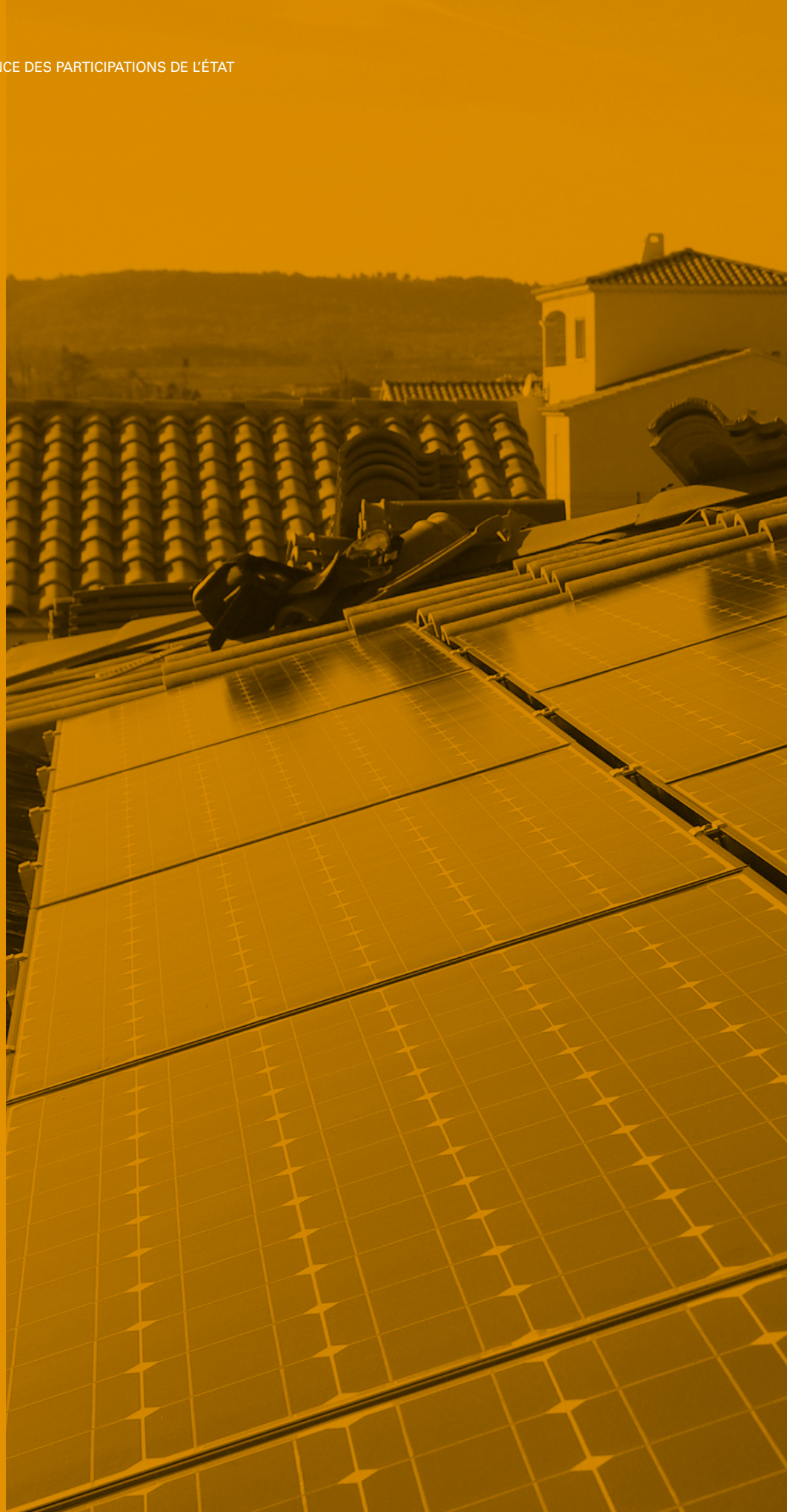
*Éléments de charges ou de produits qui sont enregistrés directement dans les capitaux propres (e.g., variations de juste valeur de certains actifs financiers ou couvertures de flux de trésorerie, écarts de conversion de filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères, ...)

PANORAMA

Fiches entreprises | SECTORIEL



Panorama sectoriel | ÉNERGIE





u plan mondial, la remontée des prix des matières premières, entamée en 2016, s'est poursuivie en 2017 et surtout sur le 1^{er} semestre 2018, en particulier en ce qui concerne le pétrole et le charbon. Le gaz reste à des niveaux de prix assez bas du fait du développement des gaz de schiste et des surcapacités en GNL. Les États-Unis poursuivent leur chemin vers l'autosuffisance énergétique, grâce au développement des gaz et pétroles de schiste.

Le secteur électrique européen (en particulier l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne) connaît depuis 2008 une situation de surcapacités, consécutive à la baisse de la demande, notamment de la part des industriels, et au développement intensif des énergies renouvelables. Le prix européen du CO₂, très faible sur les dernières années, a connu une remontée depuis l'été 2017 qui s'est accentuée au cours du 1^{er} semestre 2018, confortant la remontée des prix de l'électricité sur le marché français qui sont passés de 35 €/MWh début 2017 à plus de 45 €/MWh depuis mai 2018.

Les prix européens de l'électricité demeurent néanmoins extrêmement volatils, ce qui explique en grande partie la situation financière tendue des principaux opérateurs européens. La mise en place depuis 1^{er} janvier 2017 d'un marché de capacité en France doit permettre de conserver les moyens de production nécessaires à l'équilibre entre l'offre et la demande.

En France, la révision de la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie a été lancée fin 2017. Elle doit permettre de rééquilibrer progressivement le mix électrique entre le nucléaire et les énergies renouvelables et de décarboner les autres secteurs de l'économie (chauffage, transport, industrie, ...). D'ores et déjà, le Gouvernement a annoncé que l'objectif de 50 % de part du nucléaire dans le mix électrique ne pourrait pas être atteint en 2025. La fermeture de la centrale de Fessenheim est prévue au moment de la mise en service du réacteur nucléaire EPR de Flamanville. Enfin, elle devrait confirmer le calendrier et les conditions de fermeture des centrales à charbon.

La refondation de la filière nucléaire française, à laquelle l'Agence des participations de l'État a fortement contribué, a été finalisée depuis l'été 2017, avec en particulier (i) la réalisation des augmentations de capital Areva SA (souscrite par l'État en juillet 2017 à hauteur de 2Md€) d'une part et d'Orano (souscrite par l'État en juillet 2017 à hauteur de 2,5Md€ et par les investisseurs japonais MHI et JNFL en février 2018 à hauteur de 500M€) d'autre part ; (ii) la prise de contrôle majoritaire par EDF, intervenue en décembre 2017, des activités réacteurs nucléaires Areva (Framatome), qui conforte le rôle d'EDF comme chef de file de la filière nucléaire ; (iii) enfin, la signature en mars 2018 d'un accord global de médiation entre TVO, Areva SA et Siemens, mettant fin à plusieurs années de contentieux et devant permettre la finalisation dans les meilleures conditions du chantier de construction de la centrale nucléaire d'Olkiluoto 3 en Finlande (projet OL3). La technologie EPR a enfin été confortée par le démarrage du réacteur de Taishan 1, en Chine, intervenu le 6 juin 2018.



FICHE D'IDENTITÉ

- EDF est un **énergéticien intégré, présent sur les métiers de la production bas carbone (nucléaire et renouvelable), du transport et de la distribution, du négoce, de la commercialisation et des services énergétiques.**
- **Deuxième électricien mondial, le groupe EDF est l'acteur principal du marché français, il dispose également de positions fortes en Europe, en particulier au Royaume Uni, en Italie et en Belgique.**
- **La puissance électrique installée du groupe EDF (capacité nette) s'élève à 129 GW au 31 décembre 2017, pour une production de 581 TWh en 2017.**
- **Au 31 décembre 2017, les effectifs consolidés du groupe EDF s'élevaient à près de 151 000 personnes.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.edf.fr

Dans un contexte de marché de l'électricité volatil, le groupe EDF a poursuivi en 2017 le déploiement de sa stratégie CAP 2030, soutenu par une augmentation de capital de 4Md€, souscrite à hauteur de 3Md€ par l'État, en mars 2017, et par la perception des dividendes en actions par l'État entre 2015 et 2017. Ce renforcement exceptionnel des fonds propres d'EDF s'est accompagné de la mise en œuvre d'un plan de performance décidé par le conseil d'administration du 22 avril 2016 afin de consolider la trajectoire financière du Groupe. L'exécution de ce plan est meilleure que les objectifs fixés en 2016. En 2017, les charges opérationnelles ont ainsi été réduites de 0,7Md€ par rapport à 2015 (objectif initial atteint avec un an d'avance), le plan d'optimisation du BFR a atteint 1,9Md€ par rapport à 2015 (objectif également dépassé avec un an d'avance), et 8,1Md€ de cessions ont été réalisées entre 2015 et 2017 (soit un taux de réalisation de plus de 80 % permettant d'afficher deux ans d'avance sur la cible initiale).

Les résultats de l'année 2017 ont été marqués par une baisse organique de l'EBITDA de -14,8 % à 13,7Md€, qui s'explique principalement par la baisse des prix de marché et par un moindre productible nucléaire et hydraulique. Le résultat net part du groupe s'établit à 3,2Md€, et son endettement financier net représente 2,4x l'EBITDA. Le recul de la production nucléaire en France à 379,1 TWh, soit -1,3 % (4,9 TWh) par rapport à 2016, s'explique par des indisponibilités techniques et par la mise à l'arrêt provisoire des quatre réacteurs de Tricastin, suite à la demande de l'Autorité de sûreté nucléaire, au dernier trimestre 2017. La production hydraulique a également été orientée à la baisse à 37,1 TWh, soit -5,3 TWh par rapport à 2016 du fait de conditions hydrologiques particulièrement défavorables, 2017 étant l'année la plus sèche depuis 2011. Les perspectives financières d'EDF sont en hausse pour 2018, soutenues en particulier par des conditions hydrologiques favorables au premier semestre de l'année, et par des prix de gros de l'électricité en nette augmentation depuis le début de l'année.

Dans un contexte d'intensité concurrentielle croissante, la part de marché d'EDF en France sur

le segment des clients particuliers est de 85,5 % en 2017, soit une perte nette d'environ un million de clients par rapport à 2016. Afin de contrer cette érosion, EDF a lancé en 2017 de nouvelles offres « Vert Electrique » et cherche à adapter rapidement ses coûts commerciaux dans ce contexte de concurrence accrue en France. Sur le segment des clients professionnels, la part de marché est à peu près stable et se situe à un niveau de 64,6 %, grâce notamment à des reconquêtes de clients.

L'année 2017 a été marquée par l'accélération du développement du groupe EDF dans le solaire et l'éolien, avec une croissance de la capacité nette installée (+23 % soit +1,6 GW) à 8,8 GW, et de l'électricité produite (+13 % à 13,8 TWh). Dans le solaire, EDF a annoncé en décembre 2017 le lancement d'un « Plan Solaire » prévoyant le développement massif de 30 GW de puissance installée en France entre 2020 et 2035. Ce projet représente un investissement total de 25Md€, dont une part importante proviendra de partenaires, d'investisseurs. Dans l'éolien, EDF a acquis en 2017 la société Futuren. Enfin, EDF a lancé en mars 2018 un « Plan Stockage » avec l'ambition de développer 10 GW de nouveaux moyens de stockage dans le monde d'ici à 2035 en plus des 5 GW déjà exploités par le Groupe. Cette accélération représente un investissement de 8Md€ sur la période 2018-2035.

2017 a également été marquée par la prise de contrôle majoritaire de Framatome par EDF, qui est désormais le chef de file de la filière nucléaire française, et par la création de la société Edvance, qui permet un rapprochement des ingénieries d'EDF et de Framatome afin de gagner en efficacité et en compétitivité, ce qui doit en particulier permettre de conforter l'offre française à l'export.

La participation de l'État au 31 décembre 2017 est de 83,5 % du capital et de 88,56 % des droits de vote. Dans le cadre de la mise en place du fonds pour l'innovation, l'EPIC Bpifrance a reçu le 15 janvier 2018 une dotation non consommable composée notamment d'actions EDF représentant 13,30 % du capital et 8,46 % des droits de vote de la société, l'État conservant 70,2 % du capital et 80,1 % des droits de vote, l'État et l'EPIC Bpifrance s'étant engagés à agir de concert.



Le réseau
de transport
d'électricité

FICHE D'IDENTITÉ

- RTE, opérateur en charge de la gestion du réseau public de transport d'électricité et de l'équilibre offre demande en électricité, a été créée le 1^{er} 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 49,9 % par la Caisse des Dépôts (CDC) et CNP Assurances et à 50,1 % par EDF.
- RTE emploie environ 8 500 collaborateurs.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.rte-france.com

En 2017, le chiffre d'affaires de RTE s'est établi à 4,6Md€, en hausse par rapport à 2016 (+3 %). Cette hausse est la conséquence d'une augmentation des recettes d'accès au réseau, qui s'explique principalement par l'application du nouveau tarif fixé en 2016 par la Commission de la régulation de l'énergie pour la période 2017-2020. Cette augmentation traduit également une hausse de la consommation électrique liée aux conditions météorologiques et la reprise marquée de l'activité industrielle (hausse de 3,5 % de la consommation d'électricité des clients industriels). Le résultat net de RTE s'établit en 2017 à 372M€, en baisse de 31M€ par rapport à 2016 ; la hausse du résultat avant impôts (+90M€) est compensée par l'augmentation exceptionnelle du taux de l'impôt sur les sociétés pour 2017.

Pour répondre aux enjeux de la transition énergétique, RTE a maintenu un niveau d'investisse-

ment soutenu en 2017, à 1,4Md€ (soit 91 % du montant autorisé par la Commission de régulation de l'énergie).

RTE a ainsi consacré plus de la moitié des investissements au renfort de la solidarité entre territoires et accorde une place importante aux solutions innovantes et à la numérisation des équipements (114M€ investis en 2017) dont le déploiement s'accélère.

Les équilibres financiers de RTE sont préservés, avec une dette financière nette en légère hausse, à 8,9Md€, et une notation financière inchangée (à perspective stable chez S&P).

Le tarif de transport a augmenté de 3 % au 1^{er} août 2018, sous l'effet conjugué de l'inflation et des ajustements induits par la régulation, après une hausse de 6,76 % au 1^{er} août 2017 lié à la mise en place du nouveau tarif TURPE5.



FICHE D'IDENTITÉ

- **ENEDIS a été créé le 1^{er} 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.**
- **ENEDIS emploie plus de 38 000 personnes à fin 2017 et alimente 36,2 millions de clients.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.enedis.fr

Le chiffre d'affaires 2017 d'ENEDIS est en hausse de 1,7 % à 14,1Md€, l'EBITDA stable à 4,4Md€ et le résultat net s'élève à 609M€, en baisse de 22,5 %, du fait en particulier d'une hausse exceptionnelle du taux de l'impôt sur les sociétés pour 2017.

Les volumes acheminés sont en baisse de 2 TWh en 2017 par rapport à l'année précédente (1 TWh hors effet année bissextile de 2016). L'effet volume lié au climat est moins favorable qu'en 2016. Les volumes soutirés depuis le réseau de transport connaissent une baisse, qui n'est pas entièrement compensée par la hausse de la production décentralisée. Les raccordements de producteurs sont en hausse sensible.

En 2017, 3,8Md€ ont été investis par ENEDIS, dont 1,4Md€ 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 2017 de 110 000 concentrateurs et de 5,6 millions de compteurs (soit 8 millions de compteurs posés à fin 2017). Le rythme de pose des compteurs Linky est passé de moins de 3 000 compteurs/jour au début de 2016 à

environ 27 000 compteurs/jour à la fin de 2017, permettant d'atteindre la cadence attendue. 8 millions de compteurs Linky doivent être posés au cours de l'année 2018.

Les bénéfices des compteurs Linky pour la collectivité sont importants, notamment en ce qu'ils permettent de détecter automatiquement des pannes électriques qui peuvent être réparées plus rapidement, qu'ils permettent aux consommateurs de mieux connaître et maîtriser leur consommation et qu'ils facilitent les opérations de relève ou de modification des abonnements. L'équipement du réseau en compteurs intelligents est une brique indispensable au développement des énergies renouvelables, en permettant une gestion optimisée du réseau avec le développement de la production décentralisée d'électricité et de l'autoconsommation.

Enfin, le 21 décembre 2017, la FNCCR¹, 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 tient compte des nouveaux enjeux de la transition énergétique et de la transformation numérique.

¹. Fédération nationale des collectivités concédantes et régies.



FICHE D'IDENTITÉ

- Les opérations de restructuration du groupe Areva ont abouti à la création en 2016 d'Orano (dénommé New Areva jusqu'au 23 janvier 2018), groupe recentré sur l'extraction d'uranium, la conversion, l'enrichissement, le retraitement et le recyclage des combustibles usés, la logistique nucléaire ainsi que la fourniture de solutions pour l'aval du cycle.
- Orano est une société anonyme dont les actionnaires sont, au 31 mai 2018, l'État (45,2 %), Areva SA (20 %), la Caisse des Dépôts et Consignations (10 %), Natixis (10 %)¹, Japan Nuclear Fuel Limited (5 %), Mitsubishi Heavy Industries (5 %) et le CEA (4,8 %).
- Orano emploie 16 000 salariés.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.orano.fr

L'année 2017 ainsi que le début de l'année 2018 ont été marqués par les dernières étapes de la restructuration du groupe Areva.

La première augmentation de capital du groupe, souscrite par l'État à hauteur de 2,5Md€, a été réalisée le 26 juillet 2017, suite aux accords passés avec les futurs actionnaires d'Orano, Japan Nuclear Fuel Limited (JNFL) et Mitsubishi Heavy Industries (MHI) (cf. infra), concomitamment au placement dans une fiducie des fonds correspondant au montant total de l'investissement des sociétés japonaises JNFL et MHI dans Orano, soit 500M€.

La réalisation de la seconde augmentation de capital d'Orano, réservée à JNFL et à MHI, est intervenue le 26 février 2018. La réalisation définitive de ces augmentations de capital a fait suite à la cession du contrôle majoritaire de Framatome (ex-New Areva NP) à EDF, intervenue le 31 décembre 2017, et à la levée d'un certain nombre de conditions préalables.

Cette opération a constitué la dernière étape majeure de la restructuration de la filière nucléaire française, engagée en 2015. Avec une structure financière renforcée, des partenariats stratégiques solides, Orano dispose désormais des ressources financières lui permettant d'assurer son développement au service de ses clients et de se financer à moyen terme de manière autonome sur les marchés.

L'année 2017 a également été marquée par un contexte de marché difficile. Toutefois, les

résultats obtenus sont en ligne avec les prévisions du groupe. Le chiffre d'affaires d'Orano atteint 3 926M€, en baisse par rapport à 2016, conformément aux anticipations de l'entreprise en matière d'écoulement de son carnet de commandes. L'entreprise affiche une perte de -252M€ pour 2017, stable par rapport à 2016, l'année 2017 ayant été marquée par des pertes de valeur pour un montant total de 492M€. Le groupe a également respecté sa prévision de cash-flow net pour 2017, qui ressort à -1 066M€, incluant un abondement aux fonds dédiés pour un impact de -812M€. Orano a en outre atteint ses objectifs de performance, avec près de 480M€ d'économies en base annuelle réalisées par rapport à 2014.

Le groupe déploie désormais son nouveau plan d'action stratégique, construit autour de 3 objectifs :

- Générer un *cash-flow* net des activités de l'entreprise positif à partir de 2018
- Mobiliser plus d'1 salarié sur 2 sur les métiers de services dès 2020
- Réaliser 30 % du chiffre d'affaires en Asie en 2020

Le groupe vise pour 2018, malgré une baisse modérée du chiffre d'affaires, une marge d'excédent brut d'exploitation comprise entre 20 % et 23 % à normes comptables constantes (c'est-à-dire entre 19 % et 22 % après prise en compte de l'impact de l'application de la norme IFRS 15) et un *cash-flow* net des activités de l'entreprise positif.

1. CDC et Natixis agissant en tant que fiduciaires dans le cadre de fiducies sûretés et gestion pour le compte de certains prêteurs d'AREVA SA.



FICHE D'IDENTITÉ

- Areva est une société anonyme créée en 2001. Au 31 décembre 2017, l'État est le seul actionnaire d'Areva avec 99,88 % du capital (le solde de 0,12 % correspondant à des actions auto-détenues par la société).
- Suite à la refondation de la filière nucléaire décidée au printemps 2015, qui a conduit à une restructuration profonde du groupe Areva, l'activité d'Areva est désormais centrée sur l'achèvement du projet de construction du réacteur EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (projet OL3).
- L'effectif consolidé d'Areva à fin mars 2018 était de 427 personnes.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.new.areva.com

Les derniers mois ont été marqués par le franchissement de plusieurs étapes majeures finalisant le plan de restructuration du groupe Areva engagé en 2015.

- Poursuite du plan de cessions d'actifs d'Areva, avec notamment la cession à Gamesa de la participation dans Adwen, filiale dédiée aux activités dans l'éolien en mer, et la cession d'Areva TA (désormais TechnicAtome) à un consortium d'acheteurs composé de l'État (50,32 % du capital), du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) (20,32 % du capital), de Naval Group (20,32 % du capital) et d'EDF (9,03 % du capital).

- Réalisation de l'augmentation de capital d'Areva le 12 juillet 2017, à la suite de la levée des conditions préalables fixées par la décision de la Commission européenne du 10 janvier 2017. L'Etat y a souscrit seul à hauteur de 2Md€.

- Réalisation de la première augmentation de capital de New Areva (devenue Orano) le 26 juillet 2017. Cette augmentation de capital, souscrite par l'État, en tant qu'actionnaire avisé, à hauteur de 2,5Md€, accompagnée d'une seconde augmentation de capital souscrite par MHI et JNFL, décidée début 2018 dans le cadre des accords d'actionnaires d'Areva, intervenue en février 2018, a eu pour conséquence la perte de contrôle d'Areva sur Orano (dilution du taux de participation d'Areva de 100 % à 44,4 %).

- Mise en œuvre en août 2017 d'un projet d'offre publique de retrait (OPR) visant les actions Areva non encore détenues par l'État, qui lui a permis de détenir 97,5 % du capital du groupe puis de lancer une procédure de retrait obligatoire.

- Cession le 31 décembre 2017 de Framatome à EDF (75,5 %), à Mitsubishi Heavy Industries (19,5 %) et à Assystem (5 %).

En outre, le 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, a été soldé par la signature, intervenue le 11 mars 2018, d'un accord global de médiation. Cet accord met fin à l'ensemble des litiges entre les parties, en particulier la procédure d'arbitrage engagée depuis plusieurs années devant la Chambre de Commerce Internationale de Londres et le recours intenté par TVO contre la décision de la Commission européenne du 10 janvier 2017 autorisant l'aide à la restructuration du groupe Areva.

L'objectif d'Areva est désormais le bon achèvement du projet OL3. L'accord global de médiation sécurise les ressources financières et humaines nécessaires au bon achèvement du projet OL3, dont la réception provisoire est prévue en 2019 et la réception définitive en 2021. Il met en place une procédure de concertation étroite entre le consortium et son client, jusqu'à l'achèvement du projet.



FICHE D'IDENTITÉ

- **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 30 avril 2018, 24,1 % du capital et 34,8 % des droits de vote.**
- **Le groupe est un industriel de référence dans les métiers du gaz, de l'électricité ainsi que dans les services à l'énergie. Il compte plus de 155 000 collaborateurs, dont plus de 70 000 en France.**
- **M. Jean-Pierre CLAMADIEU a été nommé président non exécutif du conseil d'administration en mai 2018, succédant à M. Gérard MESTRALLET.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.engie.com

Le plan stratégique annoncé par ENGIE en février 2016 pour la période 2016-2018, avec le soutien de l'État, a été au cœur des actions mises en œuvre par le groupe en 2017. Ce plan a pour objectif de recentrer le groupe sur : (i) les activités peu émettrices de CO₂ qui devront représenter plus de 90 % de l'EBITDA du groupe à l'horizon 2018 ; (ii) les activités non exposées aux prix des commodités qui devront représenter plus de 85 % de l'EBITDA du groupe à l'horizon 2018 ; et (iii) les solutions intégrées pour ses clients dont l'EBITDA devra augmenter de plus de 50 % sur cette période.

Le déploiement de cette stratégie s'appuie sur un plan de rotation du portefeuille portant sur 15Md€ de cessions (impact dette nette) sur la période, et sur 22Md€ d'investissements (dont 7Md€ de maintenance). Au 31 décembre 2017, ENGIE a cédé pour 13,2Md€ d'actifs et a investi à hauteur de 13,9Md€ (hors maintenance). Un programme ambitieux de performance, Lean 2018, est également mis en œuvre dont l'objectif de réduction des coûts a été rehaussé, passant de 1Md€ d'impact net sur l'EBITDA sur 2016-2018 à 1,3Md€. Enfin, le dividende au titre de l'exercice 2017 a été confirmé à 0,70 € par action, et sera augmenté au titre de l'exercice 2018 à 0,75 € par action.

L'année 2017 a été marquée par la réalisation des objectifs d'avancement du plan de transformation d'ENGIE : près de 90 % des cessions prévues ont été

identifiées et fait l'objet d'annonces ; la quasi-totalité du programme d'investissement a été réalisée. Les objectifs 2017 du plan de performance Lean 2018 ont été dépassés. Les résultats 2017 ont été en ligne avec les objectifs du groupe.

Les résultats financiers 2017 du groupe sont conformes à la guidance. L'EBITDA s'élève à 9,3Md€ (-1,8 % en brut mais en croissance organique de 5,3 %). La décroissance brute s'explique par des effets de périmètre liés aux cessions d'actifs (notamment dans la génération *merchant* aux États-Unis). La croissance organique repose sur la bonne performance des moteurs de croissance (production d'électricité renouvelable et thermique contractée, infrastructures, solutions clients) et sur les effets du plan de performance Lean 2018. Le résultat net récurrent par du groupe atteint 2,6Md€, en progression par rapport à 2016. Le résultat net par du groupe s'élève à 1,4Md€. La dette financière nette du groupe s'établit à 22,5Md€ au 31 décembre 2017, soit une réduction de 2,3Md€ par rapport à fin 2016. Cette amélioration s'explique principalement par la génération de cash-flow sur l'exercice (8,3Md€) et la mise en œuvre du programme de rotation de portefeuille (notamment cessions dans le domaine de la production d'électricité thermique *merchant* aux États-Unis, en Pologne et au Royaume-Uni). Le ratio dette nette/EBITDA s'établit ainsi à 2,25x vs. 2,43x en 2016, en ligne avec l'objectif d'un ratio inférieur à 2,5x.



ERAMET

FICHE D'IDENTITÉ

- Eramet est une société anonyme cotée, dont les filiales sont spécialisées dans les activités minières (mines de nickel en Nouvelle-Calédonie et de manganèse au Gabon, sables minéralisés – dioxyde de titane et zircon – au Sénégal) et de métallurgie (aciers rapides avec Erasteel et alliages de spécialités avec Aubert & Duval).
- 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.
- Mme Christel Bories a été nommée PDG du groupe Eramet en mai 2017.
- Au 31 décembre 2017, Eramet employait près de 12 600 personnes dans une vingtaine de pays, dont plus de 5 000 en France métropolitaine et près de 2 000 en Nouvelle-Calédonie.

Le groupe Eramet a enregistré de très bons résultats sur l'exercice 2017, portés notamment par la forte hausse des cours du manganèse qui a contribué à l'augmentation de 22 % du chiffre d'affaires du groupe par rapport à 2016 à 3,6Md€. Le groupe a ainsi pu connaître une importante progression de son résultat opérationnel courant à 608M€, porté également par des gains de productivité en ligne avec les objectifs fixés. Le résultat net part du groupe redevient ainsi positif à 203M€. L'endettement net est en forte diminution, à 376M€ au 31 décembre 2017, contre 836M€ fin 2016.

Le chiffre d'affaires de la branche Manganèse, qui représente 53 % du chiffre d'affaires consolidé, a fortement progressé sur l'année 2017 à 1,9Md€ (+33 %), dans un environnement de marché particulièrement favorable (hausse de la production mondiale brute d'acier au carbone, prix élevés du minerai et des alliages de manganèse). Le résultat opérationnel courant de la branche a par ailleurs plus que triplé par rapport à 2016, s'élevant à 738M€.

Le chiffre d'affaires des sociétés de la branche Nickel progresse de 8 %, à 644M€, dans un contexte de cours restés bas en 2017. Les objectifs de coût cash de production (*cash cost*) de la SLN (à conditions économiques constantes de début 2016) pour la fin de l'année 2017 ont été atteints (4,5 USD/lb) grâce à la mise en œuvre d'un plan de productivité. Les objectifs de productivité de la branche ont été renforcés, avec désormais un

objectif de cash-cost de 4,0 USD/lb à l'horizon de la fin 2020. Le résultat opérationnel courant de la branche Nickel demeure néanmoins négatif à -125M€ en 2017.

Le chiffre d'affaires de la branche Alliages affiche une hausse de 15 % à 1 087M€ avec un résultat opérationnel courant en progression de 19 % à 32M€. Malgré la bonne amélioration de la performance d'Erasteel, les résultats de la branche ont été pénalisés par la contreperformance d'Aubert & Duval, dont le résultat opérationnel courant est en baisse de 21 % par rapport à l'exercice précédent, à 38M€.

En 2017, le groupe Eramet a lancé un programme de transformation stratégique et managériale dans le contexte de l'arrivée de la nouvelle PDG. La nouvelle impulsion stratégique s'appuie sur trois axes :

- L'amélioration pérenne de la rentabilité des actifs les moins performants au travers de leur redressement et/ou de leur repositionnement stratégique (SLN, Erasteel et Aubert & Duval),
- La croissance organique et/ou externe dans les métiers où le groupe a un avantage compétitif réel,
- Le développement sur de nouveaux marchés fortement créateurs de valeur, notamment les métaux pour la transition énergétique, en se développant à la fois dans la production primaire et le recyclage ; à ce titre, le groupe Eramet développe actuellement un projet lithium en Argentine.



FICHE D'IDENTITÉ

- La société LFB, détenue à 100 % par l'État, a été créée le 7 juillet 2006.
- L'article L5124-14 du code de la santé publique confie à une filiale du LFB, (LFB Biomédicaments), la mission de fractionner en priorité le plasma issu de la collecte de sang ou de ses composants par l'Établissement français du sang (EFS). 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.
- Le groupe compte 2 339 collaborateurs au 31 décembre 2017.
- Le 18 décembre 2017, par décret du Président de la République, M. Denis DELVAL a été nommé Président-Directeur général (PDG) de LFB SA.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.groupe-lfb.com

Le LFB est un laboratoire biopharmaceutique, spécialisé dans les protéines thérapeutiques et en particulier la production de médicaments dérivés du plasma. Il commercialise des médicaments dans 40 pays, et possède 5 sites de bioproduction dont 4 en France. Il est leader en France et 7^e acteur au niveau mondial dans le fractionnement du plasma. Le LFB est également un des premiers groupes européens dans le développement et la production de protéines issues des biotechnologies. Le LFB a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 490M€, dont 30 % à l'international.

La stratégie du LFB s'articule autour :

- du développement de son activité historique dans les protéines plasmatiques, pour laquelle la construction d'une nouvelle usine a été initiée en 2016 à Arras. L'année 2017 a été marquée par la signature d'une convention d'approvisionnement de plasma avec l'EFS. Le LFB a gagné un appel d'offres organisé par la centrale d'achats des centres hospitaliers universitaires français représentant 35 à 60 % du marché national selon les produits. L'entreprise a également signé un accord pour la distribution de ses produits au Mexique et remporté un appel d'offres en Angleterre et Irlande du Nord dans

le domaine des immunoglobulines. Le LFB a toutefois connu des difficultés de production qui ont généré des tensions d'approvisionnement du marché français sur plusieurs de ses spécialités ; la correction rapide de ces difficultés constitue la priorité des équipes du LFB. Une injonction de l'ANSM* en date du 3 mai 2018 fait l'objet d'un plan de remédiation de la part du LFB afin de pouvoir répondre précisément aux exigences formulées par l'ANSM, qui constitue la priorité absolue pour l'entreprise.

- de la diversification de ses activités dans les biotechnologies. L'année 2017 a été marquée par la validation du protocole Phase III du projet anti-D recombinant monoclonal du LFB par la FDA (*US Food and Drug Administration*) et par l'Agence européenne du médicament. En revanche, à la suite de questions complémentaires de la FDA, le LFB doit déposer un nouveau dossier auprès de la FDA pour obtenir une autorisation de mise sur le marché aux États-Unis pour son facteur VII activé recombinant (Sevenfact®).

L'État a contribué à la mise en œuvre de cette stratégie à travers la souscription en 2015 d'une augmentation de capital de 230M€.

* Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé.

Panorama sectoriel | INDUSTRIE



NIRSpec

+ V1



Dans le secteur industriel, les entreprises du portefeuille de l'État actionnaire, solidement implantées en France, figurent parmi les leaders mondiaux de leur secteur et ont poursuivi leur développement en 2017. La valorisation des participations industrielles cotées (dans Airbus, Safran, Thales, Renault) représente environ 24Md€ au 30 juin 2018.

L'État actionnaire a été actif en 2017 dans les domaines de la défense, de l'aéronautique, de la construction navale, de la construction ferroviaire et de l'automobile.

L'année 2017 a été marquée par d'importantes évolutions de périmètre pour plusieurs sociétés du secteur. Safran a mené à bien un important mouvement stratégique en finalisant la cession de ses activités dans la sécurité (vente de Morpho, devenu Idemia après sa fusion avec Oberthur) et en réalisant l'acquisition de Zodiac Aerospace, équipementier aéronautique français de premier plan. Safran devient ainsi le troisième acteur mondial de l'aéronautique (hors avionneurs), avec plus de 21Md€ de chiffre d'affaires. Outre cet effet de taille, c'est la complémentarité entre les activités équipementières de Safran et celles de Zodiac qui donne toute sa pertinence à cette opération, finalisée début 2018. Safran reste par ailleurs excellemment positionné sur son activité de motoriste : la base installée de moteurs CFM56, source d'activités de maintenance et de pièces détachées, atteint un niveau record, et le nouveau moteur LEAP rencontre un important succès commercial que l'effort de montée en cadence de la production vise à satisfaire. C'est d'ailleurs le secteur aéronautique dans son ensemble qui se porte bien : Airbus a ainsi livré un nombre record de 718 appareils en 2017 et vise de battre ce nombre en 2018.

Thales, toujours porté par ses succès opérationnels et ses bons résultats, a de son côté engagé en décembre 2017 l'acquisition de Gemalto, société d'envergure mondiale active dans le domaine de la sécurité numérique. Cette opération, qui a été soutenue par l'État, aura, après sa finalisation début 2019, un impact significatif sur le profil de Thales, puisque le nouvel ensemble aura un profil numérique renforcé et sera positionné sur des enjeux clés tels que la cybersécurité, l'intelligence artificielle et le *big data*. Thales poursuit ainsi résolument une stratégie de montée en puissance sur ces domaines déjà engagée avec le rachat en 2016 et 2017 de Vormetric et de Guavus.

L'État a également fait évoluer ses participations dans le domaine automobile. Tout d'abord, la cession de PSA à Bpifrance a été finalisée en juin 2017, dégageant une plus-value de plus de 1,1Md€. Après trois années consacrées au redressement du groupe, une nouvelle phase de croissance que Bpifrance pourra accompagner est désormais engagée. Chez Renault, l'État a cédé en novembre 2017 le bloc de 4,73 % du capital acquis en avril 2015, conformément à l'engagement pris, dégageant là encore une plus-value de 55M€. L'acquisition de ces titres aura permis de sécuriser l'instauration chez Renault des droits de vote double pour les titres détenus pendant plus de deux ans. De plus, à l'occasion de cette opération, Renault a acquis 10 % des titres cédés pour les proposer aux salariés dans le cadre d'un plan d'épargne salariale.

Les résultats de Renault en 2017 ont atteint des niveaux record (3,8 millions de véhicules vendus, avec une marge opérationnelle de 6,6 %) qui confirment la pertinence et la puissance de l'Alliance formée avec Nissan. Celle-ci est d'ailleurs désormais le premier constructeur mondial en nombre de véhicules, avec plus de 10 millions de véhicules pour l'ensemble des marques de l'Alliance. Le nouveau plan stratégique du groupe conduira à tirer encore plus parti des synergies permises par cette Alliance :

le plan vise ainsi l'atteinte d'un taux de 80 % de véhicules Renault sur des plateformes communes d'ici 2022. Carlos Ghosn, dont le mandat de PDG de Renault a été renouvelé à l'assemblée générale 2018, a désormais pour objectif principal l'approfondissement et la pérennisation de l'Alliance.

Le prêt de titres Alstom par Bouygues à l'État entré en vigueur en février 2016 a pris fin en octobre 2017. Alstom s'est simultanément engagé, avec le soutien de l'État, dans un rapprochement stratégique majeur avec la division mobilité de Siemens, qui devrait aboutir d'ici début 2019 : Siemens apporte à Alstom ses activités ferroviaires (matériel roulant et signalisation) en échange d'une participation légèrement supérieure à 50 % au capital du nouvel ensemble. Cette opération vise à créer un géant mondial du ferroviaire, à la pointe de l'innovation, appuyé sur des positions fortes sur ses marchés européens d'origine et apte à triompher d'une concurrence internationale, en particulier chinoise, de plus en plus vive.

Dans le domaine naval, l'axe franco-italien a été au cœur de l'année 2017. En juillet 2017, l'État a exercé son droit de préemption sur les titres que l'actionnaire coréen des Chantiers de l'Atlantique avait l'intention de céder au chantier naval italien Fincantieri, afin de mieux négocier un tour de table équilibré et des droits de gouvernance protecteurs des intérêts nationaux. Cette négociation a abouti en septembre 2017 à un accord qui verra, après obtention des autorisations réglementaires requises, Fincantieri détenir 50 % des Chantiers de l'Atlantique ainsi que 1 % prêté par l'État : la prise de contrôle par Fincantieri est ainsi conditionnée au respect par celui-ci des principaux termes d'un pacte négocié avec l'État. Naval Group (nouveau nom de DCNS depuis juin 2017), un consortium de sous-traitants et partenaires locaux des chantiers et les salariés font également leur entrée au capital, l'État conservant sa minorité de blocage : un tel tour de table, équilibré, permettra le développement des Chantiers et la pérennité de leurs activités à Saint-Nazaire, confortées par un carnet de commande qui s'étend désormais jusqu'en 2026. Dans le domaine militaire, c'est Naval Group qui a engagé avec Fincantieri des discussions approfondies dans le cadre fixé par le sommet franco-italien de Lyon du 27 septembre 2017. Leur alliance pourrait se matérialiser dans les prochains mois par la mise en commun de programmes de recherche et d'achat, ainsi que par la création d'une société commune active dans le domaine des navires militaires de surface, domaine dans lequel les deux chantiers collaborent de longue date et où leur complémentarité, tant géographique qu'en termes de gamme de produits, est importante.



FICHE D'IDENTITÉ

- **Airbus est un des leaders mondiaux de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Société européenne de droit néerlandais elle est détenue à hauteur de 26,4 % par les États français (11,1 %), allemand (11,1 %) et espagnol (4,2 %). Ceux-ci agissent de concert dans le cadre d'un pacte d'actionnaires formalisé en décembre 2012, à l'issue d'une restructuration du capital.**
- **Airbus est composé de trois divisions : Airbus (avions commerciaux), Airbus Defense and Space et Airbus Helicopters. En 2017, le groupe Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 67Md€ (dont 16 % dans le secteur de la défense, 9 % dans le secteur des hélicoptères et 75 % dans le domaine de l'aviation civile) et un résultat net de 2,9Md€. Le groupe emploie près de 130 000 salariés dont 48 000 en France.**

Dans le domaine de l'aviation civile, le marché reste très dynamique sur le segment des monocouloirs, ce qui se traduit pour Airbus par un carnet de commande record (997Md€ en valeur catalogue à fin 2017). Airbus a en particulier bénéficié d'un contexte favorable de bonne santé financière des principales compagnies aériennes mondiales. Les commandes nettes 2017 se sont portées à 1 109 aéronefs, tandis que les livraisons ont atteint le niveau record de 718 appareils, marquant une hausse ininterrompue des livraisons depuis 2002. Ces livraisons comprennent notamment 181 A320neo et 78 A350, témoignant d'une transition rapide vers la production d'appareils de nouvelle génération. Les principaux défis de court terme qu'Airbus affronte sont la tenue des objectifs opérationnels ambitieux de montée en cadence des programmes A350 et A320neo chez Airbus et ses sous-traitants, ainsi que le développement de l'A330neo. La perspective d'une nouvelle commande d'Emirates annoncée au début 2018 donne au programme une visibilité de 10 ans, à cadence adaptée.

Avec 10,8Md€ de chiffre d'affaires dans les secteurs de la défense et de l'espace, Airbus Defense & 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. 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 2017.

Dans le domaine des hélicoptères, Airbus Helicopters est le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires 2017 stable à 6,5Md€. La conjoncture reste difficile, notamment à cause du gel des investissements des clients « Oil & Gas », ainsi que de difficultés techniques rencontrées sur certains modèles. Le groupe continue cependant à investir pour renouveler largement sa gamme et à revoir son organisation pour s'adapter au contexte et préparer l'avenir.



FICHE D'IDENTITÉ

- **Safran est un groupe international de haute technologie opérant dans les domaines de la propulsion et des équipements aéronautiques, de l'espace et de la défense. Safran emploie plus de 92 000 collaborateurs, dont la moitié en France, et occupe, seul ou en partenariat, des positions de premier plan mondial ou européen sur ses marchés, en premier lieu la motorisation des avions civils court et moyen courriers.**
- **L'État est le premier actionnaire de Safran avec 13,2 % du capital et 21 % des droits de vote. Les salariés détiennent 7 % du capital et 10 % des droits de vote.**
- **En 2017, Safran confirme sa dynamique de croissance et ses très bons résultats financiers avec un chiffre d'affaires de 16,5Md€ (+4,7 %), un résultat opérationnel courant de 2,5Md€ (+2,7 %) ainsi qu'un cash-flow libre de 1,4Md€ (+31,8 %).**
- **Le succès de l'offre publique d'achat de la société Zodiac Aerospace réalisée par Safran a permis une prise de contrôle effective de la société en février 2018. Safran travaille aujourd'hui à l'intégration de Zodiac au sein du groupe.**

L'année 2017 a vu d'importantes modifications de périmètre pour Safran. D'abord, les opérations de cession de la filiale Morpho, spécialisée dans les technologies de sécurité et d'identité, au fonds Advent (Oberthur Technologies) et à Bpifrance, ainsi que des activités de détection à Smiths Group ont été finalisées. Oberthur Technologies et Morpho forment désormais Idemia, un leader mondial de la sécurité à fort ancrage français.

Safran a par ailleurs mené, avec le soutien de l'État actionnaire, une opération de croissance externe stratégique avec l'acquisition de Zodiac Aerospace. Le nouvel ensemble réunit en effet plus de 92 000 employés, dont la moitié en France, avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 21Md€, réalisé dans 60 pays. Cette acquisition permet à Safran de compléter sa gamme d'équipements dans de nouveaux secteurs (sièges et cabines notamment) et de renforcer sa maîtrise de la chaîne électrique, indispensable pour l'avion du futur. Le groupe est désormais le 3^e équipementier mondial du secteur aéronautique.

Sur le marché principal de Safran, la motorisa-

tion aéronautique, l'entreprise bénéficie de la forte croissance du trafic aérien et des positions construites au cours des 40 dernières années. Le moteur CFM56 et son successeur le nouveau moteur LEAP, produits dans le cadre d'une JV entre Safran et General Electric, équipent en exclusivité les Boeing 737 et plus de la moitié des avions de la famille Airbus A320. Ils ont connu en 2017 une année record avec 1 903 livraisons (+8 %), dont 459 moteurs LEAP. Safran et GE ont désormais plus de 14 800 moteurs CFM56 et LEAP en carnet, soit près de huit années de production aux cadences actuelles. Ces bons résultats reflètent la stratégie de Safran d'anticipation et d'excellence à la fois technologique et opérationnelle : les dépenses de recherche et développement demeurent ainsi une priorité (1,4Md€ en 2017). La poursuite de la transition du CFM56 au LEAP reste le principal enjeu opérationnel de la société, qui peut s'appuyer sur son savoir-faire industriel reconnu et l'usage des techniques industrielles les plus récentes (tissage 3D de composites, fabrication additive...).

POUR EN SAVOIR PLUS

www.safran-group.com


 The image shows a close-up of electronic equipment, likely a test bench or a control unit, with several small digital displays showing various data. The Thales logo is prominently displayed in the lower-left corner of the image.
 THALES

FICHE D'IDENTITÉ

- **Présent sur les marchés de l'aérospatial, des transports terrestres, de la défense et de la sécurité, Thales est un leader mondial des hautes technologies disposant d'un portefeuille équilibré entre activités civiles et militaires ; il emploie plus de 65 000 personnes, dont plus de la moitié en France. L'intégration de Gemalto, prévue début 2019, permettra à Thales d'augmenter son chiffre d'affaires d'environ 15 %, tout en complétant son portefeuille d'activités dans le domaine du numérique et de l'Internet des objets sécurisé.**
- **L'État contrôle conjointement la société (25,8 % du capital et 35,8 % des droits de vote) avec Dassault Aviation (24,7 % du capital et 28,4 % des droits de vote), grâce à un pacte d'actionnaires concertant. Des mécanismes juridiques garantissent la protection des activités stratégiques de l'entreprise en lien avec la souveraineté nationale (action spécifique et convention de protection des intérêts stratégiques).**
- **En 2017, les résultats financiers de Thales ont atteint un niveau record, avec un chiffre d'affaires de 15,8Md€ (+7 %) et une marge opérationnelle de 9,8 % (+16 %).**
- **Le mandat de Patrice Caine, PDG de Thales, a été renouvelé pour 4 ans à l'occasion de l'assemblée générale de mai 2018.**

L'année 2017 a été marquée par l'annonce en décembre de l'acquisition de Gemalto, qui devrait être finalisée début 2019. L'État a soutenu cette opération compte tenu de son intérêt stratégique et patrimonial et des fortes complémentarités entre les deux groupes. L'ensemble combiné, fort d'environ 80 000 salariés et 18Md€ de chiffre d'affaires, formera un leader mondial de la sécurité numérique. En 2017, Thales a également inauguré sa « *digital factory* », qui investira 150M€ sur 3 ans dans les technologies digitales. Ces annonces confirment l'ambition de Thales de devenir un acteur central de la transformation numérique de ses clients, qui repose sur la maîtrise de 4 technologies : la connectivité, l'intelligence artificielle, la cybersécurité et le *big data*.

Les excellents résultats financiers de Thales attestent de la pertinence de la stratégie du groupe et de la réussite de ses plans de performance : la marge opérationnelle a progressé constamment au cours des dernières années, tout comme le volume d'activité, avec un chiffre d'affaires en croissance de plus de 20 % en 5 ans.

Pour réaliser les synergies nécessaires à sa compétitivité, dégager les marges permettant la poursuite de ses investissements et trouver de nouveaux relais de croissance, Thales cherche à accroître son internationalisation. Les prises de commandes des pays émergents (hors Europe, États-Unis, Canada, Australie et Nouvelle-Zélande) représentent ainsi 31 % du chiffre d'affaires du groupe (+90 % par rapport à 2012) et 76 % de son chiffre d'affaires a été réalisé hors de France en 2017.

Par ailleurs, l'État a annoncé en 2018 la dotation non consomptible de sa participation dans TSA (*holding* de détention de la participation publique dans Thales) à l'EPIC Bpifrance, dans le cadre de la mise en place du Fonds pour l'industrie et l'innovation. À l'instar de la dotation d'une partie de la participation de l'État dans EDF, cette opération n'a aucune conséquence pratique sur l'action de l'APE vis-à-vis de sa participation dans Thales : l'État et l'EPIC Bpifrance se sont engagés à agir de concert. L'État a conservé une action de préférence dans TSA afin de garantir ses droits.



FICHE D'IDENTITÉ

- Issue de l'ancienne Direction des constructions navales, Naval Group (nouveau nom de DCNS depuis juin 2017) est une société anonyme détenue à 62,3 % par l'État, à 35 % par Thales et à 1,8 % par les salariés.
- L'activité de Naval Group recouvre principalement la conception, la fabrication et la maintenance de navires de surface armés et de sous-marins. Naval Group se développe également dans le domaine des énergies marines renouvelables via sa filiale Naval Énergies, dont l'activité reste à ce jour limitée.
- En 2017, Naval Group a amélioré pour la 3^e année consécutive sa rentabilité, avec un chiffre d'affaires de 3,7Md€ (+16 %), dont 35 % à l'international, des prises de commandes de 4Md€ (+51 %), portant le carnet de commandes à près de 12Md€, et un EBITDA de 172,7M€ (+68 %), soit une marge opérationnelle de 4,7 % du chiffre d'affaires.
- Naval Group emploie 13 400 collaborateurs, essentiellement en France.

L'effort de compétitivité entrepris depuis 2015, à travers la réorganisation du groupe, la mise en place d'un plan d'économies et la négociation d'un accord global de performance, contribue à la fois à améliorer la satisfaction des clients, la profitabilité de la société et la capacité de Naval Group à gagner des contrats internationaux. L'export est en effet indispensable pour la société, afin de préserver et de développer ses compétences et savoir-faire au meilleur niveau mondial, dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense.

L'année 2017 a ainsi vu le démarrage des travaux de collaboration avec l'Australie pour la construction de 12 sous-marins, qui engage un partenariat de très long terme avec la Marine australienne. Ce contrat illustre également la stratégie d'implantation locale de

Naval Group, de plus en plus nécessaire pour répondre aux demandes des États clients.

L'année écoulée a également été marquée par l'entrée minoritaire de Naval Group au capital de Technicatome (20,3 % du capital aux côtés de l'État, du CEA et d'EDF) et celle au capital de STX France (environ 12 % du capital). Ces opérations lui permettront de renforcer la coopération avec deux acteurs industriels cruciaux pour la construction de navires militaires, en particulier ceux de grande taille ou à propulsion nucléaire.

Enfin, un projet de rapprochement stratégique avec Fincantieri dans le domaine des navires de surface a été lancé dans le cadre du sommet franco-italien de Lyon le 27 septembre 2017. Les travaux de mise en place de ce projet ont continué à progresser en 2018.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.naval-group.com



FICHE D'IDENTITÉ

- **L'État a pris le contrôle majoritaire de TechnicAtome en mars 2017, après un processus d'acquisition engagé dans le cadre de la restructuration d'Areva. TechnicAtome assure la conception, le développement et la maintenance des réacteurs nucléaires de propulsion pour la Marine Nationale, ainsi que des installations associées. Précédemment dénommée « Areva TA », TechnicAtome est désormais 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.**
- **Le nucléaire de défense est la principale activité de TechnicAtome, représentant environ 80 % de son chiffre d'affaires, en particulier dans la conception et la réalisation des réacteurs de propulsion navale pour les sous-marins français et les porte-avions, mais TechnicAtome se consacre également à la construction d'un réacteur de recherche pour le compte du CEA.**
- **TechnicAtome emploie plus de 1 500 personnes, exclusivement en France. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 372M€, pour une marge d'exploitation de 12,8 % et une marge nette de 11,8 % en 2017.**
- **Loïc Rocard est PDG de TechnicAtome depuis le 5 mai 2017.**

TechnicAtome a connu en 2017 une évolution majeure de son capital, puisque l'État est devenu actionnaire majoritaire, aux côtés de Naval Group, du CEA et d'EDF. Cette opération a permis de rapprocher la société de ses principaux partenaires et de créer les conditions d'une existence autonome et pérenne au service des intérêts souverains de l'État.

Celle-ci est directement liée à l'évolution des besoins de la Marine Nationale, dans la mesure où les technologies de propulsion nucléaire ne s'exportent pas. Le principal enjeu pour TechnicAtome est donc de maintenir ses compétences dans son secteur d'activité, malgré un plan de charge par nature fluctuant puisqu'il suit le déroulement des grands programmes d'armement nationaux.

Ce maintien des compétences passe par un suivi fin et à très long terme des compétences des personnels de la société, et par la recherche d'activités complémentaires proches du cœur de métier. TechnicAtome réalise ainsi environ 20 % de son chiffre d'affaires dans le nucléaire civil, essentiellement au travers de la réalisation du réacteur de recherche Jules Horowitz (« RJH »), actif stratégique du CEA pour la production d'isotopes médicaux.

TechnicAtome a démontré, au cours de l'année 2017, sa capacité à opérer dans ce nouveau contexte actionnarial en maintenant à un haut niveau sa performance opérationnelle et financière, y compris sur des projets techniquement complexes comme l'arrêt technique majeur du porte-avions Charles-de-Gaulle, en 2017-2018.



CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE



FICHE D'IDENTITÉ

- Les Chantiers de l'Atlantique, (dénommés STX France entre 2008 et juillet 2018) sont actifs dans la conception, la construction et l'entretien des navires civils et militaires. Depuis quelques années, cette entreprise a également développé une offre dans les énergies marines renouvelables, allant de la conception jusqu'à la pose en mer de stations électriques pour les champs d'éoliennes. L'entreprise est l'un des leaders mondiaux des navires à passagers de très grande taille.
- À la fin de l'année 2017, la société emploie 2 636 personnes, localisées principalement à Saint-Nazaire et a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 1,437Md€, pour un résultat net de 17,2M€.
- Dans l'attente des décisions réglementaires autorisant la prise de contrôle par Fincantieri, l'entreprise est aujourd'hui détenue à 84,34 % par l'État, à 1,59 % par un consortium d'entreprises locales, à 2,4 % par les salariés et à 11,67 % par Naval Group.

Depuis 2013, le groupe coréen STX, l'ancien actionnaire majoritaire, rencontrait des difficultés financières le conduisant à mettre en vente sa filiale STX France. Le groupe italien de construction navale Fincantieri a été retenu par le vendeur. Afin de garder la maîtrise de la mise en place d'un nouveau tour de table actionnarial conforme aux intérêts à long terme de l'entreprise, l'État a exercé en juillet 2017 le droit de préemption dont il bénéficiait en vertu du pacte existant avec l'actionnaire coréen.

Les négociations franco-italiennes ont abouti en septembre 2017 à un accord sur la répartition du capital, la gouvernance, les droits de l'État et le contrôle des engagements pris par Fincantieri. La finalisation de l'opération est désormais conditionnée à l'accord des autorités de concurrence. Dans l'intervalle, l'État détient la majorité du capital et a fait entrer à ses côtés en juillet 2018, les actionnaires minoritaires présents du tour de table (entreprises locales, salariés et Naval Group).

Sur le plan opérationnel, l'entreprise reste portée par un marché de la croisière très dyna-

mique, marqué par la croissance de la clientèle asiatique. Après 27 millions de passagers en 2017, le marché pourrait dépasser les 30 millions en 2020. La demande pour des paquebots intégrant de nouvelles technologies et répondant à des standards de sécurité et environnementaux élevés profite aux Chantiers, qui disposent des savoir-faire très spécifiques nécessaires à leur conception et à leur construction. Cette dernière mobilise un réseau dense de sous-traitants dans des délais particulièrement serrés.

Le plan de charge des Chantiers prévoit ainsi deux livraisons de paquebot par an jusqu'en 2026. La société a livré en mars 2017 *Symphony of the Seas*, le plus gros paquebot au monde devant son « sister-ship » *Harmony of the Seas* livré l'année précédente à *Royal Caribbean International*.

Le groupe MSC, client historique des Chantiers a quant à lui confirmé sa commande d'une nouvelle série de navires de type World Class, entièrement propulsés au gaz naturel liquéfié et adoptant une architecture novatrice.



FICHE D'IDENTITÉ

- **GIAT Industries est la *holding* de tête d'un groupe qui comprend, outre la participation dans KNDS, la société SNPE et sa filiale opérationnelle Eurengo, spécialisée dans les poudres et explosifs civils et militaires, les objets combustibles ainsi que dans les additifs diesel.**
- **Philippe Schleicher est Président de GIAT Industries, PDG de SNPE et Président du conseil d'administration d'Eurengo. M. Dominique Guillet est directeur général d'Eurengo.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.snpe.com

Eurengo SA est l'héritière de l'institution nationale des poudres et explosifs créée au XIV^e siècle et le fruit d'une consolidation en 2003 avec des partenaires scandinaves (SAAB et Patria). La société compte 4 sites industriels dans 3 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 visant à moderniser et sécuriser l'outil industriel. La société a ainsi entamé un redressement économique et opérationnel et 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.

En 2017, Eurengo a réalisé un chiffre d'affaires de 209M€, un EBIT de 13M€ et un résultat net de 11M€. Les effectifs du groupe s'élèvent à 891 personnes à fin 2017. Alors que le marché est actuellement très porteur, la société poursuit sa transformation et mène notamment 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.




FICHE D'IDENTITÉ

- **KNDS est le leader européen de l'armement terrestre, fruit du rapprochement de KMW et de Nexter Systems fin 2015. La société est détenue à parité par l'État français (via GIAT Industries) et la famille allemande Bode-Wegmann, liés par un pacte d'actionnaires. Les intérêts stratégiques de l'État sont protégés par une action spécifique au capital de Nexter, ainsi que par une convention.**
- **Le groupe, qui emploie environ 7 000 personnes majoritairement en France et en Allemagne, a réalisé une année 2017 record avec un chiffre d'affaires de 2,7Md€ et des prises de commandes de 3,4Md€.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.knds.com

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 un leader allemand du secteur avec des produits ayant remporté de nombreux succès à l'export (char de combat Leopard

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.

L'État actionnaire agit activement au sein de la gouvernance de KNDS pour en faire un des leaders mondiaux de l'armement terrestre et renforcer l'intégration et les synergies entre ses deux filiales. Les développements du char et du système d'artillerie franco-allemands du futur constituent une opportunité majeure dans ce cadre.

La lettre d'intention signée par les gouvernements français et allemands en juin 2018 à l'occasion du séminaire gouvernemental franco-allemand constitue un jalon majeur pour le programme de char du futur (Main Ground Combat System – MGCS) et pose les fondations de ce programme structurant pour l'avenir et l'intégration de KNDS.



RENAULT



FICHE D'IDENTITÉ

- **Constructeur automobile depuis 1898, le groupe Renault est une société anonyme qui conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires, sous les marques Renault, Dacia, Renault Samsung Motors et Avtovaz. L'entreprise détient également 43,4 % du constructeur japonais Nissan.**
- **L'année 2017 a confirmé la dynamique que connaît le Groupe depuis quelques années avec une amélioration de tous les indicateurs clés : record de ventes de 3,76 millions de véhicules particuliers et utilitaires, chiffre d'affaires de près de 59Md€ et marge opérationnelle de 6,6 %. Renault fabrique ses véhicules et produits mécaniques dans 37 sites, dont 20 en Europe et 14 en France. Le groupe emploie, depuis l'intégration d'Avtovaz, plus de 181 000 collaborateurs, soit une hausse de 45 % par rapport à 2016.**
- **Depuis novembre 2017 et la cession par l'État des 4,73 % du capital acquis en 2015, la participation de l'État dans Renault s'établit à nouveau à 15,01 %.**

Pour faire face aux profondes mutations que connaît le secteur automobile (évolution des normes environnementales, voiture autonome, électrification des motorisations...), la taille critique constitue un avantage compétitif permettant d'amortir sur de grands volumes frais fixes, et dépenses en R&D. Pour relever ce défi, Renault s'appuie sur l'Alliance établie avec Nissan depuis 1999 et rejointe fin 2016 par Mitsubishi, dont Nissan est désormais le premier actionnaire avec 34 %. L'ensemble est devenu en 2017 le leader mondial du secteur avec 10,6 millions de véhicules vendus, devant Volkswagen et Toyota.

L'effort d'internationalisation déjà largement engagé par Renault se poursuit pour devenir un acteur global : deux tiers de sa croissance se fait désormais hors d'Europe. En Europe, Renault reste un leader dans la voiture électrique, produit dont le groupe a été un des premiers à faire un axe majeur de développement. Zoé a ainsi vu ses immatriculations augmenter de 44 % et s'octroie 24 % des ventes européennes du marché des véhicules 100 % électrique.

Renault a présenté à l'automne 2017 un nouveau plan stratégique, *Drive the Future*, intégrant notamment l'ambition d'atteindre un chiffre d'affaires de 70Md€ (à taux de change constant) et une marge opérationnelle de 7 % d'ici 2022. Ce plan répond à l'ambition portée par l'Alliance de renforcer le montant des synergies en augmentant la proportion des motorisations communes de 30 % à 75 % et via le partage de technologies dans les domaines de l'électrification, de la connectivité et de la conduite autonome. L'Alliance a également mis en place un fonds d'investissement doté de 1Md\$ sur cinq ans afin d'accélérer son développement technologique.

Face à ces défis, l'État, actionnaire de référence de l'entreprise, accompagne les évolutions de Renault. En juin 2018, il a apporté son plein soutien au renouvellement du mandat de Carlos Ghosn, qui aura pour priorité d'assurer le développement de l'Alliance et sa pérennisation dans les années à venir.



FICHE D'IDENTITÉ

- **Acteur majeur de l'industrie ferroviaire mondiale depuis la cession de ses activités dans l'énergie à General Electric en 2014, Alstom conçoit des systèmes, équipements et services. Le groupe offre une gamme complète de matériel roulant, allant des trains à grande vitesse aux métros et tramways, ainsi que des solutions en matière de maintenance, de signalisation et d'infrastructures.**
- **Alstom, dirigé par Henri Poupart-Lafarge depuis février 2016, est présent dans plus de 60 pays et emploie actuellement 32 800 collaborateurs. Entre avril 2016 et fin mars 2017, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 7,3Md€ et enregistré pour 10Md€ de commandes. Entre avril 2017 et fin mars 2018, le chiffre d'affaires a cru à 8Md€, tandis que les commandes se sont chiffrées à 7,2Md€.**
- **L'année 2017 aura été marquée par l'annonce du projet de rapprochement avec la division mobilité de Siemens.**

L'objectif du prêt de titres Alstom à l'État par Bouygues négocié en 2014 était de stabiliser le capital de l'entreprise et de l'accompagner, après la cession de ses activités énergie à General Electric, dans la conduite d'un projet stratégique qui garantisse sa pérennité à long terme.

La décision de rapprocher Alstom avec Siemens Mobility constitue une étape majeure qui doit permettre l'émergence d'un géant industriel européen aux performances reconnues, en pointe sur la digitalisation de la mobilité, capable de faire face aux défis d'une compétition désormais mondiale. Cette opération devrait être finalisée début 2019, une fois les autorisations réglementaires obtenues.

L'État a veillé à ce que le nouveau groupe dispose d'un actionnariat stable, avec un ancrage franco-allemand solide, un projet stratégique clair et des positions et technologies reconnues. Des engagements importants ont été négociés avec

Siemens et consolidés dans le cadre de la procédure relative aux investissements étrangers en France : cotation et siège social à Paris, directeur général français, équilibres dans la gouvernance, préservation des emplois et des sites ainsi que de la R&D, etc. Un comité de suivi, qui sera présidé par le Ministre de l'Economie et intégrera des administrateurs indépendants et des représentants des salariés, se réunira à intervalles réguliers pour suivre le respect de ces engagements. Dans ce contexte, l'État a pu procéder à la restitution à l'échéance prévue des titres prêtés par Bouygues.

Dans le cadre de cette transaction, Alstom a cédé les parts qu'il possédait encore dans les trois co-entreprises avec Général Electric. S'agissant de GEAST, société en charge des turbines pour les centrales nucléaires, les droits de l'État, matérialisés par la détention d'une action de préférence dans cette société, sont maintenus à l'identique.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.alstom.com



FICHE D'IDENTITÉ

- **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. Elle dispose du monopole légal de frappe des euros à face française.**
- **L'EPIC exerce également 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'entreprise emploie un peu plus de 500 collaborateurs à Paris et Pessac. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 117M€ en 2017.**
- **Aurélien Rousseau a été nommé Président-directeur général de l'établissement en avril 2017.**

POUR EN SAVOIR PLUS

www.monnaiedeparis.fr

En 2017, l'activité de la Monnaie de Paris s'est partagée essentiellement entre la frappe de monnaies courantes (chiffre d'affaires stable à 38M€), les monnaies de collection à valeur faciale (avec un chiffre d'affaires en léger retrait à 34M€, sur les séries Jean-Paul Gaultier et Marianne essentiellement) et les monnaies courantes étrangères, qui se maintiennent à un niveau historiquement élevé de 19M€ grâce en particulier à un important contrat avec l'Arabie Saoudite.

L'entreprise a connu un pic d'investissement à 27,5M€. Elle a notamment finalisé le chantier MetalMorphose de rénovation et transformation majeure de son emprise industrielle historique au 11 quai de Conti à Paris. Après 7 années de travaux, le site entièrement rénové a été inauguré par le Premier Ministre en septembre 2017. Le restaurant triplement étoilé de Guy Savoy a été à nouveau récompensé comme meilleur restaurant du monde et les expositions temporaires ont rencontré un certain succès.

L'exercice financier 2017 a été marqué par des effets comptables liés au provisionnement de

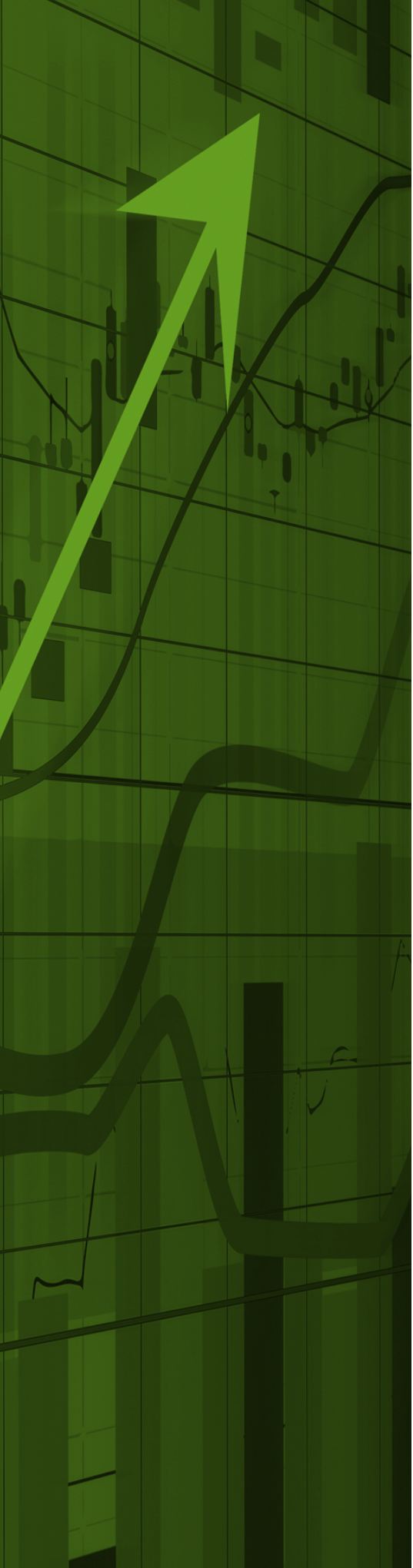
risques et à une meilleure évaluation des stocks. Dans ce contexte, l'établissement a affiché des pertes pour la première fois depuis dix ans.

Un nouveau plan stratégique « Plan Excellences Partagées » a été adopté pour la période 2018-2022. Il vise à accélérer la transformation de l'établissement pour lui permettre de faire face à ses défis, et notamment la décroissance structurelle du besoin de pièces métalliques dans un contexte de dématérialisation des moyens de paiement. En repensant ses activités et produits et en ajustant sa structure de coûts, ce plan stratégique permettra à la Monnaie de Paris de rendre son modèle économique plus robuste et pérenne.

L'année 2018 a débuté sous de bons auspices pour la Monnaie de Paris, avec de nouvelles commandes à l'export, une exposition remarquée de l'artiste indien Subodh Gupta et un lancement encourageant des pièces de monnaie de collection à valeur faciale à l'occasion des 90 ans de Mickey.

Panorama sectoriel | SERVICES & FINANCE





Dans l'audiovisuel public (**France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et Arte France**), l'année 2017 a été une année active à travers l'avancée des chantiers fixés dans les contrats d'objectifs et de moyens passés avec l'Etat, une amélioration globale de la situation financière de sociétés et le développement de nouveaux projets tels la plateforme numérique « France.tv » lancée par France Télévisions en mai 2017. Le gouvernement a annoncé en juin 2018 la conduite d'une réforme ambitieuse de l'audiovisuel public d'ici à 2022, afin d'adapter le secteur aux attentes du public et aux nouveaux modes de consommation.

Dans les services financiers, **Bpifrance** a poursuivi son développement au service des entreprises et de l'innovation et a enregistré des résultats en très forte progression. La banque a accueilli début 2017 un nouveau champ d'activité, avec le transfert de la gestion des garanties publiques à l'export historiquement exercée par Coface. La mise en place de la nouvelle filiale Bpifrance Assurance Export s'est traduite dès cette première année par une croissance de l'activité avec une hausse globale des montants garantis de 13,5 %. Par ailleurs, dans les deux grands pôles d'activité du groupe, le financement en prêts et garanties d'une part, l'investissement en fonds propres d'autre part, l'année 2017 a été très active avec une hausse générale des transactions au service de la transformation et du développement, sur le territoire et à l'international, des *start up*, des PME et des ETI françaises.

CNP Assurances, malgré des taux d'intérêt encore très bas pesant sur la rentabilité de l'assurance-vie, a enregistré de très bons résultats en 2017. Le développement rapide de sa filiale brésilienne Caixa Seguradora a notamment permis une croissance de 47 % de son chiffre d'affaires en Amérique latine, cependant que le renouvellement de son partenariat avec UniCredit en fin d'année consolide ses positions en Europe. **SFIL** a quant à elle poursuivi avec succès le développement de sa nouvelle activité de refinancement de grands contrats à l'exportation, lancée en 2015, avec, en 2017, le refinancement de quatre opérations par un montant total de 2,6Md€. Parallèlement, SFIL a confirmé son rôle central au service du financement des collectivités locales, avec son partenaire **La Banque Postale**.

La Poste a poursuivi sa stratégie de transformation. L'ensemble des nouveaux relais de croissance du groupe (l'express avec Geopost, la banque et l'assurance avec La Banque Postale, la branche numérique, les services tournés vers l'économie des seniors) ont connu une croissance dynamique accélérée par des acquisitions stratégiques, à l'exemple de la prise de participation dans le leader italien de l'express BRT ou de la prise de contrôle du prestataire de soins à domicile Asten Santé. La branche Services-Courrier-Colis, toujours confrontée à une baisse rapide des volumes de courrier, a continué sa diversification vers de nouveaux services de proximité (à l'exemple de l'accueil des épreuves du permis de conduire ou de « Veiller sur mes parents »). Un nouveau contrat d'entreprise pluriannuel 2018-2022 a été négocié au cours de l'année 2017 et signé en janvier 2018. Il pérennise les missions de service public attribuées à la Poste (service postal universel, aménagement du territoire, accessibilité bancaire et distribution de la presse) en précisant le niveau de service attendu et la compensation financière versée par l'État.

Orange a conforté sa place de premier acteur français, s'agissant tant des réseaux mobiles que de l'équipement des foyers en très haut débit grâce à la fibre optique. Il

assure également une couverture mobile très haut débit presque intégrale dans ses principaux pays d'implantation en Europe, comme l'Espagne, la Pologne ou la Belgique. En novembre 2017, Orange a procédé au lancement de sa banque en ligne Orange Bank, gratuite et entièrement mobile, qui propose une gamme étendue de services. En 2017, le chiffre d'affaires d'Orange s'est établi en hausse de 1,2 % à base comparable et son EBITDA en hausse de 2,2 %. L'année 2017 a également été l'occasion pour Orange de confirmer les orientations fortes du plan Essentiels2020, qu'il s'agisse des offres convergentes fixe/mobile, du positionnement majeur sur les contenus numériques (renouvellement de l'accord entre OCS et HBO, extension de l'accord entre Orange et UGC, ...), ou de sa place de leader en France sur les réseaux mobiles, à travers une hausse de 3,4 % des dépenses d'investissement.

La Française des Jeux (FDJ) a enrichi et digitalisé son offre de jeux conformément à son projet de croissance et de transformation numérique « FDJ 2020, une vision augmentée de FDJ » ; à fin 2017, les mises numérisées représentaient pour la première fois plus de 10 % du total des mises. L'entreprise a en outre renforcé sa politique d'innovation collaborative avec des *start up*. FDJ est ainsi particulièrement engagée dans le programme d'accélération de Techstars.

L'Imprimerie Nationale, qui a adopté début 2018 la nouvelle marque IN GROUPE, a poursuivi la diversification de ses activités en accentuant leur forte composante technologique et numérique ; elle a, dans cette optique, acquis notamment les activités biométriques du groupe Thales.

Dans le domaine de l'aménagement et de l'immobilier, la **Semmaris**, qui gère le Marché de Rungis, a étendu son activité notamment en obtenant l'attribution de la délégation de service public sur le MIN de Toulouse à un groupement dont elle est l'actionnaire majoritaire.

La Société pour le Logement Intermédiaire (SLI) a connu quant à elle en 2017 sa première année de forte activité ; le portefeuille d'actifs contractualisés à fin 2017 s'élève à près de 3 000 logements.


bpifrance


FICHE D'IDENTITÉ

- **Bpifrance, la Banque Publique d'Investissement, a été créée par la loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012. Elle résulte du rapprochement, finalisé le 12 juillet 2013, des principales structures publiques de financement des entreprises : Fonds stratégique d'investissement, CDC Entreprises et Oséo. Depuis le 1^{er} janvier 2017 elle assure en outre la gestion des garanties publiques à l'exportation.**
- **Le capital de Bpifrance SA, maison-mère du groupe Bpifrance, est détenu à parité par l'État, via l'EPIC Bpifrance, et par la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC).**
- **Bpifrance SA a trois filiales détenues respectivement à 100 %, 89,7 % et 100 % : Bpifrance Participations, fonds d'investissement, Bpifrance Financement, établissement de crédit et Bpifrance Assurance Export, opérant l'activité de garantie publique à l'exportation.**
- **Eric Lombard, nommé directeur général de la CDC est devenu également Président non exécutif de Bpifrance SA le 21 décembre 2017. Le directeur général de Bpifrance SA, Nicolas Dufourcq, a par ailleurs été renouvelé dans ses fonctions pour un nouveau mandat de cinq ans par décret du 22 février 2018.**

Bpifrance compte environ 2 660 salariés et 48 implantations régionales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises. La taille de bilan consolidée du groupe au 31 décembre 2017 s'élève à 72Md€.

Le groupe Bpifrance est structuré en trois branches d'activités : le pôle Financement, le pôle Investissement et l'activité de garanties publiques à l'export, opérée depuis le 1^{er} janvier 2017 pour le compte de l'État.

S'agissant du pôle Investissement, qui gère également des fonds pour le compte de tiers, l'investissement en fonds propres dans les PME en 2017 a été en légère augmentation par rapport à 2016, avec 143M€ investis (139M€ en 2016). L'activité 2017 de capital innovation a conduit à des investissements de 255M€ (191M€ en 2016). Concernant l'activité fonds de fonds, 818M€ ont été engagés en 2017 à un niveau plus normatif après l'exceptionnelle année 2016 (1,3Md€ en 2016 et 645M€ en 2015). Enfin, l'activité d'investissement dans les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) gérée par les équipes du métier *Mid & Large Cap* reste à un niveau proche de 2016 (929M€) si l'on retranscrit l'opération exceptionnelle qu'a représenté le rachat à l'État de sa participation dans PSA (1,9Md€). Elle s'est traduite par 40 opérations d'investissements dont 10 sur de nouvelles participations. Par ailleurs attentive à gérer son portefeuille de participations en vue de passer le relais aux acteurs privés dès lors qu'elle a rempli son rôle, et de dégager les ressources financières nécessaires à l'accompagnement de nouveaux projets, Bpifrance a poursuivi son programme de cessions sur les moyennes et grandes entreprises pour un montant de 1,5Md€ (1,7Md€ en 2016). Bpifrance opère en capital investissement de façon complémentaire à celle de l'État en direct via l'APE : d'une part en concentrant son action sur les TPE,

PME et ETI, tandis que l'État actionnaire a vocation à gérer l'essentiel des participations publiques dans les grandes entreprises ; d'autre part, et afin de remplir son rôle d'entraînement de l'économie, en orientant son action sur des investissements minoritaires systématiquement aux côtés d'investisseurs privés. Bpifrance intervient enfin à un horizon de temps de moyen terme (5 à 7 ans) dans une volonté de rotation du portefeuille alors que les participations de l'APE nécessitent un positionnement de plus long terme par exemple lorsque l'intervention est guidée par des enjeux de souveraineté.

S'agissant du pôle Financement, 7,2Md€ d'engagements sur des prêts moyen-long termes ont été réalisés en 2017 (6,8Md€ en 2016) et ont permis d'atteindre un encours de 28,2Md€ de financements. Pour les financements court terme, Bpifrance a par ailleurs autorisé 3,6Md€ au titre de la mobilisation de créances (3,6Md€ en 2016) et 4,9Md€ au titre du préfinancement du CICE en nette augmentation (4,1Md€ en 2016).

Les autorisations en garantie augmentent en 2017 à 4Md€ (3,8Md€ en 2016) pour un encours de 15,8Md€ fin 2017 (15Md€ fin 2016).

Enfin, les interventions de financement liées au métier Innovation (subventions, avances remboursables et prêts) ont représenté un engagement total de 1,3Md€, stable par rapport à 2016.

L'année 2017 a été marquée par la poursuite de l'implantation à l'étranger de Bpifrance d'une gamme de produits destinés à renforcer l'accompagnement des PME et ETI dans leur développement à l'international, dont l'export. Bpifrance a ainsi repris au 1^{er} janvier 2017 l'activité de gestion des garanties publiques à l'exportation, exercée pour le compte de l'État, à la Coface. Cette activité, logée dans la filiale Bpifrance Assurance Export, a connu pour cette première année de reprise une

forte croissance sur tous les produits (assurance-crédit, assurance prospection, assurance change, garantie des cautions et préfinancements) avec une croissance globale des montants garantis de 13,5 %.

La performance financière du Groupe BPI a été en forte progression. Ainsi, le produit net bancaire consolidé s'élève à 2,1Md€. Le résultat net consolidé après impôt ressort à 1,4Md€ en 2017, en augmentation très nette par rapport à 2016 (741M€), sous l'impulsion du pôle investissement qui a connu une année tout à fait exceptionnelle à tout niveau (bonne orientation des valorisations en juste valeur, cessions, résultat des mises en équivalence, ...).

Avec 7 500 entreprises accompagnées en conseil, formation ou mise en relation d'affaires (contre 5 500 en 2016), 2017 a été l'année de la montée en charge de l'activité d'accompagnement, marquée notamment par la mise en place de nouveaux accélérateurs (3 accélérateurs en partenariat avec les Régions Pays de Loire, Auvergne Rhône-Alpes et Nouvelle Aquitaine ; un accélérateur de start up dans le domaine des technologies de santé et un accélérateur pour la filière aéronautique en partenariat avec le GIFAS). Bpifrance prévoit de poursuivre le déploiement de cette offre avec une prévision de 8 700 entreprises accompagnées en 2018.

PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS ENGAGÉS DIRECTEMENT PAR BPIFRANCE PARTICIPATIONS POUR LE MÉTIER MID & LARGE CAP

Antalis	GE						15		15	Large Cap
Alcan EP / Constellium	GE	44		52			31	127	46	Large Cap
Alcatel	GE			3				3		Large Cap
Altrad	GE		46		52	21		119		Large Cap
CGG Veritas	GE	177	17	52		38		283	45	Large Cap
CMA CGM	GE			114				114		Large Cap
Eutelsat Communications	GE			58				58		Large Cap
Gemalto	GE	176						176		Large Cap
Ingenico	GE				365	4	5	374	5	Large Cap
Limagrain	GE	150						150		Large Cap
Nexans	GE	58	10	46	2			117		Large Cap
PSA	GE						1 875		1 920	Large Cap
Sequana	GE			51	13	22	37	123	27	Large Cap
ST Microelectronics	GE	696				124		820		Large Cap
Technicolor	GE			54				54		Large Cap
TechnipFMC (ex Technip)	GE	92	20			171	171	454		Large Cap
Tyrol	GE			0,2				0		Large Cap
Vallourec	GE	352	21	8	9	254		645		Large Cap
Verralia	GE					58	33	91	32	Large Cap
AD Education	ETI						14	14		Middle Cap
AD Industrie	ETI		25	30				55		Middle Cap
Albioma	ETI					12	11	23	0	Middle Cap
Algonquin	ETI					18		18		Middle Cap
Altia Industrie	ETI			5	9			14		Middle Cap
Altis	ETI		20					20		Middle Cap
Canosque – La Maison Bleue	ETI					38		38		Middle Cap
Cegedim	ETI	118						118		Middle Cap
Critéo	ETI			1	44	30		76		Middle Cap
Daher	ETI	69						69		Middle Cap
De Dietrich Ps	ETI		10					10		Middle Cap
Direct Energie	ETI						2	2	2	Middle Cap
Dupont Restauration (DR Holding)	ETI						20	20	36	Middle Cap
Ercom (Crystal)	ETI		10			10		20		Middle Cap
Eren	ETI				50		50	100		Middle Cap
Esthete	ETI							0	35	Middle Cap
Euronext	ETI			41				41		Middle Cap
Farinia	ETI	21						21		Middle Cap
Finaero	ETI			11				11		Middle Cap
Finsecur	ETI			8		1	3	11		Middle Cap
Gascogne (Attis 2)	ETI			13			2	15	5	Middle Cap
GPS	ETI						10	10		Middle Cap
Grandir – Les Petits Chaperons Rouges	ETI					25		25		Middle Cap
Grimaud	ETI	40						40		Middle Cap
Gruau	ETI	10		0,5				10		Middle Cap
Idemia (Oberthur / Morpho)	ETI						110	110	110	Middle Cap
Inside Secure	ETI	8		5				13		Middle Cap

EN MILLIONS D'EUROS	TAILLE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL	ENGAGEMENTS 2017	MÉTIER
Insignis	ETI								24		24		Middle Cap
Kibo Summit / Data words	ETI							5			5	1	Middle Cap
Mäder	ETI		11								11	2	Middle Cap
Mecadev (Mécachrome)	ETI	15		2							17		Middle Cap
Mersen	ETI	25	5	41		1					72		Middle Cap
Microwave	ETI						9				9		Middle Cap
Mirion	ETI								23		23		Middle Cap
Naturex	ETI					12	22			3		3	Middle Cap
Neoen	ETI						25		8	15	48	15	Middle Cap
NGE	ETI			80				8			88		Middle Cap
Novasep	ETI				31						31		Middle Cap
NTL Holding (Translohr)	ETI				24		3				27		Middle Cap
OVH	ETI								25		25		Middle Cap
Paprec	ETI				100	49					149		Middle Cap
Paris Inn	ETI									10	10	24	Middle Cap
Parisot (Windhurst Industries)	ETI		14	8	8	3					33		Middle Cap
Riou Glass (Vital Finances)	ETI				15						15		Middle Cap
Sandaya	ETI								6	0	6	0	Middle Cap
Sarenza	ETI						19		8	9	36	10	Middle Cap
Serge Ferrari	ETI						8				8		Middle Cap
Sermeta	ETI						180				180		Middle Cap
Siclaé	ETI		50				15				65		Middle Cap
Soitec	ETI			79		8	8	15	30		141		Middle Cap
SSCP Aero Topco (Ad Industrie)	ETI								3		3		Middle Cap
Talan	ETI										0	35	Middle Cap
Talend	ETI					12	2		9		23		Middle Cap
Tockheim	ETI				50						50		Middle Cap
Viadeo	ETI				10		9				19		Middle Cap
Vivescia	ETI		68								68		Middle Cap
Windhurst	ETI		35								35		Middle Cap
TOTAL		574	1 680	369	381	365	507	583	873	2 427	5 831	2 369	
TOTAL Middle Cap		248	241	276	278	87	425	108	240	260	2 123	280	
TOTAL Large Cap		326	1 439	93	103	279	82	475	634	2 167	3 708	2 089	

PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS ENGAGÉS DIRECTEMENT PAR BPIFRANCE PARTICIPATIONS POUR LE MÉTIER INNOVATION

Acco	PME						6	3	8	1	Large Venture
Biom'up	PME					8	1	7	16	6	Large Venture
Collectis	PME	25	0,2						25		Large Venture
Cerenis	PME	20				3			23		Large Venture
Chauffeur privé	PME								–	10	Large Venture
DBV Technologies	PME		15					20	35	70	Large Venture
Devialet	PME						10		10		Large Venture
Doctolib	PME							19,5	20	5	Large Venture
Ebuzzing & Teads	PME								–		Large Venture
Ekinops	PME							12	12	12	Large Venture
Fermentalg	PME				6			3	9	4	Large Venture
Gensight Biologics	PME						12	3	15	4	Large Venture
Iadvice	PME							14	14	15	Large Venture
Innate Pharma	PME	11			7				18		Large Venture
Isorg	PME				3				3	2	Large Venture
Kyriba	PME						15	4	20	4	Large Venture
MedDay	PME						4	0	4	1	Large Venture
Nicox	PME	25							25		Large Venture
Parrot	ETI					34			34		Large Venture
Peopledoc	PME								–	25	Large Venture
Pixium	PME				9				9		Large Venture
Poxel	PME				5	4			9		Large Venture
Prodways	PME							4	4	5	Large Venture
Scality	PME						5	3	8	11	Large Venture
Sequans	PME			6		2	5		13		Large Venture
Sigfox	PME					9	12	4	24		Large Venture
Sophia genetics	PME								–	9	Large Venture
Stentys	ETI		11						11		Large Venture
Super Sonic Image	PME			8	8			2	18	3	Large Venture
Tinubu Square	PME	11						4	15	4	Large Venture
TXCell	PME				8			2	10		Large Venture
Valneva	PME			18	0	5			23		Large Venture
Vestiaire Collective	PME								–		Large Venture
Voluntis	PME			5	4	4	2		14	3	Large Venture
Younited Credit	PME							16	16	16	Large Venture
Canibal	PME			0,5					1		Direct Innovation
Carmat	ETI						9		9		Direct Innovation
Corwave	PME			1,0			2		3		Direct Innovation
Easymile	PME								–	7	Direct Innovation
EOS Imaging	PME			8	2			2	12	4	Direct Innovation
G2 Mobility	PME			0,8	0,3		0,5		2		Direct Innovation
Gecko Biomedical	PME						3	2	5		Direct Innovation
H4D	PME						2	0	2	1	Direct Innovation
Limflow	PME						2	6	8	2	Direct Innovation
Uniliend / SFF PME	PME								–		Direct Innovation
TOTAL		36	–	11	33	60	59	85	432	206	
TOTAL Large Venture		36	–	11	32	51	57	66	391	193	
TOTAL Direct Innovation		–	–	–	1	9	2	19	41	12	

ÉVOLUTION DE LA VALEUR DES FONDS SOUSCRITS ET GÉRÉS PAR BPIFRANCE (2016-2017)

EN MILLIARDS D'EUROS	VALEUR BRUTE 2016	INVESTISSEMENTS EN 2017	CESSIONS EN VALEUR BRUTE EN 2017	VALEUR BRUTE 2017
Mid & Large Cap	1 263	388	140	1 511
Fonds grandes entreprises (GE)	114	—	18	96
ETI 2020	645	249	25	868
Fonds Avenir Automobile (FAA) rang 1	192	1	26	167
Fonds Avenir Automobile (FAA) rang 2	20	0	1	19
Fonds Croissance	292	139	70	361
Fonds Propres PME	634	143	91	685
Fonds sectoriels	104	46	19	131
Fonds filières	38	7	2	43
Fonds régionaux	492	91	71	511
Fonds de fonds	1 498	393	200	1 692
Fonds PME Innovation (FPMEI)	254	2	36	219
Fonds de promotion du capital risque (FPCR) Fonds de promotion du capital risque 2000 (FPCR 2000) Fonds pour le capital investissement régional (FCIR) Fonds de fonds technologique 3 (FFT3)	125	0	27	99
Fonds France investissement A et B (FFI A, FFI B)	284	8	51	240
Fonds France investissement 2 (FFI 2)	297	43	59	281
Fonds FSI France investissement 3 (FFFI 3)	506	216	27	695
Fonds France investissement 4 (FFI 4)	33	125	0	158
Fonds de fonds Digital (FFD)	—	2	—	2
Innovation	136	40	4	172
BIOAM x3	24	—	0	24
INNOBIO x2	112	40	3	148
TOTAL	3 531	964	435	4 061



LE GROUPE LA POSTE



FICHE D'IDENTITÉ

- La loi n°2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales a transformé La Poste « exploitant public » en société anonyme.
- L'État est actionnaire du groupe à hauteur de 73,68 %, le reste du capital étant détenu par la CDC. Le groupe est le premier employeur de France après l'État avec plus de 253 000 collaborateurs dont 86,4 % en France. Avec 17 126 points de contact, son réseau commercial de proximité est le plus étendu pour une entreprise sur le territoire national.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.groupelaposte.fr

En 2017, le groupe La Poste a réalisé de bonnes performances témoignant de la pertinence de son modèle multi-activités. Cette performance résulte notamment d'une bonne résistance de la branche Services-Courrier-Colis, par une stratégie marketing et de mix produits auprès des entreprises optimisant le chiffre d'affaires, par l'essor de nouveaux services et la croissance du colis, d'un fort développement de l'express et de la branche numérique ainsi que d'une bonne tenue des activités de La Banque Postale. Le chiffre d'affaires du groupe a ainsi progressé de 3,5 % à 24,1Md€ et le résultat d'exploitation a crû de 3,8 % à 1Md€. La montée en puissance des nouvelles activités, axées sur la proximité et l'adaptation aux nouveaux modes de vie et à l'évolution de la société s'est poursuivie. La conquête de nouveaux marchés s'est accélérée à travers une politique active de croissance externe, à laquelle le groupe a consacré 677M€, essentiellement dans le secteur de l'express, mais aussi dans l'économie des seniors, les services de proximité ou le numérique.

Le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis s'est inscrit en légère hausse de 0,6 %, pénalisé par la baisse des volumes de courrier transporté (-6,8 %), compensé par l'évolution tarifaire du courrier, la croissance de l'international, la stabilisation du courrier publicitaire, la progression des activités des filiales et des nouveaux services (comme le service de prévention à domicile auprès des seniors « Veiller sur mes parents »), et la croissance des volumes du colis. Le groupe La Poste a pris en juin 2017 une participation majoritaire dans le capital d'Asten Santé, avec pour objectif de compléter son offre de services dans le domaine de la santé à domicile.

La branche GeoPost a poursuivi sa forte croissance avec un chiffre d'affaires en hausse de près de 10,5 %, soutenu par la progression des volumes, favorisée par les services de livraison proposés. GeoPost a par ailleurs poursuivi le renforcement de son réseau international par une politique

active de croissance externe notamment en Russie, par la prise de contrôle de SPSR, et en Italie, par l'acquisition de 37,5 % du capital de BRT.

Dans un environnement économique pourtant durablement défavorable aux banques de détail, la Banque Postale a enregistré un produit net bancaire de 5,7Md€, en progression de 1,5 %, essentiellement porté par le pôle Banque de détail et dans une moindre mesure par la performance du pôle assurances. La Banque Postale a acquis 100 % de KissKissBankBank lui permettant d'élargir son offre digitalisée.

La branche numérique a poursuivi son développement avec un chiffre d'affaires de 672M€, en hausse de 10,4 %. La filiale Docapost, spécialisée sur la transformation numérique des entreprises, a progressé de 9,7 % notamment sur les plateformes digitales et la dématérialisation des processus métiers. Docapost a acquis 70 % du capital d'Ametix société spécialisée dans le conseil en systèmes et logiciels informatiques avec en parallèle une activité de conseil pour accompagner ses clients dans l'organisation RH et le recrutement.

Enfin, le Réseau La Poste a continué l'adaptation de son organisation et de ses métiers pour renforcer la proximité avec ses clients, notamment dans le domaine bancaire. L'amélioration des parcours client, la numérisation des points de service et l'ajustement de leurs formats traduisent la volonté d'adaptation aux nouveaux usages des clients. Des investissements ont été réalisés en équipements et rénovation des principaux bureaux de poste. Les « Relais Poste Urbains », structures souples et adaptées aux besoins des citoyens, sont désormais 1 200, et 504 « Maisons de service au public » sont ouvertes en bureaux de poste.

Avec le soutien de ses deux actionnaires, l'État et la Caisse des Dépôts, le groupe La Poste restera mobilisé sur l'exécution de son plan stratégique « La Poste 2020 : Conquérir l'avenir », défini en 2014, afin d'accomplir la transformation de son modèle économique.



FICHE D'IDENTITÉ

- Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 41Md€ en 2017, dont 44 % pour l'activité France, 27 % pour le reste de l'Europe, 12 % pour l'Afrique et le Moyen-Orient et 17 % pour l'activité Entreprises.
- Présent dans 28 pays avec 138 000 salariés en équivalents temps plein (dont 80 000 en France), le groupe servait, à fin 2017, 273 millions de clients dans le monde, dont 202 millions de clients mobile et 18 millions de clients haut débit fixe. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services.
- Le concert État – Bpifrance Participations détient 22,95 % du capital (13,39 % détenus par l'État et 9,55 % par Bpifrance Participations). Le groupe est coté à Paris et à New York.
- Stéphane Richard a été renouvelé dans ses fonctions de Président-directeur général pour un nouveau mandat de quatre ans par l'Assemblée générale du 4 mai 2018.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.orange.fr

P lusieurs tendances de fond sont à l'œuvre dans le secteur des télécoms : la croissance des accès mobile, avec le développement de la 4G et les travaux préparatoires à la 5G ; en Europe, la convergence des services fixe et mobile, entraînant des mouvements de consolidation également liés à la nécessité d'acquérir une taille critique ; la poursuite du déploiement des réseaux de très haut débit fixe, notamment la fibre optique ; l'explosion des usages et l'évolution des attentes des consommateurs, la digitalisation pénétrant progressivement tous les aspects de la vie quotidienne ; enfin, le développement des acteurs "over-the-top", qui entrent en compétition avec les opérateurs télécoms pour le contrôle de la relation client.

Depuis 2015, première année d'exécution du plan stratégique Essentiels2020 qui vise la différenciation par l'expérience client, le groupe a fortement augmenté ses investissements en les portant à 7,1Md€ sur l'année 2016 (+22 % par rapport à 2014), notamment dans le très haut débit fixe en France et en Europe, ainsi que sur la mise en place de la 4G dans 18 pays en Europe et en Afrique.

En France, le groupe a ainsi confirmé en 2017 sa place de n°1 des réseaux mobile selon les résultats de l'enquête annuelle d'évaluation de la qualité de service des opérateurs mobiles métropolitains de l'Autorité de régulation des

communications électroniques et des postes (Arcep), parue en juin 2017, qui a également permis de souligner ses efforts sur la couverture mobile en zone rurale. Concernant le très haut débit fixe, Orange est le leader en nombre de foyers raccordables à la fibre optique (FTTH), et assure, en France, 70 % des déploiements en fibre optique à fin novembre 2017, selon l'Arcep. S'agissant des réseaux mobiles à très haut débit (4G et 4G+), les importants investissements d'Orange lui permettent de couvrir, au 31 décembre 2017, 95,9 % de la population française en très haut débit mobile, mais également 95,7 % en Espagne, 99,8 % en Pologne ou 99,7 % en Belgique.

L'année 2017 a également permis à Orange de lancer en France l'offre bancaire d'Orange Bank, gratuite, intégralement mobile tout en proposant l'ensemble des services associés à un compte en banque classique. Les orientations fortes du plan Essentiels2020 ont été confirmées en 2017, qu'il s'agisse des offres convergentes fixe/mobile (10,3 millions de client en France et en Europe, +11 % en un an) ou du positionnement majeur sur les contenus numériques (renouvellement de l'accord entre OCS et HBO, extension de l'accord entre Orange et UGC, extension du partenariat entre Orange et Netflix, signature d'un accord entre Orange et la Fnac sur le livre numérique).



FICHE D'IDENTITÉ

- **La Française des Jeux est une société anonyme d'économie mixte dont le capital est détenu à 72 % par l'État. Avec 15,1Md€ de mises en 2017, elle est la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale.**
- **Elle propose à ses 26,1 millions de clients une offre de jeux de loterie et de paris sportifs grand public, responsable et sécurisée, pour l'essentiel dans le cadre de droits exclusifs régis par des dispositions législatives et réglementaires.**
- **Elle s'appuie sur près de 2 000 collaborateurs, un réseau de proximité de près de 31 000 points de vente et un canal multimédia utilisé par 1,6 million de joueurs.**
- **Le jeu responsable est le socle de la politique de responsabilité sociétale d'entreprise de la Française des Jeux qui est une référence internationale en la matière avec la note maximale de la certification European Lotteries.**

Le groupe FDJ est engagé depuis trois ans dans le projet de croissance et de transformation numérique « FDJ 2020, une vision augmentée de FDJ » et l'année 2017 a été marquée par la transformation du Groupe : nouvelles offres de jeux innovantes, collaboration accrue avec les start-ups et organisation interne modifiée.

En 2017, FDJ a ainsi proposé une offre enrichie et digitalisée (Amigo Live, Illiko Live, Super Jackpot, paris eSportifs gratuits) pour répondre aux attentes des joueurs et soutenir le réseau. L'année 2017 a été marquée par une accélération significative de la numérisation de l'offre de FDJ et de sa distribution. Les mises numérisées représentent à fin 2017 plus de 10 % de la part totale des mises, en ligne avec l'objectif de 20 % à horizon 2020.

L'entreprise a par ailleurs renforcé sa politique d'innovation en accélérant sa collaboration avec les *start-ups* comme en témoignent l'engagement de FDJ dans le programme d'accélération de Techstars et les expérimentations menées avec nombre de start-ups (parmi lesquelles Botfuel avec laquelle a été développé le chatbot sur les paris sportifs). Cette politique active a été reconnue dans le baromètre French Tech sur la collaboration entre les grands groupes et les start-ups.

Enfin, l'organisation de l'entreprise a évolué pour s'orienter davantage vers un modèle centré sur l'expérience clients (organisation marketing passée d'une organisation produits à une organisation clients ; poursuite de la transformation commerciale et logistique du Groupe en développant la valeur ajoutée apportée à son réseau ; aménagement des modes de fonctionnement interne pour plus d'agilité).

À l'occasion de la présentation de la loi Pacte en juin 2018, le gouvernement a annoncé son intention de procéder à la privatisation de la Française des Jeux, en cédant une part importante de sa participation dans l'entreprise (dont l'État détient actuellement 72 % du capital). Cette opération permettra d'apporter des ressources au Fonds pour l'Innovation et l'Industrie ; elle offrira également de nouvelles perspectives de développement à la Française des Jeux. Cependant, celle-ci conservera un monopole sur les jeux de loterie et les paris sportifs en points de vente et fera à ce titre l'objet d'une régulation renouvée et d'un contrôle étroit, afin d'assurer la mise en œuvre des objectifs d'ordre public qui encadrent l'autorisation des jeux d'argent.



FICHE D'IDENTITÉ

- **CNP Assurances est un leader de l'assurance et de la protection des personnes en Europe et en Amérique du Sud.**
- **Société cotée à capitaux majoritairement publics, elle est détenue à 41 % par la Caisse des Dépôts et Consignations, à 36 % par Sopassure (co-entreprise regroupant les participations de La Banque Postale et de BPCE) et à 1 % par l'État. 22 % de son capital est flottant.**
- **CNP Assurances a réalisé un chiffre d'affaires 2017 de 32,1Md€ pour un résultat net de 1,3Md€ et une taille de bilan au 31 décembre 2017 de 423Md€.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.cnp.fr

L'année 2017 a été marquée par les performances positives du groupe, soutenues par la bonne dynamique de l'activité d'assurance-vie en unités de compte et la poursuite de la transformation du groupe, en ligne avec la stratégie annoncée début 2013, dans un contexte macroéconomique devenu un peu plus favorable.

Le chiffre d'affaires progresse de 1,9 % pour s'établir à 32,1Md€ tandis que le produit net d'assurance a augmenté de 9,6 %, reflétant une bonne dynamique dans l'ensemble des zones géographiques (+7,2 % en France, +14,6 % en Amérique Latine et +5,5 % en Europe hors France).

En France, le chiffre d'affaires est en baisse de 5,9 % à 22,8Md€ principalement sous l'effet de l'arrêt des nouvelles souscriptions de contrats des Caisses d'Épargne. CNP Assurances a développé son activité d'épargne patrimoniale en modèle ouvert, portée par CNP Patrimoine, et qui enregistre un chiffre d'affaires de 958M€, en hausse de 121 %.

En Europe hors France, le chiffre d'affaires s'élève à 4Md€, soit une hausse de 8,6 %. La progression de la part des produits en unités de compte a été nette pour CNP UniCredit Vita et CNP Partners. Le partenariat avec UniCredit a été renouvelé fin 2017.

Enfin, en Amérique latine, le chiffre d'affaires du groupe CNP Assurances a augmenté de 47,4 % (+38,1 % à périmètre et change constants) à 5,3Md€, notamment au travers de l'activité de sa filiale brésilienne, Caixa Seguradora, dont la part de marché retraite atteint désormais 8,1 %. Les discussions concernant le renouvellement, à partir de 2021, de l'accord de distribution au Brésil se poursuivent.

Le résultat net part du groupe ressort à 1,3Md€, en progression de 7 %. La situation de solvabilité de l'entreprise, avec un taux de couverture Solvabilité 2 qui atteint 190 % en formule standard, s'est renforcée et traduit une gestion du bilan adaptée au nouveau cadre prudentiel européen.



DEXIA

FICHE D'IDENTITÉ

- **Dexia SA (maison-mère du groupe) est une institution financière de droit belge dont l'actionnariat est composé comme suit : État belge (52,8 %), État français (46,8 %), flottant (0,4 %). La taille du bilan consolidé de Dexia SA à fin décembre 2017 est de 180,9Md€.**
- **Dexia Crédit Local est la principale entité opérationnelle du groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie de financement, d'un montant maximal de 85Md€, accordée par les États belges, français et luxembourgeois pour permettre de conduire à son terme le plan de résolution ordonnée validé par la Commission européenne dans sa décision du 28 décembre 2012. Elle est implantée en France, où elle dispose d'un agrément bancaire et a une présence internationale au travers de ses filiales (DKD, Crediop) et succursales.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.dexia.com

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

Ce plan 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, qui ont contribué à réduire la taille du bilan de Dexia de 357Md€ à fin 2012 à 181Md€ fin 2017.

Dexia doit désormais assurer 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 : (i) maintenir la capacité de refinancement du bilan ; (ii) préserver la base de capi-

tal pour assurer le respect des règles prudentielles ; et (iii) assurer la continuité opérationnelle, en conservant les compétences et les ressources nécessaires et en sécurisant les systèmes d'information.

Dexia, en 2017, a poursuivi la mise en œuvre de son plan de résolution ordonnée et a continué à simplifier la structure du groupe. Dexia a également déployé plusieurs projets visant à sécuriser les risques opérationnels, parmi lesquels l'externalisation d'activités. L'amélioration du contexte macroéconomique a permis une accélération de la cession des actifs et les bonnes capacités de financement de Dexia ont été confortées par des conditions de marché favorables. Enfin, l'année a été marquée par la conversion des actions de préférence en actions ordinaires permettant une poursuite de la résolution et garantissant le respect des exigences réglementaires.



FICHE D'IDENTITÉ

- **SFIL est un établissement de crédit dont le capital est détenu par l'État (75 %), la Caisse des Dépôts et Consignations (20 %) et La Banque Postale (5 %).**
- **SFIL dispose d'un agrément bancaire. La taille du bilan de SFIL au 31 décembre 2017 est de 72Md€.**
- **SFIL refinance via CAFFIL, société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL dont la taille du bilan au 31 décembre 2017 atteint 69Md€, des prêts aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé ainsi que des grands contrats de crédits à l'exportation.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.sfil.fr

La vocation de SFIL est d'assurer aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé français un accès pérenne aux financements bancaires, en complément des offres des banques commerciales. SFIL assure également une mission de refinancement des crédits export bénéficiant d'une garantie de COFACE (désormais Bpifrance Assurance Export), mission qui lui a été confiée par l'État, avec l'accord de la Commission européenne, en 2015. Ce dispositif permet de renforcer la compétitivité des entreprises françaises à l'exportation.

Le modèle économique de SFIL repose sur le refinancement par la Caisse française de financement local (CAFFIL), société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL, des prêts au secteur public local commercialisés par La Banque Postale (LBP).

En 2017, LBP a produit 3,3Md€ de prêts à moyen-long terme à destination du secteur public local français, production progressivement transférée à

SFIL. Ainsi, avec LBP, SFIL est aujourd'hui le premier financeur du secteur public local en France. Plus de la moitié des financements accordés ont des maturités supérieures à 15 ans. CAFFIL a réalisé un volume d'émissions de 6Md€ en 2017, en ligne avec les émissions réalisées en 2016.

Par ailleurs, la stratégie de désensibilisation de l'encours de SFIL a franchi une étape décisive en s'appuyant sur les actions du fonds de soutien aux collectivités locales et du dispositif de soutien aux établissements publics de santé, mis en place par l'État et devenus pleinement opérationnels en 2015. En 5 ans, l'encours sensible a diminué de plus de 86 % sur l'ensemble des emprunteurs concernés et de 91 % pour les seules collectivités locales.

En outre, en 2017, SFIL a refinancé quatre grands contrats de crédits à l'exportation pour 2,6Md€.

Enfin, SFIL présente un modèle économique rentable. Elle a dégagé un résultat net de 54M€ en 2017.



france•tv

FICHE D'IDENTITÉ

- 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.
- France Télévisions est le premier groupe audiovisuel français (part d'audience de 28,3 % en 2017).
- France Télévisions édite six chaînes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô et Franceinfo) et neuf chaînes Outre-mer 1^{re}.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.francetelevisions.fr

L'année 2017 a été marquée par la mise en œuvre de la nouvelle organisation du réseau régional de France 3, avec la création de 13 directions régionales calquées sur les nouvelles régions administratives.

L'année 2017 a également été riche pour France Télévision avec la couverture de la séquence électorale des présidentielles et des élections législatives puis sénatoriales.

L'entreprise a poursuivi la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020, qui a fait l'objet d'une contractualisation avec l'État (contrat d'objectifs et de moyens). Ce plan stratégique permet d'assurer durablement l'équilibre économique de France Télévisions, tout en le maintenant dans le paysage audiovisuel comme le groupe de référence, apportant au citoyen une offre de service public de qualité, et en l'adaptant aux évolutions contemporaines, notamment la forte croissance de la consommation numérique des contenus audiovisuels.

Le plan stratégique prévoit en particulier trois projets de développement structurants pour France Télévisions : la création d'une chaîne publique d'information en continu (Franceinfo), en partenariat avec Radio France, France Médias Monde et l'INA, lancée en septembre

2016 ; le développement de son offre de fiction ; enfin un accroissement de l'effort de transformation numérique, avec notamment la refonte de la plateforme numérique « France.tv », lancée en mai 2017, qui réunit la télévision de rattrapage gratuite et la VOD payante, les programmes dans leur intégralité, des extraits, le direct mais aussi des avant-premières.

Au-delà de l'horizon de ce plan, France Télévisions sera au cœur de la réforme de l'audiovisuel public annoncée par le gouvernement en juin 2018 et qui sera mise en œuvre jusqu'en 2022. Les différentes antennes seront réorganisées et France 5 se verra confier un rôle élargi permettant la libération du canal actuellement occupé par France 4. Un accent particulier sera mis sur le développement des programmes régionaux de France 3, en coopération étroite avec le réseau France Bleu. Enfin, France Télévisions participera activement au développement de plusieurs plateformes numériques associant les différents médias publics.

Au plan financier, France Télévisions a rempli ses objectifs en 2017, en dégagant un résultat d'exploitation de +2,8M€ et un résultat net de +6,8M€, confirmant ainsi l'équilibre financier retrouvé en 2015 et 2016.



FICHE D'IDENTITÉ

- **Radio France 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.**
- **Radio France conçoit et diffuse 6 programmes nationaux (France Inter, France Info, France Culture, FIP, Mouv' et France Musique) et 44 programmes régionaux (réseau France Bleu).**
- **Radio France compte également quatre formations musicales (Orchestre National de France, Orchestre Philharmonique de Radio France, le Chœur et la Maîtrise de Radio France).**
- **Une nouvelle Présidente-Directrice générale, Sibyle Veil, a été nommée par décision du conseil supérieur de l'audiovisuel à la tête de la société pour une durée de cinq ans à compter du 26 avril 2018.**

POUR EN SAVOIR PLUS

www.radiofrance.fr

L'année 2017 a été marquée par la poursuite de la mise en œuvre du plan stratégique 2015-2019, qui vise à conforter la place de Radio France comme média de service public de référence à l'ère numérique, tout en restaurant la soutenabilité de sa trajectoire financière.

En 2017, Radio France a réalisé des performances d'audience très satisfaisantes, avec une audience cumulée de 26,9 %, meilleure qu'en 2016, et des audiences numériques en forte progression. Le travail engagé par Radio France depuis 2014 pour renforcer la diversité de son offre afin de toucher tous les publics a permis un profond renouvellement des structures d'audience des stations de Radio France avec un rajeunissement et un élargissement de l'auditoire des antennes. La prochaine étape de transformation de la société s'inscrit dans la réforme globale de l'audiovisuel public annoncée par le gouvernement en juin 2018 ; Radio France y jouera un rôle majeur, notamment par la mise en place d'une coopération

étroite des antennes locales de France Bleu avec France Télévisions afin de renforcer fortement la production audiovisuelle de programmes régionaux ancrés dans les territoires.

Dans le domaine de l'information, l'année 2017 a été marquée à la fois par une mobilisation très forte des rédactions nationales et locales de Radio France pour couvrir une actualité nationale marquée par le calendrier électoral (élections présidentielle et législatives) et une actualité internationale soutenue, mais également par le développement de la nouvelle offre publique d'information « franceinfo », premier média global d'information – radio, TV et numérique – en partenariat avec France Télévisions, France Médias Monde et l'INA.

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

Au plan financier, l'objectif d'un retour progressif à l'équilibre d'ici 2018 a été tenu, avec un résultat net déficitaire de -4,8M€, meilleur qu'en 2016.



FICHE D'IDENTITÉ

- Le groupe Arte est composé d'ARTE France, ARTE GEIE, ARTE France Développement (édition des droits des vidéos détenues sur des émissions diffusées par le GEIE), ARTE France Cinéma (production, coproduction et acquisition de droits d'exploitation de films), ARTE/COFINOVA 12, 13 et 14 (fonds d'investissement de soutien à la création cinématographique) et de Multi 4 (diffusion des programmes en TNT HD en métropole).
- Le 25 juin 2018, le Conseil de surveillance a désigné Régine Hatchondo comme membre du directoire et directrice générale d'Arte à compter du 1^{er} août 2018.

ARTE France, créée en 1986, a pour mission de concevoir, programmer et faire diffuser des émissions de télévision à objet culturel, réalisées en tenant compte du caractère international et plus particulièrement européen de son public. ARTE France fournit, avec ARTE Deutschland, les programmes et les moyens nécessaires à l'exercice des missions du Groupement Européen d'Intérêt Economique ARTE, issu du Traité du 2 octobre 1990 instituant une Chaîne Culturelle Européenne.

L'année 2017, première année d'application du nouveau contrat d'objectifs et de moyens 2017-2021 et du plan d'action de responsabilité sociale et environnementale a été marquée par les bons résultats d'ARTE : les audiences antennes sont consolidées en France comme en Allemagne, dans le contexte pourtant défavorables des séquences électorales nationales non diffusées sur ARTE, et les audiences numériques sont en

forte progression, permettant de toucher un public plus large et plus jeune. Fort de son agilité numérique, ARTE continue à transformer son offre avec notamment la mise en place en 2017 du « rattrapage anticipé » (programmes du jour disponibles dès le matin), le déploiement de la médiathèque numérique Educ'Arte dans les collèges et lycées, le lancement de l'application de réalité virtuelle « Arte 360° » et la diffusion des programmes en 5 langues, permettant à la chaîne de s'adresser à 70 % des européens dans leur langue maternelle.

ARTE clôture l'exercice avec un résultat net positif (+0,94M€), en progression par rapport à 2016 et tiré notamment par les bons résultats d'ARTE France. La totalité de la hausse des ressources a été affectée aux investissements directs dans les programmes qui ont été portés en priorité vers la création.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.arte.tv

FRANCE

MÉDIAS

MONDE

FICHE D'IDENTITÉ

- Le groupe France Médias Monde réunit France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe 24 h/24 et espagnol 6 h/24) ; RFI, radio internationale en français et en treize autres langues ; et Monte Carlo Doualiya, radio universaliste en langue arabe.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.france-media.fr

Conformément au Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020, France Médias Monde a poursuivi en 2017 son développement autour de nouveaux contenus éditoriaux. La chaîne France 24 en espagnol (6 h par jour) a ainsi été lancée fin septembre 2017 afin de toucher de nouveaux publics. France Médias Monde a également poursuivi sa participation à la chaîne publique d'information franceinfo, lancée en 2016 en partenariat avec France Télévisions, Radio France et l'INA, et a renforcé son offre numérique avec notamment le lancement en mars 2017 d'un portail d'information à destination des migrants, financé par l'Union Européenne.

Au niveau international, la diffusion de France 24 est passée à la TNT pour 3 nouveaux pays d'Afrique (Botswana, Kenya et Comores) et la HD a été déployée à destination de l'Europe et de l'Afrique du Nord et du Moyen Orient. Concernant

les radios, de nouvelles fréquences FM ont été ouvertes (3 pour RFI aux Comores et 1 pour MCD à Gaza), la diffusion de RFI a repris à Kinshasa après 9 mois d'interruption tandis que le réseau des radios partenaires de RFI et MCD s'est accru avec 186 nouvelles radios portant le total à 1 492 radios partenaires. À l'occasion de la réforme de ses actions de coopération, l'État a décidé en 2017 de rapprocher les forces de Canal France International (CFI) et France Médias Monde afin de garantir la pérennité de l'activité d'aide au développement des médias en l'intégrant dans un dispositif unique et de lui donner un nouvel élan.

Sur le plan financier, l'exercice 2017 s'est clos sur une perte exceptionnelle de 1,5M€ du fait de la prise en compte de coûts exceptionnels liés à des départs non remplacés, dans le but de dégager des économies en 2018.





SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT
INTERMÉDIAIRE (SLI)

FICHE D'IDENTITÉ

- **Créée en octobre 2015 et détenue à 100 % par l'État, la société pour le logement intermédiaire (SLI), qui dispose d'une capacité d'investissement de 2,3Md€, a pour objectif d'acquérir et de louer, d'ici 2022, 13 000 logements « intermédiaires » (logements à loyers plafonnés destinés aux personnes dont les revenus sont trop élevés pour accéder au parc social mais qui peinent à se loger sur le marché libre) en zones dites tendues (essentiellement région parisienne, côte méditerranéenne, pays genevois et grandes métropoles, notamment Lyon, Marseille, Bordeaux, Toulouse, Lille, Montpellier et Strasbourg).**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.sli.fr

L'année 2017 a constitué la première année au cours de laquelle la SLI a enregistré des livraisons significatives de logements, préfigurant l'accélération des livraisons qui va intervenir au cours des prochaines années, conséquence de la montée en puissance des engagements du fonds.

Le marché de l'immobilier résidentiel a connu une activité soutenue en 2017, confirmant le mouvement de reprise amorcé en 2015, permettant à la SLI de poursuivre sa montée en charge, avec la signature de 67 actes d'acquisition sous le statut de vente en l'état de futur d'achèvement (VEFA) portant sur 2 075 logements ainsi que 28 contrats préli-

minaires de réservation (CPR) portant sur 800 logements. Ce patrimoine représente un prix de revient prévisionnel de 543M€. Parmi ceux-ci, 161 premiers logements ont été livrés au cours de l'exercice 2017 et mis en location. Les opérations signées représentent 22 % de la taille cible du fonds.

Conformément à son plan d'affaires, la SLI poursuit son rythme d'investissement afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés de soutien au logement intermédiaire tout en restant vigilante à la rentabilité de son portefeuille, ce qui implique de conserver une grande sélectivité dans le choix des investissements.



FICHE D'IDENTITÉ

- La Semmaris (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne) est chargée de l'aménagement et la gestion du MIN de Paris-Rungis, sur lequel ont été transférées les anciennes halles de Paris en 1969.
- L'État est actionnaire de la Semmaris à hauteur de 33,34 %, participation équivalente à celle détenue par une holding contrôlée depuis juillet 2018 par Crédit Agricole Assurances, Altarea Cogedim conservant une participation minoritaire dans cette holding. Le secteur public demeure majoritaire au capital de la société avec les participations de la Ville de Paris (13,19 %), du Département du Val-de-Marne (5,6 %) et de la CDC (4,6 %). Le reste du capital (9,93 %) est détenu par des professionnels (notamment les grossistes).

Avec une croissance de son chiffre d'affaires de +3 % à 114,67M€, la Semmaris a poursuivi sa dynamique en 2017. Cette performance résulte d'une croissance de l'activité du marché de Rungis qui a enregistré pour la première fois un chiffre d'affaires supérieur à 9Md€. La maîtrise des charges a permis la progression de l'excédent brut d'exploitation de l'entreprise de +6,3 %.

La Semmaris a poursuivi la transformation du marché avec la mise en œuvre du plan Rungis 2025 (qui prévoit un montant d'investissements de 510M€ d'ici 2025 pour moderniser le MIN de Rungis et conforter sa place de référence en matière d'approvisionnement alimentaire en rénovant le marché physique et en développant les activités de services). En 2017, le montant

total des investissements réalisés s'est élevé à 68,6M€ (soit +87,2 % par rapport à 2017).

L'année 2017 aura été marquée par l'attribution par le Conseil de Toulouse Métropole de la délégation de service public portant sur le MIN de Toulouse et la zone logistique de Fondreyre au groupement conduit par Semmaris (51 %), Poste Immo (44 %) et Caisse d'Epargne Midi-Pyrénées (5 %) pour une durée de 22 ans à compter du 1^{er} juillet 2017.

Au niveau international, un contrat de licence a été signé pour étudier la création d'un projet de marché de gros au Kazakhstan ; des négociations sont également en cours avec les Philippines et avec le gouvernement béninois (création d'une zone agro logistique à Cotonou).

POUR EN SAVOIR PLUS

www.rungisinternational.com



FICHE D'IDENTITÉ

- **L'Imprimerie Nationale, renommée IN Groupe a été transformée en société anonyme par la loi n°93-1419 du 31 décembre 1993; son capital est détenu à 100 % par l'État.**
- **L'article 2 de la loi de 1993 lui confère un monopole sur la réalisation de documents régaliens (passeports, cartes d'identité, ...), dont le champ est limité par le décret n°2006-1436 du 24 novembre 2006.**
- **Le groupe emploie 828 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 283M€ en 2017.**

POUR EN SAVOIR PLUS
www.ingroupe.com

IN Groupe délivre à des acteurs privés et publics, en France comme à l'international, des prestations de haute valeur ajoutée en ingénierie des titres régaliens (passeports, cartes d'identité...), gestion globale des identités et des droits, protection des données sensibles, et pilotage des flux et impressions complexes.

Historiquement concentrée sur les activités de fabrication de titres régaliens en France et d'impression, IN Groupe poursuit la diversification de ses activités organisées en trois branches : **Identité** (titres et systèmes, identités numériques, solutions biométriques, contrôle aux frontières), **e-Services** (gestions de droits et services associés, opérateurs de cartes, impression et éditique), **Connect** (Inlay et composants pour les cartes à puces avec ou sans contact).

Le développement de l'électronique et de la biométrie dans les documents favorise la croissance du marché mondial de l'identité sur lequel se positionnent quelques acteurs clefs aux parts de marché comparables à celle de IN Groupe. Sur ce marché, IN Groupe a pour ambition de continuer d'élargir son positionnement sur la chaîne de valeurs, par exemple sur le

contrôle aux frontières ou l'identité numérique.

Dans ce contexte de très forte croissance du marché mondial, IN Groupe, avec le soutien de l'État actionnaire, poursuit un plan de développement ambitieux, visant 330 M€ de chiffre d'affaires d'ici 2021. Pour cela, le groupe s'appuie sur une stratégie fortement orientée vers l'export (25 % du chiffre d'affaires pour les titres d'identité à l'export d'ici 2018), vers des partenariats industriels et commerciaux (*consortium* avec Gemalto au Pérou) mais aussi vers des projets de croissance externe : rachat en 2014 de SPS (société développant des composants électroniques innovants pour cartes à puces et titres identitaires) et en 2017 des activités d'identité biométrique du groupe Thales. La récente refonte de son site industriel de Douai permet de donner au groupe les moyens de la croissance tout en améliorant sa compétitivité et le service rendu aux clients. La nouvelle marque commerciale IN Groupe, introduite en 2018, traduit l'ambition internationale et l'orientation technologique retenues par le groupe qui, tout en continuant de s'appuyer sur ses racines régaliennes, poursuit le développement de produits et solutions technologiques de pointe à forte valeur ajoutée.

Panorama sectoriel | TRANSPORTS





Dans le cadre de la préparation de l'ouverture à la concurrence des marchés domestiques de voyageurs, en 2020 pour les services librement organisés, à partir de 2019 et au plus tard en 2023 pour les activités conventionnées (hors Île-de-France), le gouvernement et le Parlement ont engagé une réforme profonde du groupe public ferroviaire, pour en faire un service public plus fiable et plus efficace, capable de faire face à l'ouverture à la concurrence.

Promulguée le 27 juin 2018, la loi pour un nouveau pacte ferroviaire prévoit, à compter du 1^{er} janvier 2020, la création d'un nouveau groupe ferroviaire unifié, composé de la société nationale à capitaux publics SNCF intégralement détenue par l'État, et de ses filiales détenues à 100 %, notamment SNCF Mobilités et SNCF Réseau. La loi prévoit également le calendrier d'ouverture à la concurrence, les modalités et les garanties prévues pour les cheminots en cas de transfert, et l'arrêt du recrutement au statut à compter du 1^{er} janvier 2020.

En parallèle de l'adoption de la loi, le Premier ministre a annoncé le 25 mai 2018 la reprise de 35Md€ de dette de SNCF Réseau, dont 20Md€ le 1^{er} janvier 2020 puis 10Md€ le 1^{er} janvier 2022. Cette reprise de dette, conjuguée à la mise en œuvre par la SNCF d'un plan de compétitivité, vise à sécuriser la structure financière du groupe. La loi pour un nouveau pacte ferroviaire prévoit d'ailleurs une nouvelle règle d'or qui encadre plus largement la politique d'investissements de SNCF Réseau afin de garantir l'objectif de maîtrise de son endettement.

Le secteur aéroportuaire a connu une année 2017 positive, marquée par une croissance forte du trafic mondial de plus de 7 % par rapport à l'année précédente et confirmant la solidité des perspectives financières des sociétés aéroportuaires relevant du périmètre de l'APE. Aéroports de Paris a connu une croissance de trafic passagers de +4,5 % sur les plateformes parisiennes par rapport à 2016, dépassant pour la première fois les 100 millions de passagers accueillis (101,5 millions). Le gouvernement a adopté, le 18 juin 2018, dans le projet de loi Pacte, les dispositions autorisant la privatisation d'ADP. Celle-ci implique préalablement de modifier le régime applicable à ADP depuis 2005, afin de prévoir un schéma de limitation dans le temps du droit d'exploitation, assorti d'un transfert des actifs à l'État à l'issue de la période d'exploitation, prévus dans ce même projet de loi.

Les aéroports régionaux ont connu, de leur côté, une augmentation de leur trafic de +10 % par rapport à 2016, avec le franchissement du seuil de 9 millions de passagers à Toulouse et à Marseille. L'activité est toujours tirée par la croissance des liaisons internationales et le trafic des compagnies à bas coûts.

Le secteur aérien reste marqué par un environnement très concurrentiel (développement rapide des compagnies à bas coûts opérant sur le court et moyen-courrier, ainsi que des compagnies issues notamment des pays du Golfe sur le long courrier, émergence du long courrier à bas coûts). La demande (mesurée en kilomètres-passagers payants) a augmenté de 7,6 % en 2017 et cette dynamique se poursuivra durablement selon l'Association internationale du transport aérien (IATA). Pour AF-KLM, 2017 a été marquée par des opérations stratégiques pour le groupe comme l'entrée au capital de Delta Airlines et China Eastern et le renforcement des alliances ainsi que le lancement de *Joon*.

Le secteur du transport urbain, est marqué par une intensité concurrentielle forte dans le cadre des appels d'offres passés par ces dernières. Le groupe RATP, dans ce

contexte, se prépare à l'ouverture à la concurrence progressive de son marché historique, d'ores-et-déjà pour les nouvelles lignes et à compter de 2024 pour le réseau historique du bus. La préparation de cette échéance appelle la poursuite de ses gains de compétitivité ainsi que le développement soutenable du groupe en dehors de son marché historique, générateur de relais de croissance.

Le trafic des grands ports maritimes a progressé de 4,7 % en 2017 par rapport à 2016, en raison notamment des hausses des trafics de vrac solides (+4,8 %), et de conteneurs (+11,3 %) à Marseille, au Havre et à Dunkerque. Les situations sont toutefois contrastées entre les ports, du fait de la diversité de leurs modèles économiques, qui sont plus ou moins impactés par les mouvements de restructuration industrielle. La situation financière des ports reste sous forte contrainte, en particulier en termes d'endettement, ce qui justifie un suivi étroit, au sein des instances de gouvernance, de leurs trajectoires financières. Dans le cadre du Comité Interministériel de la Mer (CIMer) 2017, une mission a été confiée à l'inspection générale des finances et au conseil général de l'environnement et du développement durable pour proposer des évolutions du modèle économique des grands ports maritimes, visant à accroître leur compétitivité sur leur cœur de métier historique et à gagner des parts de marché sur les grands ports du Nord de l'Europe, et à diversifier leurs revenus en développant leur métier d'aménageur de leur domaine portuaire. Enfin, le Premier ministre a confié au préfet Philizot une mission pour renforcer l'intégration des ports de l'axe Seine en intégrant les trois grands ports de Paris, Rouen et le Havre.



FICHE D'IDENTITÉ

- Acteur majeur du transport aérien mondial, le groupe Air France-KLM a présenté des résultats 2017 en forte progression. Sa flotte de 552 avions a transporté 98,7 millions de passagers, un volume en progression de 5,6 % par rapport à 2016. Le groupe, qui emploie 81 000 personnes, a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires consolidé de 25,8Md€. Le transport de passagers en représente près de 80 %, le cargo 8 %, la maintenance 7 % et Transavia 6 %.
- L'État, qui détient 14,3 % du capital du groupe, est actionnaire de référence du groupe Air France KLM et dispose de 22,7 % des droits de vote.
- Le renforcement du réseau d'alliances stratégiques du groupe en Amérique du Nord et en Asie avec Delta Airlines et China Eastern a été réalisé, et consolidé par des liens capitalistiques, ces deux compagnies aériennes étant également entrées au capital du groupe en septembre à hauteur de 10 % chacune.
- Le résultat négatif d'une consultation auprès de l'ensemble des salariés d'Air France sur l'accord salarial pluriannuel ouvert à la signature a conduit le président-directeur général du groupe à démissionner de son mandat le 15 mai 2018. Anne-Marie Couderc a été nommée présidente non exécutive d'Air France-KLM et d'Air France à cette date et Benjamin Smith a été nommé directeur général du groupe 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 314 destinations dans 116 pays. Le groupe est fortement implanté sur le moyen et long-courrier avec les compagnies Air France, KLM et Joon, sur le segment du *low cost* au travers de Transavia et sur celui du court-courrier avec Hop!

La demande (mesurée en kilomètres-passagers payants) a augmenté de 7,6 % en 2017 et cette dynamique se poursuivra durablement selon l'Association internationale du transport aérien (IATA). Air France-KLM continue d'évoluer dans un environnement particulièrement concurrentiel, tant sur le court et moyen-courrier (avec la concurrence des compagnies *low cost*) que sur celui du long-courrier (avec celle des nouvelles compagnies *low cost* long-courrier et des compagnies du Golfe). Cette concurrence se traduit par une pression sur les prix qui contraint la recette unitaire du groupe. Parallèlement, les restructurations des compagnies aériennes rivales se sont accompagnées, pour la plupart, de nouveaux efforts de productivité, renforçant ainsi la nécessité pour le groupe Air France-KLM de poursuivre ses propres chantiers de compétitivité, notamment chez Air France.

2017 a été marquée par des opérations stratégiques majeures pour le groupe. Le renforcement et l'élargissement du réseau d'alliances en Amérique du Nord et en Asie avec Delta Airlines et China Eastern a été ainsi réalisé. Ces deux compagnies aériennes sont aussi entrées au capital du groupe en septembre à hauteur de 10 % chacune. En outre, un accord de joint-venture a été signé avec Delta Airlines et Virgin Atlantic pour définir les termes d'un partenariat transatlantique élargi et au terme de l'opération, Air France-KLM fera l'acquisition d'une participation de 31 % dans Virgin Atlantic. Le dévelop-

pement industriel et commercial de *Transavia*, compagnie *low cost* centrée sur les destinations de loisirs à l'étranger, se poursuit.

Les indicateurs financiers du groupe ont progressé en 2017 : le résultat d'exploitation s'est établi à 1,5Md€, en hausse de 42 % par rapport à 2016, sous l'effet de la maîtrise du coût du carburant ainsi que des efforts de tarification et de productivité. Le résultat net part du groupe atteint 1,2Md€ (-274M€ avec la décomptabilisation du plan de retraites de salariés de KLM). La dette financière nette a été fortement réduite, de 3,7Md€ à 1,7Md€, par l'effet de l'augmentation de capital et d'une conversion d'obligations en actions.

Toutefois, le résultat négatif d'une consultation auprès de l'ensemble des salariés d'Air France sur l'accord salarial pluriannuel ouvert à la signature a conduit le président-directeur général du groupe à démissionner de son mandat le 15 mai 2018. Suite à cette démission, Anne-Marie Couderc a été nommée présidente des conseils d'administration d'Air France-KLM et d'Air France pour une période transitoire.

Le conseil d'administration d'Air France-KLM a nommé le 16 août 2018 Benjamin Smith, auparavant directeur général adjoint d'Air Canada, directeur général du groupe Air France-KLM. Benjamin Smith assure également par intérim la direction générale d'Air France depuis le 27 septembre dernier, dans l'attente de la nomination du futur directeur général.

Le nouveau directeur général d'Air France-KLM devra définir une nouvelle stratégie assurant la croissance du groupe dans un contexte de plus en plus concurrentiel et une plus grande intégration et collaboration des deux grandes compagnies Air France et KLM.



FICHE D'IDENTITÉ

- Le groupe ADP détient et exploite les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Le Bourget, ainsi que 10 aérodromes en Ile-de-France et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Il forme par ailleurs, avec ses filiales et participations notamment dans Schiphol Group (exploitant de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol) et dans le groupe TAV (exploitant notamment l'aéroport d'Istanbul-Atatürk), l'un des principaux groupes aéroportuaires mondiaux.
- Présent dans plus d'une trentaine de pays, le groupe couvre l'ensemble des métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire, du financement à la conception et à l'exploitation d'aéroports. Le capital de la société Aéroports de Paris est détenu majoritairement par l'Etat (50,63 %), aux côtés notamment de Schiphol Group (8 %), Vinci (8%), Predica (5 %) et des salariés (1,9 %).
- En 2017, les plateformes parisiennes exploitées par le groupe ADP ont accueilli 101,5 millions de passagers, soit une hausse de 4,5 % par rapport à 2016. Paris-CDG, avec 69,5 millions de passagers est ainsi le deuxième aéroport européen derrière Londres-Heathrow.
- Le groupe ADP a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires consolidé de 3,6Md€ (en hausse de 670M par rapport à 2016) son EBITDA a atteint 1,6Md€.

Actionnaire majoritaire du groupe ADP avec 50,6 % du capital, l'État soutient la stratégie de l'entreprise qui place au premier plan le développement des aéroports parisiens et l'amélioration de leurs performances opérationnelles et économiques. Cette stratégie repose sur un renforcement de la compétitivité-coût de l'entreprise, via l'optimisation des investissements et la maîtrise de ses charges courantes, et la recherche constante d'amélioration de la qualité de service des aéroports parisiens.

L'année 2017 a été marquée par d'importants éléments de transformation du groupe tant sur ses plateformes parisiennes qu'à l'international. Le trafic de Paris Aéroport a ainsi dépassé pour la première fois le seuil symbolique des 100 millions de passagers, tiré par la croissance du trafic long courrier. 2017 a également permis des avancées concrètes pour le projet de création de la liaison ferroviaire directe « CDG Express » entre l'aéroport Paris-CDG et la gare de Paris-Est, enjeu majeur en faveur de l'attractivité et de la compétitivité de la France, notamment dans la perspective des Jeux Olympiques de 2024 qui se dérouleront à Paris. Ainsi, le 20 mars 2017, un accord entre le groupe ADP, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts sur le modèle économique et financier du gestionnaire d'infrastructure a été signé et le contrat de

concession de travaux devrait entrer en vigueur avant la fin de l'année 2018.

Le groupe ADP poursuit par ailleurs la refonte de son organisation à l'international, afin de déployer dans ce domaine une stratégie de développement maîtrisé, offrant des relais de croissance et des perspectives de création de valeur à long-terme. Cette stratégie s'est notamment traduite par le renforcement de sa participation dans l'opérateur TAV Airports, dont le groupe ADP détient désormais 46,1 % (ce qui a eu pour conséquence son intégration globale dans les comptes du groupe au 2nd semestre). Le groupe a par ailleurs signé un contrat en vue de prendre le contrôle exclusif d'AIG, concessionnaire de l'aéroport d'Amman en Jordanie.

Enfin, le gouvernement a décidé, le 18 juin 2018, dans le projet de loi Pacte, de proposer au Parlement la privatisation du groupe ADP. Celle-ci implique préalablement de modifier le régime applicable au groupe ADP depuis 2005 afin de prévoir un schéma de limitation dans le temps du droit d'exploitation, assorti d'un transfert des actifs exploités par ADP en Ile de France (terminaux, pistes, immobilier de diversification, terrains, etc.) à l'État à l'issue de la période d'exploitation, prévus dans ce même projet de loi. Le projet de loi prévoit également un renforcement du cadre de régulation du groupe ADP.



FICHE D'IDENTITÉ

- Le groupe SNCF est constitué, depuis le 1^{er} juillet 2015 et l'entrée en vigueur de la loi de 2014 portant réforme ferroviaire, de trois établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) et de leurs filiales : l'EPIC de tête SNCF (environ 8 800 salariés, chiffre d'affaires (CA) 2017 de 1,7Md€), de SNCF Réseau (environ 55 000 salariés, CA 2017 de 6,5Md€) et de SNCF Mobilités (environ 194 000 salariés, CA 2016 de 31,8Md€). Il constitue l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de marchandises, avec un chiffre d'affaires consolidé de 33,5Md€, dont près d'un tiers à l'international, dans plus de 120 pays.
- Dans le cadre de la préparation de l'ouverture à la concurrence des marchés domestiques de voyageurs, en 2020 pour les services librement organisés, à partir de 2019 et au plus tard en 2023 pour les activités conventionnées (hors Île-de-France), le Gouvernement et le Parlement ont engagé une réforme profonde du groupe public ferroviaire, pour en faire un service public plus fiable et plus efficace, capable de faire face à l'ouverture à la concurrence.

Le Parlement a adopté en juin 2018 la loi de réforme du système ferroviaire français. En cohérence avec les textes européens adoptés en 2016, la loi prévoit l'ouverture à la concurrence des marchés domestiques de voyageurs, dernière étape de l'ouverture totale à la concurrence du ferroviaire en Europe.

Dans ce cadre, et afin de renforcer le service public ferroviaire, le Gouvernement et le Parlement ont souhaité renforcer le groupe public, acteur central du système ferroviaire ouvert à la concurrence, en tirant les conséquences et parachevant la réforme de 2014. Celle-ci n'a pas permis de rétablir la soutenabilité économique et financière du groupe ferroviaire et a complexifié sa gouvernance : la constitution de trois EPIC, d'organes de gouvernance composés de plus de soixante membres et la grande rigidité des rapports entre SNCF Réseau et SNCF Mobilités nuisent à la réalisation des missions qui leur sont confiées.

La loi prévoit donc une restructuration du groupe SNCF, en transformant les trois EPIC en sociétés anonymes, et en constituant un groupe intégré, plus agile et plus efficace pour l'ensemble du système ferroviaire. L'objectif est de doter le groupe SNCF de la compétitivité nécessaire pour faire

face à la concurrence tout en lui permettant de continuer d'exercer ses missions de service public. La loi finalise également la normalisation du cadre social du groupe SNCF initiée en 2014, en actant la fin du recrutement au statut en 2020. La constitution d'un cadre social harmonisé et protecteur au sein de la branche ferroviaire sera garante d'un système ferroviaire concurrentiel équitable pour toutes les parties.

Par ailleurs, l'État définit avec l'entreprise une nouvelle trajectoire économique, qui repose sur une amélioration forte de la productivité. Conjugée à une reprise historique par l'État de la dette du gestionnaire d'infrastructure, la réforme du modèle économique doit permettre à SNCF Réseau de financer des investissements significatifs de rénovation sans générer de nouvelle dette, améliorer la compétitivité de SNCF Mobilités pour faire face à l'entrée de concurrents et réduire le coût annuel du système pour les finances publiques (14Md€).

Cette réforme globale permettra de constituer au 1^{er} janvier 2020, à l'aube de l'ouverture à la concurrence de ses marchés historiques, un groupe SNCF unifié, performant et doté d'un modèle économique viable, garant de la pérennité du service public ferroviaire.



FICHE D'IDENTITÉ

- SNCF Réseau conçoit, modernise et entretient le réseau ferré national dont il est propriétaire, soit 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, qui emploie plus de 54 000 salariés, a affiché, en 2017, un chiffre d'affaires de 6,5Md€, en progression d'1 % par rapport à 2016, une marge opérationnelle de 1,9Md€ et un résultat financier négatif de 1,2Md€.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.sncf-reseau.fr

L'année 2017 a été marquée par de forts investissements pour l'entretien et le renouvellement du réseau. Ainsi, 1 000 km de voies ont été renouvelés, 4 000 km de caténaires ont été vérifiés et 500 aiguillages ont été remplacés. Elle a également été l'année de nombreux partenariats, tant pour le développement et le déploiement de la future génération de postes d'aiguillage informatisés que pour la massification des chantiers grâce au développement des trains-usine « suites rapides ».

Les indicateurs financiers du groupe sont dans l'ensemble stables en 2017. Le chiffre d'affaires s'est établi à 6,5Md€, en hausse de 1 % par rapport à 2016. Dans le même temps, le résultat opérationnel progresse de 8 % pour s'établir à 1,1Md€. La dette financière nette augmente pour atteindre 45,2Md€. Le résultat financier négatif, conjugué à l'évolution des règles fiscales, conduit à faire passer le résultat net de -120M€ en 2016 à -201M€ en 2017.

Dans le cadre du contrat pluriannuel entre l'État et SNCF Réseau, signé le 20 avril 2017, SNCF Réseau s'est engagé à déployer un plan de performance pour atteindre 500M€ de productivité en 2021 et 1,2Md€ en 2026. Pour ce faire, SNCF Réseau renforcera son efficacité

industrielle à travers l'innovation, la réingénierie des processus et la maximisation des plages travaux de nuit, et accentuera la régénération du réseau ferré afin de maîtriser les dépenses liées à l'entretien et à la maintenance.

En septembre 2017, le projet stratégique Nouvel'R a été lancé, autour de la transformation de l'entreprise pour améliorer la qualité de service et répondre aux enjeux des clients, en fiabilisant et en modernisant le réseau afin d'augmenter les capacités de circulation à réseau constant.

Dans le cadre de la loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire, le Premier ministre a annoncé le 25 mai 2018 la reprise de 35Md€ de dette de SNCF Réseau, en deux phases. 25Md€ seront ainsi repris en 2020 puis 10Md€ en 2022. Cette reprise de dette, conjuguée à la mise en œuvre d'un plan de compétitivité, permettra de renforcer la structure financière du groupe en diminuant les frais financiers qui obèrent aujourd'hui la capacité d'investissement de SNCF Réseau. De fait, cette réforme représente un engagement sans précédent de l'État pour relancer le système ferroviaire.



FICHE D'IDENTITÉ

- Le groupe SNCF Mobilités (environ 194 000 salariés, CA 2017 de 31,8Md€) est constitué de l'EPIC SNCF Mobilités (environ 90 000 salariés, CA 2017 de 15,7Md€) et de nombreuses filiales dans le domaine du transport et de la logistique, dont les deux plus importantes sont Keolis (CA 2017 de 5,3Md€) et Geodis (CA 2017 de 8,1Md€). Il constitue l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de marchandises.
- Présent dans 120 pays le groupe SNCF Mobilités réalise plus du tiers de son chiffre d'affaires à l'international, et plus de la moitié sur des activités en concurrence, lui permettant d'anticiper l'ouverture très prochaine à la concurrence des activités historiques de transport domestique de voyageurs, dernier maillon en monopole.

SNCF Mobilités exerce ses activités dans un environnement concurrentiel très actif, sur l'ensemble de ses métiers. En France, confrontée depuis plusieurs années à une concurrence intermodale (low-cost aérien, autocars longue distance, covoiturage notamment), exacerbée par le développement rapide des outils numériques, l'entreprise se prépare à l'ouverture à la concurrence de ses activités historiques. En matière de grande vitesse voyageurs, l'année 2017 a été marquée par l'intensification du « lowcost » avec le doublement de l'offre Ouigo et par l'ouverture de nouvelles lignes à grande vitesse, à destination de Bordeaux, Rennes et Montpellier.

L'expérience de ses filiales très présentes à l'international, Keolis dans le marché du transport urbain particulièrement disputé avec la présence de filiales d'opérateurs historiques (Arriva, Abellio), des acteurs anglo-saxons (First, Stagecoach) et asiatiques (MTR), et Geodis, sur le marché de la logistique, en forte concentration ses dernières années, est un atout pour mener les transformations nécessaires à la stratégie de conquête du groupe sur ses marchés historiques. Dans le domaine de la

logistique, la cession de STVA à son concurrent CAT en 2017 s'inscrit dans la stratégie initiée en 2014 de recentrage des activités du groupe autour de deux ambitions fortes : faire de Geodis un leader mondial de la logistique et développer un réseau européen de fret ferroviaire.

Le résultat net récurrent de SNCF Mobilités est passé de +386M€ à + 895M€ entre 2016 et 2017, en raison des facteurs exogènes (reprise économique), des résultats des plans de productivité et d'une politique commerciale offensive. À la veille de l'ouverture à la concurrence des marchés domestiques (à partir de 2020 pour les activités conventionnées, 2021 pour les services librement organisés), le groupe va accentuer sa recherche de compétitivité.

Enfin, la décision du Gouvernement de limiter l'augmentation future des péages, sous le contrôle du régulateur, afin de répondre au défi structurel d'une rentabilité restaurée de l'activité TGV, a permis la reprise d'une perte de valeur antérieurement constatée des rames TGV pour un montant de 3,2Md€ dans les comptes au 30 juin 2018.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.sncf.com



FICHE D'IDENTITÉ

- **Le groupe RATP est le cinquième acteur du transport public urbain et périurbain 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. Sur ce périmètre historique, il a assuré plus de 3,3 milliards de voyages en 2017, un chiffre en croissance de 1,3 % par rapport à 2016.**
- **Le groupe RATP a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 5,49Md€ en 2017, dont 20,3 % pour les filiales, et son effectif était de 57 326 personnes pour cet exercice.**
- **La principale filiale, RATP Dev, porte les activités d'exploitation de services de transport en dehors du périmètre historique francilien ; en 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1Md€ et a remporté plusieurs appels d'offres importants. Par ailleurs, la RATP détient conjointement avec la SNCF la filiale d'ingénierie Systra.**
- **Catherine Guillaouard est PDG du groupe RATP depuis le 2 août 2017.**

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, nécessite d'être anticipée. Les marchés d'exploitation passés par IDF Mobilités (autorité organisatrice des transports en Île-de-France) pour de nouveaux services de transports font d'ores-et-déjà l'objet d'une mise en concurrence, comme cela sera également le cas des marchés d'exploitation passés dans le cadre du Grand Paris à compter de 2018 (la loi n°2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris ayant en revanche confié la gestion de ces infrastructures à la RATP). Afin de préparer au mieux cette ouverture progressive à la concurrence, la RATP doit poursuivre ses gains de compétitivité, en particulier sur le réseau du bus, premier réseau à s'ouvrir à la concurrence. Le développement des activités concurrentielles du groupe RATP en dehors de son périmètre historique contribue fortement à la transformation du groupe dans un univers de plus en plus concurrentiel. À ce titre, le groupe a engagé en 2017 des travaux préparatoires sur les meilleures modalités de préparation des appels d'offres qui vont s'échelonner sur les prochaines années.

L'année 2017 a été la deuxième année du contrat IDF Mobilités-RATP 2016-2020. Ce contrat quadriennal détermine en particulier la consistance et la qualité du service attendu de la RATP ainsi

que les conditions d'exploitation des différents réseaux. Le contrat fixe en outre les modalités de rémunération et de financement des activités de la RATP par IDF Mobilités. Les résultats financiers de l'exercice 2017 de l'EPIC RATP sont marqués par des indicateurs supérieurs aux objectifs du budget et du contrat 2016-2020. Son chiffre d'affaires est de 4,7Md€, en progression de 1,4 %. L'excédent brut d'exploitation est ressorti à 1,1Md€, en hausse de près de 3 %, le résultat net à 213M€ et la capacité d'autofinancement à 909M€, en hausse d'environ 35M€ par rapport à 2016.

La RATP a engagé un niveau d'investissement en Île-de-France de 1,56Md€. Les dépenses sur la ligne 11 (Rosny-Bois-Perrier) ainsi que sur la ligne 4 (à Bagneux) ont constitué des priorités. Le groupe a contribué à consolider sa situation financière : l'endettement net a ainsi décru de 206M€, à 5,16Md€, pour un ratio d'endettement (gearing) de 1,13. Cet effort est en avance d'un an sur la trajectoire financière du contrat avec IDF Mobilités, qui prévoyait une réduction de la dette financière nette à partir de 2018.

La RATP a mis en œuvre en 2017 le plan stratégique « Défis 2025 » articulé autour de trois grandes priorités que sont l'excellence au service des voyageurs, la promotion de l'innovation dans tous les domaines d'activité du groupe ainsi que l'affirmation du groupe RATP comme un acteur essentiel de la ville durable.



FICHE D'IDENTITÉ

- Le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) est membre du GIE HAROPA (Havre Rouen Paris). Le GPMH est le premier port en France pour le trafic de conteneurs avec une part de marché de près de 60 % du trafic conteneurisé français.
- L'effectif du GPMH est d'environ 1 200 personnes en 2017, pour un chiffre d'affaires de près de 190M€.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.haropa.fr

L'année 2017 est une année record pour HAROPA qui a vu son trafic progresser de 6 % (à 92,64 millions de tonnes). Ces bons résultats sont en grande partie tirés par ceux du GPMH avec une nette augmentation du trafic, ce dernier s'établissant à 72,59 millions de tonnes, en progression de 9,9 % par rapport à l'année 2016. Cette croissance concerne l'ensemble des filières du port :

L'activité conteneurs, tout d'abord, a largement progressé avec 28,49 millions de tonnes (+16 %) représentant 2,875 millions EVP¹ (+14 %). Au Havre, cette dynamique est portée par une offre logistique qui continue de s'étoffer et par la montée en puissance des modes multimodaux. Face au gigantisme grandissant des navires, Port 2000² est un des seuls ports nord-européens capable d'accueillir les plus grands porte-conteneurs, tels que le MOL Triumph en mai dernier (20 000 EVP). Au total, le GPMH a contribué à faire de 2017 une année exceptionnelle pour HAROPA, qui signe la plus forte croissance du *range* nord-européen dans cette filière conteneurs.

S'agissant des filières industrielles et touristiques, tous les indicateurs d'activité du GPMH enregistrent également une nette progression, qu'il s'agisse des vrac solides (liés à la hausse des trafics de charbon, de sables et de graviers et de liquides) du fret ferries (+2 %), de la croisière (plus de 386 600 passagers et près de 130 escales) ou du roulier (297 347 véhicules soit un accroissement de 17 %).

Cet accroissement général de l'activité a pour effet une hausse du chiffre d'affaires du GPMH de 1,5 % à 190M€. L'excédent brut d'exploitation s'élève à 56,3M€, en augmentation de 12,1 % par rapport à l'année précédente. Bien qu'en réduction de 17M€, l'endettement financier net représente près de 6 années de marge brute, ratio qu'il conviendra de maîtriser dans les prochaines années.

Une mission a été confiée en octobre 2017 au préfet François Philizot pour définir les contours du futur cadre institutionnel qui intégrera les trois grands ports du GIE HAROPA et renforcer la compétitivité et l'attractivité de l'axe Seine, afin d'améliorer la fluidité du passage portuaire comme annoncé lors du comité interministériel de la mer.

1. Equivalent vingt pieds.

2. Port 2000, dont les terminaux, accessibles sans passage d'écluse ni contrainte de marée, sont exclusivement réservés aux porte-conteneurs est un projet d'agrandissement du GPMH, inauguré en 2006, qui doit notamment lui permettre d'accueillir les plus grands navires porte-conteneurs du monde.



Marseille Fos
Le port de tous les talents

FICHE D'IDENTITÉ

- **Premier port français en tonnage avec près de 81 Mt en 2017, le Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) constitue le second port de Méditerranée après Algésiras et devant Valence. Il traite tous les types de marchandises et constitue par ailleurs le premier port de croisière de France.**
- **Au sein du conseil de coordination interportuaire et logistique Méditerranée Rhône Saône, le GPMM s'inscrit dans une stratégie d'axe aux côtés notamment des ports fluviaux du bassin Rhône-Saône.**
- **L'effectif du GPMM est de 1 000 personnes en 2017, pour un chiffre d'affaires 2017 de 159,5M€.**

Les trafics du GPMM ont été stables en 2017 par rapport à 2016 (80,6 Mt). Cette stabilité s'explique par les effets contrastés d'une diminution des trafics pétroliers (-5 %, en raison notamment de la fermeture de la raffinerie de la Mède fin 2016) et d'une hausse sensible du trafic vrac solides (+5 %, liée en particulier à une embellie notable de la sidérurgie) ainsi que du trafic conteneurs (+10 %).

Le chiffre d'affaires a connu une progression de l'ordre de 7,3 % entre 2016 et 2017, et la capacité d'autofinancement (CAF) a également progressé fortement pour atteindre 49M€ (contre 37M€ en 2016), contribuant à la réduction de la dette financière nette, à 139M€ contre 160M€ en 2016. Grâce à la maîtrise des charges de fonctionnement, le niveau d'endettement du port s'est normalisé (ratio dette financière nette / CAF de 2,8 à fin 2017 contre 4,3 à fin 2016). La sélectivité des projets d'investissements et l'identification de relais de croissance pour dynamiser les recettes du port (notamment en matière de gestion domaniale) contribueront à maintenir cette dynamique positive.

Dans le cadre de ce projet stratégique, le GPMM s'attache à promouvoir les projets logistiques et industriels, comme en témoigne notamment le projet PIICTO (Plateforme Industrielle et Innovation de Caban Tonkin), qui a pour ambition de mettre en place un schéma d'écologie industrielle à l'échelle de la zone industrialo-portuaire de Fos-sur-Mer ou encore d'assurer la reconversion de la raffinerie de la Mède en bio-raffinerie. Le GPMM entend également tirer parti de l'essor des activités liées à la transition énergétique que ce soit en matière de projets d'énergie éolienne offshore ou en matière de développement de carburant alternatif pour les navires (GNL).

En fin d'année 2017, dans le cadre du comité interministériel de la mer, une mission a été confiée à Jean-Christophe Baudouin, délégué interministériel au développement de l'axe portuaire et logistique Méditerranée-Rhône-Saône, pour améliorer l'intégration de l'axe Rhône-Saône-Méditerranée.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.gpmm.fr



FICHE D'IDENTITÉ

- Le Grand Port Maritime de Dunkerque (GPMD) est le troisième port français en termes de tonnage total.
- L'activité du GPMD, caractérisée par sa forte dimension industrielle, est structurée autour de trois pôles : un pôle vracs solides (dont minerais et charbon), un pôle vracs liquides (dont produits pétroliers) et un pôle marchandises diverses (dont trafic roulier et conteneurs).
- L'effectif du GPMD est de 400 personnes en 2017, pour un chiffre d'affaires de 77,8M€.

POUR EN SAVOIR PLUS

www.dunkerque-port.fr

Le Grand Port Maritime de Dunkerque a poursuivi en 2017 la mise en place des nouveaux fondamentaux de son modèle économique qui vise à rééquilibrer des trafics de marchandises diverses conteneurisées et son secteur des vracs liquides relativement au roulier et aux vracs secs, dans un contexte où l'économie anglaise s'essouffle et où la campagne céréalière a été décevante. Dunkerque franchit le cap des 50 millions de tonnes et se situe en progression de 3 % par rapport à l'année 2016. Le trafic conteneurs progresse largement avec un nouveau record de 374 000 EVP, en hausse de 10 %.

L'année 2017 a été marquée par le retour de la confiance industrielle avec de nombreux contrats d'implantation signés, des mises en service et des travaux de développement industriel. Le chiffre d'affaires reste stable mais l'excédent brut d'exploitation s'établit à 29M€ en hausse de 14 %, grâce à une réduction des

charges et à une meilleure compensation des coûts de dragage par l'État.

2017 marque le retour d'une période de forts investissements (fin des travaux ROR03, lancement du quai de Flandre, démarrage de l'aménagement de DLI Sud...) avec une progression de 15 % du montant des travaux à 48M€.

L'avancement du projet stratégique se poursuit. Sur le plan financier, les fondamentaux restent solides malgré la fermeture de la société de la raffinerie de Dunkerque. L'endettement financier net reste contenu et représente deux années de capacité d'autofinancement.

Dans le cadre du comité interministériel de la mer, une mission a été confiée au préfet de la région des Hauts-de-France pour renforcer la complémentarité du trafic de conteneurs de Dunkerque avec l'axe Rhône-Saône-Méditerranée.



FICHE D'IDENTITÉ

- Les sociétés anonymes Autoroute et Tunnel du Mont Blanc (ATMB) et Société Française du Tunnel Routier du Fréjus (SFTRF) exploitent les parties françaises du tunnel du Mont-Blanc et du tunnel routier du Fréjus, ainsi que leurs principaux accès routiers dans le cadre de concessions jusqu'en 2050, respectivement sur une section de l'autoroute A40 et la RN205 et sur une section de l'autoroute A43.
- L'État détient 67,3 % du capital d'ATMB et 99,9 % du capital de SFTRF, à travers un établissement public administratif, le Fonds pour le Développement d'une Politique Intermodale des Transports dans le Massif Alpin (FDPITMA) qui joue un rôle de holding.

POUR EN SAVOIR PLUS
www.atmb.fr

POUR EN SAVOIR PLUS
www.sftrf.fr

ATMB présente un profil financier solide depuis plusieurs années. Son exercice 2017 a présenté un chiffre d'affaires de 201M€, en augmentation de 4,6 % par rapport à 2016. Son résultat net de 62,3M€ est, lui aussi, en hausse par rapport à l'exercice précédent de près de 2M€. Les recettes de péage de l'autoroute « blanche » progressent de 3,1 % grâce au dynamisme du trafic, particulièrement marqué pour les véhicules poids lourds. Cette situation est encore plus marquée au tunnel du Mont-Blanc, dont les recettes de péage ont progressé de 7,4 % par rapport à 2016. ATMB a servi à ses actionnaires un dividende de 28M€ en 2017, soit 45 % de son résultat net. Le profil de trésorerie et d'endettement assaini d'ATMB (dette brute de 79,2M€ au 31/12/2017) lui permettent de disposer d'une solide capacité d'innovation et de diversification. À ce titre, l'entreprise a mis à l'étude en 2017 la possibilité de candidater à plusieurs appels d'offres pour ces prochaines années, au-delà de sa concession actuelle. Le cycle d'investissement de l'entreprise s'est ponctuellement réduit en 2017, à hauteur de 25,9M€, en grande majorité destiné à améliorer les chaussées et aires de l'autoroute A40. En 2017, elle fait le choix stratégique de renforcer la digitalisation de ses services en matière de télépéage et de ciblage des clients locaux, ainsi qu'en matière d'aménagement durable (travaux de construction de l'écopont de Viry et d'un écran acoustique à Passy) et ont vocation à s'étendre au covoiturage

et au péage en flux libre, ainsi qu'à des avantages tarifaires en faveur de certains véhicules économes.

SFTRF a présenté en 2017 un compte de résultat légèrement amélioré par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires s'établit à 132,9 M€, en hausse de 2,6 % par rapport à 2016. L'excédent brut d'exploitation progresse à 87,9 M€, le résultat d'exploitation est en hausse, à 38M€ et la capacité d'autofinancement s'est appréciée de 72,1M€ en 2016 à 75,8M€ en 2017. Les concessions de l'autoroute et du tunnel continuent à être déséquilibrées, la première étant structurellement déficitaire depuis la création de l'autoroute A43, au contraire de la concession du tunnel frontalier. Les chantiers d'investissements, en haut de cycle tant sur l'autoroute (38,8M€) que sur le tunnel (22,8M€), sont marqués par la poursuite, dans les délais, de la reconstruction du viaduc du Charmaix et de la mise au point du second tube de circulation du tunnel. La société reste lourdement endettée depuis sa création, avec une dette totale cumulée de 1,2Md€ au 31 décembre 2017. Cette dette est principalement constituée de dettes obligataires successivement souscrites auprès de la Caisse Nationale des Autoroutes pour le financement de la construction initiale de l'autoroute puis du second tube du tunnel.

| ANNEXES



ANNEXE 1

PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ÉTAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Entité	% détenu par l'État	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Résultat net part du Groupe	Capitaux propres part du Groupe	Dettes financières nettes	Capacité d'autofinancement	Dividendes versés
Énergie								
Areva	99,90 %	39	-237	2 895	1 403	-1 078	-1 044	0
Charbonnage de France	EPIC	0	0	-8	-15	-23	-67	0
EDF	83,50 %	69 632	5 637	3 173	41 357	33 015	13 643	109
ENGIE	24,10 %	65 029	4 835	1 423	36 639	22 303	8 305	2 049
Eramet	25,57 %	3 528	513	203	1 694	237	482	0
FSI	100,00 %	0	0	218	639	-2	2	0
Orano	50,16 %	3 926	-34	-252	1 144	-3 036	818	0
Technicatome	50,32 %	372	47	44	143	-567	40	0
Industrie								
Automobile								
PSA	6,84 %	65 210	3 087	1 929	14 549	-6 194	5 205	431
Renault	15,01 %	58 770	3 806	5 144	33 148	-2 928	5 253	916
Défense et aéronautique								
Airbus	11,08 %	66 767	3 421	2 873	13 348	-13 391	2 661	1 043
DCI	49,90 %	235	20	-9	174	-1	31	0
Giat	100,00 %	224	91	200	1 275	10 474	0	20
Naval Group	62,25 %	3 698	166	142	1 040	-2 397	417	0
Odas	34,00 %	1 022	-14	-15	29	-219	22	4
Safran	14,00 %	16 940	2 681	4 790	10 321	294	2 410	340
Sogepa	100,00 %	0	64	1 196	3 616	-86	233	0
Thales	25,76 %	15 795	1 176	822	5 326	2 971	1 776	349
TSA	100,00 %	0	-1	92	1 146	-40	95	70
Autres industries								
LFB	100,00 %	490	-126	-152	307	183	-83	0
Monnaie de Paris	EPIC	117	-12	-14	139	-8	-10	0
STX	33,34 %	1 477	6	4	283	845	35	0
Transports								
Aérien								
Aéroport de Paris	50,60 %	3 617	1 052	571	4 577	3 797	1 470	261
Air France-KLM	14,30 %	25 781	-419	-274	3 002	1 660	2 628	0
Aéroport de Bâle-Mulhouse	50,00 %	140	32	29	264	-19	40	4
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60,00 %	77	11	10	65	-57	23	5
Aéroport de Guadeloupe	60,00 %	57	4	7	54	-20	14	1
Aéroport de La Reunion	60,00 %	62	9	7	54	26	17	2
Aéroport de Marseille-Provence	60,00 %	140	19	15	75	-29	38	26
Aéroport de Martinique	60,00 %	49	2	2	45	26	12	1
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	60,00 %	28	4	3	13	9	8	1
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	60,00 %	20	1	1	55	12	4	0

Entité	% détenu par l'État	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Résultat net part du Groupe	Capitaux propres part du Groupe	Dettes financières nettes	Capacité d'autofinancement	Dividendes versés
Autoroute								
ATMB	67,30 %	201	96	62	386	14	87	28
Caisse Nationale des Autoroutes	EPA	1	0	0	0	0	0	0
FDPITMA	EPA	0	0	0	0	0	0	0
SFTRF	99,94 %	132	39	27	97	1	76	0
Ferroviaire								
SNCF	EPIC	33 515	2 628	1 331	-5 986	54 564	4 564	0
RATP	EPIC	5 486	454	339	4 648	5 233	1 054	0
Portuaire								
Port Autonome de Paris	EP	95	29	28	634	-4	51	11
Grand Port Maritime de Bordeaux	EP	36	8	1	227	0	6	0
Grand Port Maritime de Dunkerque	EP	n/c	n/c	n/c	n/c	n/c	n/c	n/c
Grand Port Maritime de Guadeloupe	EP	41	8	7	200	13	11	1
Grand Port Maritime du Havre	EP	190	61	54	839	206	42	4
Grand Port Maritime de La Réunion	EP	49	7	6	322	11	14	2
Grand Port Maritime de La Rochelle	EP	24	6	6	178	-7	10	0
Grand Port Maritime de Marseille	EP	159	19	15	354	139	49	1
Grand Port Maritime de Martinique	EP	26	8	8	271	-26	9	0
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	EP	72	10	8	210	69	16	0
Grand Port Maritime de Rouen	EP	67	12	14	358	-30	25	3
Services & Finance								
Services financiers								
EPIC Bpifrance	EPIC	0	-13	699	11 555	1 855	22	0
Dexia	46,81 %	0	-485	-462	4 992	0	0	0
SFIL	75,00 %	0	71	54	1 469	0	9	0
SPPE	100,00 %	0	0	0	1	1	0	0
Télécom/Médias/Technologie								
Arte France	25,00 %	170	-1	1	27	75	-60	0
Française des Jeux	72,00 %	1 762	258	181	520	-10	208	120
France Médias Monde	100,00 %	266	-7	-1	9	-45	7	0
France Télévisions	100,00 %	3 089	3	7	441	47	120	0
Imprimerie Nationale	100,00 %	283	27	20	143	13	35	6
Orange	13,39 %	41 096	4 911	1 906	30 488	23 843	9 909	1 729
Radio France	100,00 %	656	-22	-5	290	-4	25	0
Autres services								
La Poste	73,70 %	18 463	1 004	851	11 364	3 820	2 176	186
Semmaris	33,34 %	115	26	18	104	-26	46	-11
Société pour le Logement Intermédiaire	100,00 %	0	0	0	66	0	0	0
Sovafim	100,00 %	24	9	5	234	77	7	0
Défaillance								
CDR	100,00 %	0	19	18	47	-79	-5	0
SGGP	100,00 %	0	0	0	18	-18	0	0
Total comptes publiés		509 260	35 026	30 261	240 414	135 489	62 990	7 708
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		-364 346	-23 756	-16 097	-129 221	-27 198	-39 167	
Homogénéisation et retraitements de combinaison		3 250	157	-4 754	-9 067	-41	-3 816	
Elimination intragroupes		-3 016	0	0	0	0	0	
Total comptes combinés		145 147	11 427	9 410	102 127	108 250	20 007	

ANNEXE 2

PRÉSIDENTS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENTS DES CONSEILS DE SURVEILLANCE ET PRÉSIDENTS EXÉCUTIFS

ENTREPRISE	PRÉNOM / NOM	TITRE / FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
AÉROPORT DE BALE-MULHOUSE	Jean-Pierre LAVIELLE	Président du Conseil d'administration	26/11/2018
AÉROPORT DE BORDEAUX-MÉRIGNAC	Geneviève CHAUX-DEBRY	Président du Conseil de surveillance	AG 2020
	Pascal PERSONNE	Président du Directoire	AG 2022
AÉROPORT GUADELOUPE – POLE CARAIBES	Pierre CAUSSADE	Président du Conseil de surveillance	AG 2021
	Alain BIEVRE	Président du Directoire	19/12/2019
AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIMÉ CÉSAIRE	René BRUN	Président du Conseil de surveillance	AG 2021
	Frantz THODIARD	Président du Directoire	01/05/2022
AÉROPORT DE LA RÉUNION – ROLAND GARROS	Joël RAULT	Président du Conseil de surveillance	AG 2020
	Guillaume BRANLAT	Président du Directoire	AG 2021
AÉROPORT DE MONTPELLIER – MÉDITERRANÉE	Pierre VIEU	Président du Conseil de surveillance	AG 2021
	Emmanuel BREHMER	Président du Directoire	28/03/2020
AÉROPORT DE STRASBOURG – ENTZHEIM	Claude LIEBERMANN	Président du Conseil de surveillance	AG 2020
	Thomas DUBUS	Président du Directoire	AG 2021
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	Charles CHAMPION (à compter du 1 ^{er} août 2018)	Président du Conseil de surveillance	AG 2021
	Philippe CREBASSA (à compter du 1 ^{er} sept. 2018)	Président du Directoire	AG 2022
AÉROPORT MARSEILLE PROVENCE	Jean-Paul OURLIAC	Président du Conseil de surveillance	AG 2020
	Philippe BERNAND	Président du Directoire	AG 2022
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin DE ROMANET DE BEAUNE	PDG	AG 2019
Air France-KLM	Anne Marie COUDERC	Présidente du Conseil d'administration	interim
AIRBUS	Denis RANQUE	Président du Conseil d'administration	AG 2020
	Thomas ENDERS	Président exécutif	AG 2019
AREVA SA	Philippe VARIN	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe SOULIE	Directeur général	AG 2019
ARTE FRANCE	Bernard-Henry LEVY	Président du Conseil de surveillance	26/06/2019
	Véronique CAYLA	Présidente du Directoire	AG 2021
ATMB	Thierry REPENTIN	Président du Conseil d'administration	04/05/2022
	Philippe REDOULEZ	Directeur général	N/A
BPIFRANCE S.A.	Eric LOMBARD	Président du Conseil d'administration	AG 2022
	Nicolas DUFOURCQ	Directeur général	22/02/2023
BPIFRANCE-EPIC	Pierre LEPETIT	PDG	01/08/2023
CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES	Sandrine CHINZI	Présidente du Conseil d'administration	28/03/2021
	Bernard CHAMBON (à compter du 11/07/18)	Président du Conseil d'administration	AG 2021
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	Laurent CASTAING	Directeur général	31/07/2019
CIVIPOL CONSEIL	Yann JOUNOT	PDG	AG 2019
CNP ASSURANCES	Jean-Paul FAUGERE	Président du Conseil d'administration	AG 2021
		Directeur général	AG 2021
COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE	Philippe ILLIONET	Président	31/07/2023
CONSORTIUM DE RÉALISATION	François LEMASSON	Président du Conseil d'administration	AG 2019
DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL	Jean-Michel PALAGOS	PDG	AG 2020
DEXIA	Gilles DENOYEL	Président du Conseil d'administration	AG 2022
	Wouter DEVRIENDT	DG	AG 2020
EDF	Jean-Bernard LEVY	PDG	AG 2019

ENTREPRISE	PRÉNOM / NOM	TITRE / FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
ENGIE	Jean-Pierre CLAMADIEU	Président du Conseil d'administration	AG2022
	Isabelle KOCHER	DG	AG 2020
ERAMET	Christel BORIES	PDG	AG 2021
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE (FDPITMA)	Cédric GRAIL	Président du Conseil d'administration	29/08/2020
FRANCE MÉDIAS MONDE	Marie-Christine SARAGOSSE	PDG	23/04/2023
FRANCE TÉLÉVISIONS	Delphine ERNOTTE CUNCI	PDG	22/08/2020
FSI ÉQUATION	État	Président	N/A
GIAT INDUSTRIES	Philippe SCHLEICHER	PDG	AG 2021
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	Pascal LEFEVRE	Président du Conseil de surveillance	30/01/2019
	Christophe MASSON	Président du Directoire	13/03/2019
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	François SOULET DE BRUGIERE	Président du Conseil de surveillance	14/01/2019
	Stéphane RAISON	Président du Directoire	25/07/2019
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	Vacant	Président du Conseil de surveillance	
	Yves SALAÛN (interim)	Président du Directoire	
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	Brigitte PETERSEN	Président du Conseil de surveillance	12/06/2023
	Philippe LEMOINE (à compter du 25 juillet 2018)	Président du Directoire	25/07/2023
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	Philippe JOCK	Président du Conseil de surveillance	24/06/2023
	Jean-Rémy VILLAGEOIS (à compter du 22 août 2018)	Président du Directoire	21/08/2023
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION	Olivier HOARAU (à compter du 13 sept. 18)	Président du Conseil de surveillance	13/09/2018
	Jean-Frédéric LAURENT (interim)	Président du Directoire	
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	Thierry HAUTIER	Président du Conseil de surveillance	03/01/2019
	Michel PUYRAZAT	Président du Directoire	20/02/2019
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	Jean-Marc FORNERI	Président du Conseil de surveillance	13/01/2019
	Christine CABAU WOEHLER	Président du Directoire	12/03/2019
GRAND PORT MARITIME DE NANTES – SAINT NAZAIRE	Francis BERTOLOTI	Président du Conseil de surveillance	02/01/2019
	Jean-Pierre CHALUS	Président du Directoire	27/03/2019
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	Frédéric HENRY	Président du Conseil de surveillance	10/02/2019
	Nicolas OCCIS	Président du Directoire	13/03/2019
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	Emmanuèle PERRON	Président du Conseil de surveillance	20/01/2019
	Hervé MARTEL	Président du Directoire	12/03/2019
IMPRIMERIE NATIONALE	Didier TRUTT	PDG	AG 2020
KNDS	Christian JOURQUIN	Président du Conseil	15/12/2020
	Stéphane MAYER	Co-Président exécutif	15/12/2020
	Frank HAUN	Co-Président exécutif	15/12/2020
LA FRANÇAISE DES JEUX	Stéphane PALLEZ	PDG	AG 2019
LA POSTE	Philippe WAHL	PDG	AG 2021
LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES	Denis DELVAL	PDG	04/12/2022
MONNAIE DE PARIS	Aurélien ROUSSEAU	PDG	03/04/2022
NAVAL GROUP	Hervé GUILLOU	PDG	AG 2020
ODAS	Daniel ARGENSON	PDG	AG 2020
ORANGE	Stéphane RICHARD	PDG	AG 2022
ORANO	Philippe VARIN	Président du Conseil d'administration	AG 2022
	Philippe KNOCHE	Directeur général	AG 2022
PORT AUTONOME DE PARIS	Catherine RIVOALLON	Présidente du Conseil d'administration	05/05/2020
RADIO FRANCE	Sibyle VEIL	PDG	15/04/2023
RATP	Catherine GUILLOUARD	PDG	22/07/2019

ENTREPRISE	PRÉNOM / NOM	TITRE / FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
RENAULT	Carlos GHOSN	PDG	AG 2022
SAFRAN	Ross MCINNES	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe PETITCOLIN	DG	AG 2020
SEMMARIS	Stéphane LAYANI	PDG	AG 2020
SFIL	Chantal LORY	Présidente du Conseil d'administration	AG 2020
	Philippe MILLS	DG	AG 2020
SFTRF	Thierry REPENTIN	Président du Conseil d'administration	AG 2024
	Didier SIMONNET	DG	AG 2023
SNCF	Frédéric SAINT-GEOURS	Président du Conseil de surveillance	30/06/2020
SNCF MOBILITES	Guillaume PEPY	Président du directoire de SNCF	16/07/2020
		Président du Conseil d'administration	
SNCF RÉSEAU	Patrick JEANTET	Président délégué du directoire de SNCF	16/07/2020
		Président du Conseil d'administration	
SNPE	Philippe SCHLEICHER	Président du Conseil d'administration	15/02/2021
SLI	Michel COLIN	Président du Conseil d'administration	AG 2020
SOGEPA	Thierry DISSAUX	Président	NA
SOVAFIM	Christophe CARESCHE	Président du Conseil d'administration	AG 2022
SPPE	Antoine MERIEUX	Président du Conseil d'administration	31/01/2019
TECHNICATOME	Loic ROCARD	PDG	AG 2022
THALES	Patrice CAINE	PDG	AG 2022
TSA	Thierry DISSAUX	Président	AG 2022

| ANNEXE 3

TABLEAU DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Entité	Commissaires aux comptes*	Date de renouvellement ou de première nomination
Énergie		
Areva	Ernst & Young	07/05/2013
	Mazars	26/06/1989
Charbonnage de France	PWC	04/11/2003
EDF	Deloitte	25/04/2002
	KPMG	06/06/2005
ENGIE	Deloitte	16/07/2008
	Ernst & Young	19/05/2008
Eramet	Ernst & Young	29/05/2015
	KPMG	29/05/2015
FSI	PWC	
Orano	Ernst & Young	25/10/2016
	Mazars	30/06/2009
Technicatome	Ernst & Young	
	Mazars	
Industrie		
Automobile		
PSA	Ernst & Young	31/05/2011
	Mazars	25/05/2005
Renault	Ernst & Young	27/03/1979
	KPMG	30/04/2014
Défense et aéronautique		
Airbus	Ernst & Young	28/04/2016
DCI	Ernst & Young	
	PWC	24/06/2004
Giat	KPMG	
	PWC	18/03/2013
Naval Group	Ernst & Young	25/04/2014
	Mazars	06/05/2015
Odas	Expertise et Audit	25/06/2010
	KPMG	26/06/2014
Safran	Ernst & Young	27/05/2010
	Mazars	28/05/2008
Sogepa	Mazars	19/07/2016
Thales	Ernst & Young	15/05/2003
	Mazars	25/06/1983
TSA	Ernst & Young	29/06/2012
	Mazars	29/06/2012
Autres industries		
LFB	Cailliau Dedouit & Associés	
	PWC	04/05/2012
Monnaie de Paris	KPMG	10/04/2013
STX	KPMG	27/06/2015

Entité	Commissaires aux comptes*	Date de renouvellement ou de première nomination
Transports		
Aérien		
Aéroport de Paris	Deloitte	18/05/2015
	Ernst & Young	18/05/2015
Air France-KLM	Deloitte	25/09/1998
	KPMG	25/09/2002
Aéroport de Bâle-Mulhouse	Grant Thornton	11/05/2012
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	KPMG	25/04/2012
Aéroport de Guadeloupe	KPMG	30/09/2014
Aéroport de La Réunion	Mazars	25/04/2017
Aéroport de Marseille-Provence	KPMG	12/12/2012
Aéroport de Martinique	KPMG	27/06/2012
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	Mazars	12/06/2014
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Ernst & Young	01/12/2010
Autoroute		
ATMB	KPMG	26/04/2013
Caisse Nationale des Autoroutes		
FDPITMA	Ekylis	20/06/2013
	KPMG	
SFTRF	Pyramide Audit	
Ferroviaire		
RATP	KPMG	26/03/2015
	Mazars	26/03/2015
SNCF	Ernst & Young	09/06/2015
	PWC	09/06/2015
Portuaire		
Grand Port Maritime de Bordeaux	BRG Audit Associés	24/07/2012
Grand Port Maritime de Dunkerque	Alliance Experts	24/07/2012
	Deloitte	
Grand Port Maritime de Guadeloupe	Deloitte	02/11/2012
Grand Port Maritime de La Réunion	KPMG	09/10/2013
Grand Port Maritime de La Rochelle	Mazars	24/07/2012
Grand Port Maritime de Marseille	Deloitte	24/07/2012
	Mazars	
Grand Port Maritime de Martinique	Mazars	18/12/2013
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	Mazars	02/11/2012
	PWC	
Grand Port Maritime de Rouen	KPMG	24/07/2012
	Mazars	
Grand Port Maritime du Havre	KPMG	24/07/2012
	Pierre-Henri Scacchi & Associés	
Port Autonome de Paris	Deloitte	24/07/2012
	Mazars	
Services & Finance		
Services financiers		
Dexia	Deloitte	17/05/2017
	Mazars	17/05/2017

Entité	Commissaires aux comptes*	Date de renouvellement ou de première nomination
EPIC Bpifrance	KPMG	12/07/2013
	Mazars	14/05/2014
SFIL	Deloitte	
	Mazars	
SPPE	Ernst & Young	30/06/2014
Télécom/Médias/Technologie		
Arte France	KPMG	20/06/2011
	Mazars	29/06/2017
Française des Jeux	Deloitte	27/05/2015
	PWC	25/05/2016
France Médias Monde	Deloitte	
	PWC	30/06/2015
France Télévisions	Ernst & Young	
	PWC	23/07/2012
Imprimerie Nationale	Deloitte	25/04/2014
	KPMG	24/06/2010
Orange	Ernst & Young	18/09/1991
	KPMG	27/05/2015
Radio France	Ernst & Young	14/06/2012
	PWC	14/06/2012
Autres services		
La Poste	KPMG	29/06/2009
	PWC	11/06/2015
Semmaris	Cailliau Dedouit & Associés	27/06/2013
	KPMG	30/05/2012
Société pour le Logement Intermédiaire	PWC	
Sovafim	PWC	
	Corevise	28/06/2012
Défaisance		
CDR	Deloitte	
	PWC	
SGGP	Mazars	

*ayant certifié les comptes 2017

ANNEXE 4

COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

NB : le nombre d'administrateurs indiqué ne représente pas la taille théorique du conseil mais l'effectif en fonction. La photographie des conseils a été réalisée au 1^{er} juillet 2018. Toutefois, des informations plus récentes ont pu être intégrées pour actualiser certains conseils.

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
AUDIOVISUEL		
FRANCE MÉDIAS MONDE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Marie-Christine SARAGOSSE	Représentants de l'État : Nathalie COPPINGER, Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Philippe LONNE, Maurice GOURDAULT-MONTAGNE Représentantes des salariés : Wanda MARSADIE, Catherine ROLLAND Autres administrateurs : Martine MARTINEL, Louis DUVERNOIS, Francis HUSS, Jacques MARTIAL, France ZOBDA, Brigitte LEFEVRE, Marie-Christine SARAGOSSE, Bernard MIYET	Contrôle économique et financier : Anne CAZALA
FRANCE TÉLÉVISIONS Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Delphine ERNOTTE CUNCI	Représentants de l'État : Martin AJDARI, Philippe LONNE, Jean-Dominique COMOLLI, Frédérique BREDIN, Brigitte AUGIER DE MOUSSAC Représentants des salariés : Sophie BAIVIER, Laurent BIGNOLAS Autres administrateurs : Bruno STUDER, Catherine MORIN-DESAILLY, Delphine ERNOTTE CUNCI, Benoît THIEULIN, Christophe BEAUX, Chantal JANNET, Martine VIALLET, Didier BANQUY	Contrôle économique et financier : Jean-Charles AUBERNON
RADIO FRANCE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Sibylle VEIL	Représentants de l'État : Martin AJDARI, Régine HATCHONDO, Philippe LONNE, Claire WAYSAND Représentants des salariés : Lionel THOMPSON, Jean-Paul QUENNESSON Autres administrateurs : Jean-Raymond HUGONET, Céline CALVEZ, Michèle REISER, Frédérique PFRUNDER, Jean-Luc VERGNES, Nicolas COLIN, Alain TRAMPOGLIERI	Contrôle économique et financier : Anne CAZALA
ARTE FRANCE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Bernard-Henry LEVY	Représentant de l'État : Charles SARRAZIN Représentants des salariés : Jérôme VERNET, Beatrice BEJAOU, Pascale CASADESUS Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Nathalie COSTES Autres administrateurs élus en AG : Delphine ERNOTTE CUNCI, Laurent VALLET, Sibylle VEIL, Jean-Dominique GIULIANI, Bernard-Henry LEVY, Nicolas SEYDOUX	Commissaire du gouvernement : Martin ADJARI Contrôle économique et financier : Jean-Charles AUBERNON
AÉROPORTS		
AÉROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Présidente : Geneviève CHAUX-DEBRY	Représentant de l'État : Sébastien GUEREMY Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Patricia LOUIN, Geneviève CHAUX-DEBRY, Alain MARCHETEAU, Jean-Paul DEPECKER, Isabelle MARTEL, Elisabeth DALLO, Hervé BRUNELLOT, Didier LALLEMENT Autres administrateurs élus en AG : Serge MARCILLAUD, Nicole PIZZAMIGLIA, Patrick SEGUIN, Pascal FAUGERE, Christine BOST, Virginie CALMELS, Maribel BERNARD, Mathieu BERGE	Contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC Censeurs : Marie RECALDE, Gervais GAUDIERE
AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AÏMÉ CÉSAIRE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : René BRUN	Représentante de l'État : Mathilde RAVANEL Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Guylaine ASSOULINE, Patrick BOURVEN, Christian FORMAGNE, Franck ROBINE, Danielle BENADON, Jean Michel VERHNES, René BRUN Autres administrateurs élus en AG : Justin LERIGAB, Jean-Pierre BIDAULT DES CHAUMES, Philip EADIE, Marius NARCISSOT, Lucien RANGON, Carole FOULARD, Roland LAMEYNARDIE	Contrôle économique et financier : Sylvain ROUSSELLE Censeur : Rémi ARIBO

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
AÉROPORT DE LA RÉUNION – ROLAND GARROS Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Joël RAULT	Représentant de l'État : Philippe MARSEILLE Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Amaury de SAINT QUENTIN, Gilles DESHAYES, Olivier VASSEROT, Jean-Michel MAURIN, Marie-Anne BACOT, Claire DREYFUS-CLOAREC, Michel RAULT Autres administrateurs élus en AG : Bernard PICARDO, Jean-Pierre HIVANOE, Jean-Louis LAGOURGUE, Raza AZGARALY, Pascal PONAPIN, Joël MONGIN, Ibrahim PATEL	Contrôleur économique et financier : Iris RABENJA Censeurs : Lionel MONTOCCHIO, André M'VOULAMA, Jean-Marie VIRAPOULE
AÉROPORT DE MONTPELLIER – MÉDITERRANÉE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Pierre VIEU	Représentante de l'État : Nathalie DIERYCKXVISSCHERS Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Henri BAYOL, Jean-Yves BELOTTE, Pierre POUESSEL, Claire DREYFUS-CLOAREC, Didier KRUGER, Florence ROUSSE, Pierre VIEU Autres administrateurs élus en AG : André DELJARRY, Eric DEMON, Michel FROMONT, Bertin NAHUM, Carole DELGA, Philippe VIDAL, Stéphan ROSSIGNOL	Contrôleur économique et financier : Hubert MONZA
AÉROPORT DE STRASBOURG – ENTZHEIM Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Claude LIEBERMANN	Représentant de l'État : Matthieu ASTRUC Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Marie-Josèphe BROSSE, Florence INZERILLI, Claude LIEBERMANN, Jean-Luc MARX, Bernard HOUTER, Emmanuelle GAY, Olivier VASSEROT Autres administrateurs élus en AG : Frédéric BIERRY, Robert HERRMANN, Leila MIRABET, Gérard PFIRSCH, Arsene DAHL, Jean-Louis HEIMBURGER, Bernard STIRNWEISS	Contrôleur économique et financier : Iris RABENJA
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Charles CHAMPION (à compter du 1 ^{er} août 2018)	Représentant de l'État : Philippe MARSEILLE Administrateur élu en AG proposé par l'État : Caroline MONTALCINO Autres administrateurs élus en AG : Marcus BALMFORTH, Weibing ZENG, Charles CHAMPION, Mike POON, Robert SHI, Wei ZHANG, André GUIRAUD, Philippe ROBARDEY, Alain DI CRESCENZO, Patrice COHADE, Pascal BOUREAU, Bernard KELLER, Didier CODORNIU	Censeurs : Philippe AYOUN, Claude TERRAZZONI, Laurence CASALIS, Joseph CARLES, Sacha BRIAND, Alain TOPPAN
AÉROPORT MARSEILLE PROVENCE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Jean-Paul OURLIAC	Représentant de l'État : Cédric GARCIN Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Régis BAUDOUIN, Marie-Josèphe BROSSE, Christine CABAU-WOEHLER, Pierre DARTOUT, Florence INZERILLI, Jean-Paul OURLIAC, Corine TOURASSE Autres administrateurs élus en AG : Jean-Luc CHAUVIN, Régis FORTIER, Philippe SAVINEL, Jacques PFISTER, Gérard GAZAY, Eric LE DISSES, Maxime TOMMASINI	Contrôleur économique et financier : Hubert MONZAT Censeurs : Pascal AGULLO, Dominique FLEURY-VLASTO, Eric LEOTARD, Loïc GACHON, Yves TATIBOUET, Didier PARAKIAN
AÉROPORT GUADELOUPE – POLE CARAIBES Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Pierre CAUSSADE	Représentant de l'État : Régis BAUDOUIN Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Guy BENSARD, Pierre CAUSSADE, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU, Jean-François BOYER, Yves GUARRIGUES, Philippe GUSTIN Autres administrateurs élus en AG : Denis LESUEUR, Guy LOSBAR, Eric JALTON, Patrick VIAL-COLLET, Josette BOREL-LICERTIN, David ARNOUX, Michel CLAVERIE-CASTETNAU	Contrôleur économique et financier : Sylvain ROUSSELLE Censeurs : M. Frédéric GUIGNIER, M. Jocelyn JALTON
SNCF		
SNCF Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Frédéric SAINT-GEOURS	Représentants de l'État : Jean-Henry PYRONNET, Pascale ANDREANI, Christiane BARRET, Jean BASSERES, Amélie VERDIER, Christine CABAU WOEHLER, Nathalie COLLIN, Nicole KLEIN, Sophie MOUGARD, François AUVIGNE, Jean-Benoît ALBERTINI, Frédéric SAINT-GEOURS Représentants des salariés : Lionel CHAUTRU, Florence DUMOND, Julien TROCCAZ, Christine GRAFFIEDI, François GRASA, Bruno LACROIX, Sébastien MARIANI, Hayet SOUSSI Autres administrateurs : Valérie PECRESSE, Jean ROTTNER, Hervé MAUREY	Commissaire du gouvernement : François POUPARD Contrôleur économique et financier : Philippe DUPUIS

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
SNCF MOBILITÉS Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Président : Guillaume PEPY	Représentants de l'État : François-Régis ORIZET, Solenne LEPAGE, Guillaume PEPY, Sophie MANTEL, Nicole GONTIER Représentants des salariés : Véronique MARTIN, Laurent COOPER, Xavier PORTAL, Nathalie PIERRARD, Thierry MARTY, Pascal LANZILLOTTI Personnalités qualifiées : Philippe SEGRETAINE, Marc DEBRINCAT Autres administrateurs : Christophe FANICHET, Mercedes ERRA, Beatrice COSSA DUMURGIER, Marie SAVINAS, Laurent TREVISIANI	Commissaire du gouvernement : Alexis VUILLEMIN Contrôleur économique et financier : Philippe DUPUIS
SNCF RÉSEAU Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Président : Patrick JEANTET	Représentants de l'État : Patrick JEANTET, Cédric GARCIN, Corinne ETAIX, Anne FLORETTE, Denis CHARISSOUX Représentants des salariés : Fanny ARAV, Didier BOUSQUIÉ, Muriel DAUVERGNE, Jean-René DELÉPINE, Christine MEQUIGNON, Céline PIERRE, Thierry SALMON, Guy ZIMA Personnalités qualifiées : Michel NEUGNOT, Anne LASSMANN-TRAPPIER, Stéphane BEAUDET, Pascale VIE Autres administrateurs : Stéphane VOLANT, Benjamin RAIGNEAU, Carole DESNOST, Joëlle BRAVAIS, Patricia LACOSTE, Anne BILLIAU, Dominique MAILLARD	Contrôleur économique et financier : Philippe DUPUIS Commissaire du gouvernement : Sandrine CHINZI
ÉTABLISSEMENTS PUBLICS		
MONNAIE DE PARIS Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Président : Aurélien ROUSSEAU	Représentants de l'État : Jocelyn ESCOURROU, Arnaud BEAUFORT, David BONNOIT, Jérémie GIGLIONE, Eric BERTRAND, Michèle FEJOZ, Christopher MILES Représentants des salariés : Guillaume TOUBLET, Laurence CLOYER DIE, Christophe ROBIEUX, Pascal RENCKER, Bruno DECAIX, Julien SABOURET, Olivier CREPIN Personnalités qualifiées : Constance DE POLIGNAC, Valérie BOSCHETTO, Dominique-Jean CHERTIER, Erik LINQUIER, Gilles LIVCHITZ, Aurélien ROUSSEAU, François LEMASSON	Contrôleur économique et financier : Roland SPARFEL
RATP Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Catherine GUILLOUARD	Représentants de l'État : Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Sylvie FRANCOIS, Michel CADOT, Marie-Anne BACOT, Emmanuelle GAY, Roland PEYLET, Catherine SUEUR, Denis CHARISSOUX, Solenne LEPAGE Représentants des salariés : Gilles SAVARET, Abdel Halim LAOUANI, Didier LE PAHUN, Claire JEUNET-MANCY, Karen MARQUEZ, Fabrizio PIRAS, Michel RIZZI, Laurence DE WILDE-GHIKH, Gilles ROUE Personnalités qualifiées : Pascale LUCIANI-BOYER, Annick LEPETIT, Michèle BELLON, Michel BABUT, Chiara CORAZZA, Catherine GILLOUARD, Bruno ANGLES, Stéphane BERNARDELLI, Patrice RAULIN	Commissaire du gouvernement : François POUPARD Contrôleur économique et financier : Philippe DUPUIS
CNA (Caisse nationale des autoroutes) Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Sandrine CHINZI	Représentants de l'État : Sébastien JUSTUM, Laurent PICHARD, Gilles ORZINI, Magali ROQUES, Sandrine CHINZI Autres Administrateurs : Dominique AUVERLOT, Vincent DELSART	
Bpifrance EPIC Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Président : Pierre LEPETIT	Représentants de l'État : Véronique BARRY, Pierre LEPETIT, Julien CABES, Arnaud JULLIAN, Sébastien RASPILLER, Pierre-Louis AUTIN	Commissaire du gouvernement : Emmanuel CHARRON
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE – FDPITMA Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Président : Cédric GRAIL	Représentants de l'État : Sandrine BERNABEI CHINZI, Valérie CHAMPAGNE, Michel DELPUECH, Nadine MORDANT, Sébastien JUSTUM, Laurent PICHARD, Christine DEFFAYET, Francis CHARPENTIER, Cédric GRAIL, Benoît WEYMULLER Élus locaux : Damien ABAD, Christiane AGARRAT, Jean-Claude PEYRIN, Patrick MIGNOLA, Christian MONTEIL, Michel BOUVARD Personnalités qualifiées : Gérard SAUZET, Anne LASSMANN-TRAPPIER	Contrôleur économique et financier : Hubert MONZAT

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
PORTS		
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Pascal LEFEVRE	Représentants de l'État : Didier LALLEMENT, Alice-Anne MEDARD, Isabelle MARTEL, Jean-Louis ROUQUETTE, Emmanuelle BAUDOUIN Représentants des salariés : Sandrine LAVERGNE, Alain TOUGERON Élus locaux : Jean-Pierre TURON, Jean TOUZEAU, Stéphan DELAUX, Philippe DORTHE, Mathieu BERGE Personnalités qualifiées : Alain AUTRUFFE, Jean-François BROU, Pascal LEFEVRE, Nicole PIZZAMIGLIA, Alain DRIVET	Commissaire du gouvernement : Laurence MATRINGE Contrôleur économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : François SOULET DE BRUGIERE	Représentants de l'État : Vincent MOTYKA, Michel LALANDE, Laurent PICHARD, Jean-Paul DEPECKER, Jean-Yves BELOTTE Représentants des salariés : Sylvie BRICHE, Pascal GREGOIRE, Christophe FERYN Élus locaux : Franck DHERSIN, Paul CHRISTOPHE, Patrice VERGRIETE, Jean-Yves FREMONT, Valérie VANHERSEL Personnalités qualifiées : Emmanuelle VERGER, Michel DUPUIS, Alain LEDAGUENEL, Jean-Marc PUISSESSEAU, François SOULET DE BRUGIERE	Commissaire du gouvernement : Nicolas TRIFT Contrôleur économique et financier : Iris RABENJA
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Vacant	Représentants de l'État : Philippe GUSTIN, Sylvie MONTOUT, Jean-François BOYER, Guy BENSARD Représentants des salariés : Olivier KINDEUR, Daniel DELBE, Patricia ROSE Élus locaux : Ary CHALUS, Brigitte RODES, Hélène POLIFONTE, Jos GUIOLET Personnalités qualifiées : Bruno BLANDIN, Tania GALVANI, Jean-Yves BELAYE, Franck CHAULET, Frédéric LACOUR	Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON Contrôleur économique et financier : Sylvain ROUSSELLE
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Présidente : Brigitte PETERSEN	Représentants de l'État : Fabrice FAURE, Raynald VALLEE, Anne BOLLIET, Lionel HOULLIER Représentants des salariés : Auriette CHANDELY, Sandy BOUCHENAF Élus locaux : Isabelle PATIENT, Jocelyn HO-TIN-HOE, Myriam TOMBA, Didier BRIOLIN, Serge BAFEAU Personnalités qualifiées : Carine SINAI-BOSSOU, Joseph HO CHO SHU, Bernard BOULLANGER, Brigitte PETERSEN, Jean-Yves HO-YOU-FAT	Contrôleur économique et financier : François FAYOL
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Philippe JOCK	Représentants de l'État : Michel PELTIER, Patrick BOURVEN, Franck ROBINE, Rémi STEINER Représentants des salariés : Jean-Michel VION, Jean-Paul ZOZIME, Ghislaine CLIO Élus locaux : Yann MONPLAISIR, Michel BRANCHI, Frantz THODIARD, Luc JOUYE de GRANDMAISON Personnalités qualifiées : Marie Andrée VICTOIRE JEAN MARIE, Céline ROSE, Sandrine CASANOVA, Emmanuel LISE, Philippe NEGOUAI, Philippe JOCK	Contrôleur économique et financier : Sylvain ROUSSELLE
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Olivier HOARAU (à compter du 13 sept. 2018)	Représentants de l'État : Denis MEHNERT, Michel LAFFITTE, Amaury SAINT QUENTIN, Jean-Michel MAURIN Représentants des salariés : Simon DIJOUX, Michel SAINT-JACQUES, Christian MARIVAN Élus locaux : Jean-Paul VIRAPOULLE, Sergio ERAPA, Olivier HOARAU, Fabrice MAROUVIN-VIRAMALE Personnalités qualifiées : Shenaz BAGOT, Anita GERMOND-MASSON, Alain GAUDIN, Ibrahim PATEL, Cyrille RICKMOUNIE, Bernard ROBERT	Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON Contrôleur économique et financier : Iris RABENJA

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Thierry HAUTIER	Représentants de l'État : Didier LALLEMENT, Anne-Alice MEDARD, Elodie BOULCH, Sophie MOUGARD, Laurent GARNIER Représentants des salariés : Christophe BERTAUD, Catherine KUNTZ, Pascal COURTHEOUX Élus locaux : Jean-François FONTAINE, Sylvie MARCILLY, Sophorn GARGOULLAUD, Maryline SIMONE, Mathieu BERGE Personnalités qualifiées : Thierry HAUTIER, Martine JOURDREN, Philippe JOUSSEMET, François PAPIN, Alain POCHON	Commissaire du gouvernement : Nicolas TRIFT Contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Jean-Marc FORNERI	Représentants de l'État : Marc NOLHIER, Pierre DARTOUT, Corinne TOURASSE, Hervé LE FLOCH' LOUBOUTIN, Cédric GARCIN Représentants des salariés : Julien GALLARDO, Valérie LUCANI, Alexandre ANTONAKAS Élus locaux : Renaud MUSELIER, Philippe MAURIZOT, Martine VASSAL, Roland BLUM, Martial ALVAREZ Personnalités qualifiées : Delphine ANDRE, Elisabeth AYRAULT, Christian COCHET, Jean-Marc FORNERI, Jean-Luc CHAUVIN	Commissaire du gouvernement : Jean-François POUPARD Contrôle économique et financier : Jean-Baptiste LEBRUN
GRAND PORT MARITIME DE NANTES – SAINT NAZAIRE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Francis BERTOLOTTI	Représentants de l'État : Véronique PY, Jean-Claude LE CLECH, Nicole KLEIN, Annick BONNEVILLE, Céline KERENFLEC'H Représentants des salariés : Bertrand HERRERO, Laurence PAITEL Élus locaux : Christelle MORANCAIS, Sébastien PILARD, Philippe GROVALET, Johanna ROLLAND, Davis SAMZUN Personnalités qualifiées : Francis BERTOLOTTI, Vincent DUGUAY, Yann TRICHARD, Yann TAINGUY	Commissaire du gouvernement : M. AGOGUE-ESCARÉ Contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Frédéric HENRY	Représentants de l'État : Thierry TUOT, Fabienne DUFAY, Stéphanie PETARD, Fabienne BUCCIO, Patrick BERG Représentants des salariés : Dany GUINIOT, Marie-Laure MOULIN, Patrice TOURNIER Élus locaux : Bertrand BELLANGER, Julien DEMAZURE, Jean Baptiste GASTINNE, Yvon ROBERT, Frédéric SANCHEZ Personnalités qualifiées : Philippe DEHAYS, François LORIOT, Frédéric HENRY, Anne LARPIN-POURDIEU, Thierry GUIMBAUD	Commissaire du gouvernement : Alexis VUILLEMIN Contrôle économique et financier : François FAYOL
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Présidente : Emmanuèle PERRON	Représentants de l'État : Fabienne BUCCIO, Thierry TUOT, Patrick BERG, Suzanne KUCHARKOVA-MILKO, Laurent PICHARD Représentants des salariés : Jean-François EMERY, Franck HERMIER, Baptiste TABOUILLOT Élus locaux : Jean-Baptiste GASTINNE, Hubert DEJEAN DE LA BATIE, Agnès FIRMIN LE BODO, Daniel FIDELIN, Luc LEMONNIER Personnalités qualifiées : Léa LASSARAT, Emmanuèle PERRON, Pascal MORIN, Matthieu CHABANEL, Jean-Michel GENESTIER	Contrôle économique et financier : François FAYOL
PORT AUTONOME DE PARIS Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Catherine RIVOALLON	Représentants de l'État : Delphine ISSAC, Yannick IMBERT, Thierry GUIMBAUD, Benjamin LEPERCHEY, Thierry TUOT Représentants des salariés : Ouiza BETOUCHE, Olivier COUTON, Patricia DOUBLET, Mireille KABILE Élus locaux : 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 Personnalités qualifiées : André POIRET, Annie DUCCELLIER, Didier LEANDRI, Catherine RIVOALLON, Sandra DALLE, Jean-François DALAISE, Michel DOURENT, Gilles CAMBOURNAC Autre Administrateur : Michel VALACHE	Commissaire du gouvernement : Pascal HORNUNG Contrôle économique et financier : François FAYOL

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
AUTRES SOCIÉTÉS		
Areva Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Philippe VARIN	Représentant de l'État : Bruno VINCENT Représentant des salariés : Nicolas GUEZEL Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Marie-Solange TISSIER, Florence TOUITOU-DURAND Autres administrateurs élus en AG : Philippe VARIN, Philippe SOULIÉ, Marie-Hélène LAIMAY, Teresina MARTINET	Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL Contrôleur économique et financier : Christian BODIN
Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB – AUTOROUTES ET TUNNEL DU MONT-BLANC) Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Thierry REPENTIN	Représentants de l'État : Mathilde GRAMMONT, Laurent PICHARD, Sandrine CROUZET, Gérard SAUZET, Christine DEFFAYET, Sébastien JUSTUM Autres administrateurs élus en AG : Jean-Philippe DEMAEL, Bernard POTTIER, Jean-Marc SIMON, Christian MONTEIL, Jacques MORET, Claude HAEGI Autre Administrateur : Thierry REPENTIN	Commissaire du gouvernement : Sandrine CHINZY Contrôleur économique et financier : Hubert MONZAT
Bpifrance SA Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Eric LOMBARD	Représentants de l'État : Claire CHEREMETINSKY, Guillaume BOUDY, Martin VIAL, Maud BAILLY TURCHI Représentants des salariés : Elisabeth HENRY-PEREZ, Eric VERKANT Personnalités qualifiées : Nicolas DUFOURCO, Claire DUMAS, Bernard DELPIT Élus locaux : Hervé MORIN, Marie-Guite DUFAY Autres Administrateurs : Florence MAS, Olivier SICHEL, Eric LOMBARD, Virginie CHAPRON DU JEU	Commissaire du gouvernement : Emmanuel CHARRON
Consortium de réalisation Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : François LEMASSON	Représentant de l'État : Lucie MUNIESA Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Sylvain DE FORGES, Claire WAYSAND Autres administrateurs élus en AG : Antoine BIED-CHARRETON, François LEMASSON	Contrôleur économique et financier : Christian BODIN
CIVIPOL Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Yann JOUNOT	Représentant de l'État : Hadrien BOLNOT Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Thierry DELVILLE, Antoine GOBELET, Joachim BOKOBZA Autres administrateurs élus en AG : Armelle LE VEU-SEROUDE, François PERRACHON, Christophe BOURNIT, Lionel LE CLEI, Emmanuel LE GAC, Gérard MOISSELIN, Yann JOUNOT	Commissaire du gouvernement : Sophie HATT Contrôleur économique et financier : Renaud BACHY Censeurs : Marie-Astrid CORBISIER, Jacques WITKOWSKI
DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL (DCI) Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Jean-Michel PALAGOS	Représentant de l'État : Pierre JEANNIN Représentants des salariés : Patrick CARIOU, Laurent GRASSIN, Myra JOUIN Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Christophe DEBAERT, Philippe MONTOCCIO, Joachim BOKOBZA, Thierry CARLIER, Elisabeth KAHN Administrateurs élus en AG : Jean-Michel PALAGOS, Patrick BELVAL, Patrick BONNET, Laurent GIOVACHINI, Guillaume GISCARD D'ESTAING	Commissaire du gouvernement : Christian PROTAR Contrôleur économique et financier : Jacques PAULTRE DE LA MOTTE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
La Française des Jeux Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Stéphane PALLEZ	Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI Représentants des salariés : Xavier LEHONGRE, Agnès LYON-CAEN, Philippe PIRANI, Claire VIDEAU, Michel DURAND Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Xavier GIRRE, Didier TRUTT, Ghislaine DOUKHAN, Catherine DELMAS-COMOLLI, Mélanie JODER, Henri SERRES Administrateur élu en AG : Stéphane PALLEZ Autres Administrateurs : Henri LACAÏLLE, Olivier ROUSSEL	Commissaire du gouvernement : Sophie MANTEL Contrôleur économique et financier : Denis VILAIN
IMPRIMERIE NATIONALE (IN GROUP) Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Didier TRUTT	Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI Représentants des salariés : Martine GUIGNARD, Leïla GHALI, Nicolas DUBREUCQ, Mamou BOUKHRISS Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Henri SERRES, Mireille CAMPANA, Valérie THEROND Autres administrateurs élus en AG : Anne LANGE, Chantal LORY, Michel GONNET, Didier TRUTT	Contrôleur économique et financier : Jacques PAULTRE DE LAMOTTE
LA POSTE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Philippe WAHL	Représentant de l'État : Charles SARRAZIN Représentants des salariés : Alain BARD, Yves RENAUD, Annette RIVARD, Jacques DUMANS, Brigitte JONON, Jean-Yves LAUTRIDOU, Régis BLANCHOT Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT, Corinne LEJBOWICZ, Martin AJDARI, Serge MORVAN, Sophie MANTEL, Philippe LEMOINE, Françoise MALRIEU Administrateurs élus en AG sur proposition de la CDC : Eric LOMBARD, Olivier SICHEL, Virginie CHAPRON DU JEU, Philippe WAHL Autres Administrateurs : Agnès LEBRUN, Hélène CARNET	Commissaire du gouvernement : Pascal FAURE Contrôleur économique et financier : Jacques BATAIL
LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Denis DELVAL	Représentant de l'État : Cédric GARCIN Représentants des salariés : Will STEVENS, Jérôme WACRENIER, Dominique SAINT-PICQ Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Pascale AUGÉ, Gilles BRISSON, Eric DRAPE, Laurence MEGARD, François AUVIGNE, Corinne FAU, Denis DELVAL	Commissaire du gouvernement : Anne-Claire AMPROU Contrôleur économique et financier : Marc GAZAVE
Naval Group Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Hervé GUILLOU	Représentant de l'État : Jack AZOULAY Représentants des salariés : Laurent CHAGNAS, Jacques ANDRE, Joël RICAUD, Thierry BARBARIN, Isabelle ROUE, Gilles RAPALE Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Bernard RETAT, Jacques HARDELEY, Sandra LAGUMINA, Caroline LAURENT, Sophie MANTEL Autres administrateurs élus en AG : Luc REMONT, Patrice CAINE, Hervé GUILLOU, Nathalie RAVILLY, Pascal BOUCHIAT, Gabrielle GAUTHEY	Commissaire du gouvernement : Olivier SCHMIT Contrôleur économique et financier : Jacques PAULTRE DE LAMOTHE Censeur : Gabriel CUMENGE
ODAS Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Daniel ARGENSON	Représentant de l'État : Pierre JEANNIN Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Christophe MAURIET, Gabriel CUMENGE, Thierry CARLIER, Daniel ARGENSON Autres administrateurs élus en AG : Benoît DUSSAUGEY, Jean-Luc LAMOTHE, Pascale SOURISSE, Jean-Marc NASR, Olivier TRAVERS, Thierry SIMON, Alain GUILLOU	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
Orano Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Philippe VARIN	Représentant de l'État : Bruno VINCENT Représentants des salariés : Catherine DEIANA, Alexia DRAVET Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Reynold DE LA BOUTETIÈRE, Marie-Astrid RAVON-BERENGUER, Marie-Solange TISSIER, François JACQ, Maurice GOURDAULT-MONTAGNE Autres administrateurs élus en AG : Patrick PELATA, Philippe VARIN, Claude IMAUVEN, Marie-Hélène SARTORIUS, Philippe KNOCHE	Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL Contrôleur économique et financier : Christian BODIN Censeur : Pascal FAURE
SFIL Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Chantal LORY	Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI Représentants des salariés : Sandrine CHEMLA, Marion DOMALAIN, Frédéric GUILLEMIN, Pascal CARDINEAUD, Thomas MORISSE Administrateur élu en AG proposé par l'État : Gabriel CUMENGE Autres administrateurs élus en AG : Pierre SORBETS, Chantal LORY, Jean-Pierre BALLIGAND, Françoise DE PANAFIEU, Catherine KOPP, Philippe MILLS Administrateur élu en AG proposé par la Banque Postale : Serge BAYARD Administrateur élu en AG proposée par la CDC : Virginie FERNANDES	
SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE (SOVAFIM) Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Christophe CARESCHE	Représentant de l'État : Elodie BOULCH Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Renaud DUPLAY, Thierry WAHL, Nathalie MORIN, François BERTRAND Autres administrateurs élus en AG : Christophe CARESCHE, Michel HAINQUE	Contrôleur économique et financier : François RAYMOND
SEMMARIS Forme sociale : SAEM Gouvernance : Conseil d'administration Président : Stéphane LAYANI	Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI Représentant des salariés : Michel BOUDIGNON Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Yolaine DE COURSON, Serge LHERMITTE, Philippe BERNAND, Jeanne-Marie PROST Autres administrateurs élus en AG : Pascal SAVOLDELLI, Alaf GABELOTAUD, Jean-Jacques ARNOULT, Jean-François FAVRE, Ludovic CASTILLO, Alain BOYER, Eric DUMAS, Albert MALAQUIN, Florence HARDY, Stéphane LAYANI, Christian PEPINEAU, Alain TARAVELLA	Censeurs : Philippe SOLIGNAC, Hervé BILLET
SNPE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Philippe SCHLEICHER	Représentant de l'État : Jocelyn ESCOURROU Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Vincent MENUET, Julie MARIS, Emmanuelle CORTOT-BOUCHER, Jean CEDELLE, Reynold PREVOST DE LA BOUTETIÈRE Autres administrateurs élus en AG : Dominique HENRI, Charles de LAUZUN, Nicolas MILLION, Philippe SCHLEICHER	Contrôleur économique et financier : Renaud BACHY
SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS (SFTRF) Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Thierry REPENTIN	Représentants de l'État : Gérard SAUZET, Sébastien JUSTUM, Véronique MAYOUSSE, Sandrine CROUZET, Frédéric SAUTRON, Christine DEFFAYET, Laurent PICHARD Élus locaux : Michel BOUVARD, Michel DANTIN, Christiane AGARRAT, Bernard PERAZIO, Jean-Claude RAFFIN Personnalités qualifiées : Pierre RIMATTEI, Thierry REPENTIN Autres administrateurs élus en AG : Thierry RAEVEL, Jean VAYLET, Georges LOUIS, Valérie CHAMPAGNE	Commissaire du gouvernement : Sandrine CHINZI Contrôleur économique et financier : Hubert MONZAT

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
SPPE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Antoine MERIEUX	Représentants de l'État : Julien CABES, Sabine LEMOYNE DESFORGES, Antoine MERIEUX	
Chantiers de l'Atlantique Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Bernard CHAMBON (à compter du 11 juillet 2018)	Représentant de l'État : Jack AZOULAY Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Bernard CHAMBON, Suzanne KUCHAREKOVA MILKO Autre administrateur élu en AG : Hervé GUILLOU	
TECHNICATOME Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Loïc ROCARD	Représentant de l'État : Pierre JEANNIN Représentants des salariés : Sandra BRISSON, Philippe DUBOIS, Thierry DOUGNAC, Odile MATTE Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Anne-Marie CHOHO, Cécile PREVIEU, Reynold PREVOST DE LA BOUTETIERE, Loïc ROCARD, Bernard SALHA Autres administrateurs élus en AG : Nathalie SMIRNOV, Domitille LAUDE	Commissaire du gouvernement : Denis CHEVILLOT Contrôleur économique et financier : Jean-Pierre DUDOGNON Censeurs : Christophe RIBOULLEAU, François GELEZNIKOFF
SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE (SLI) Forme sociale : SAS Gouvernance : Conseil d'administration Président : Michel COLIN	Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Michel COLIN, François DELARUE, Laure DEXCIDIEUX, Benoît AMEYE Autres administrateurs : Cécile DE GUILLEBON, Vincent MAHE	
KNDS Forme sociale : Société de droit néerlandais Gouvernance : Conseil de surveillance Président : Christian JOURQUIN	Administrateurs élus en AG : Axel J. ARENDT, Félix BODE, Antoine BOUVIER, Jack AZOULAY, Utz-Hellmuth FELCHT, Christian JOURQUIN, François MESTRE	
COTÉES		
ADP Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Augustin DE ROMANET DE BEAUNE	Représentant de l'État : Solenne LEPAGE Représentants des salariés : Laurence ARRIEU, Serge GENTILI, Jean-Paul JOUVENT, Joël VIDY, Brigitte BLANC, Frédéric GILLET Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Perrine VIDALENCHÉ, Denis ROBIN, Geneviève CHAUX-DEBRY, Michel MASSONI Autres administrateurs élus en AG : Françoise DEBRUS, Xavier HUILLARD, Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Jacoba Van der MEIJS, Jos NIJHUIS, Jacques GOUNON	Commissaire du gouvernement : Patrick GANDIL Contrôleur économique et financier : Béatrice MATHIEU DE LAVERGNE Censeurs : Bernard IRION, Christine JANODET, Anne HIDALGO
Air France-KLM Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Anne-Marie COUDERC (interim)	Représentant de l'État : Solenne LEPAGE Représentants des salariés : Karim BELABBAS, Mathi BOUTS Administrateurs élus en AG proposé par l'État : Jean-Dominique COMOLLI, Patrick VIEU Autres administrateurs élus en AG : Anne-Marie IDRAC, Isabelle PARIZE, Bing TANG, George MATTSON, Isabelle BOUILLLOT, Jaap DE HOOP SCHEFFER, Maryse AULAGNON, Leni BOEREN, Anne-Marie COUDERC, Alexander WYNAENDTS, Hans SMITS Autres administrateurs élus par les salariés actionnaires : François ROBAREDET, Paul FARGES	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
Airbus Forme sociale : Société de droit néerlandais Gouvernance : Conseil d'administration Président : Denis RANQUE	Administrateurs élus en AG : Claudia NEMAT, Catherine GUILLOUARD, Carlos TAVARES, Thomas ENDERS, Hermann-Josef LAMBERTI, Victor CHU, Maria Amparo Moraleda MARTINEZ, Jean-Pierre CLAMADIEU, Ralph D. CROSBY, René OBERMANN, Denis RANQUE, Paul DRAYSON	
CNP ASSURANCES Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Jean-Paul FAUGERE	Représentant de l'État : Charles SARRAZIN Représentant de salariés : Philippe BARTOLI Autres administrateurs élus en AG : Florence LUSTMAN, Eric LOMBARD, François PEROL, Annabelle BEUGIN-SOULON, Rose-Marie VAN LERBERGHE, Frédéric LAVENIR, Pauline CORNU THERARD, Marcia CAMPBELL, Virginie CHAPRON DU JEU, Jean-Paul FAUGERE, Stéphane PALLEZ, Jean-Yves FOREL, Olivier MAREUSE, Olivier SICHEL, Philippe WAHL, Rémy WEBER Autre administrateur élu par les salariés actionnaires : Laurence GUITARD	
DEXIA Forme sociale : Société de droit Belge Gouvernance : Conseil d'administration Président : Gilles DENOYEL	Représentant de l'État : Lucie MUNIESA Administrateurs élus en AG proposés par l'État Belge : Koen VAN LOO, Michel TISON, Alexandre DE GEEST Administrateurs élus en AG proposés par l'État Français : Thomas COURBE, Thierry FRANCO Autres administrateurs élus en AG : Alexandra SERIZAY, Bart BRONSELAER, Martine de ROUCK, Véronique HUGUES, Wouter DEVRIENDT, Johan BOHETS, Gilles DENOYEL	
EDF Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Jean-Bernard LEVY	Représentant de l'État : Martin VIAL Représentants des salariés : Jacky CHORIN, Christian TAXIL, Marie-Hélène MEYLING, Christine CHABAUTY, Jean-Paul RIGNAC, Christophe CUVILLIER Autres administrateurs élus en AG : Jean-Bernard LEVY, Laurence PARISOT, Claire PEDINI, Colette LEWINER, Philippe CROUZET, Bruno LAFONT Administrateurs élus en AG proposés par l'État : Michèle ROUSSEAU, Olivier APPERT, Bruno LECHEVIN, Marie-Christine LEPETIT, Maurice GOURDAULT-MONTAGNE	Commissaire du gouvernement : Virginie SCHWARZ Contrôleur économique et financier : Bruno ROSSI
ENGIE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Jean-Pierre CLAMADIEU	Représentant de l'État : Lucie MUNIESA Représentants des salariés : Philippe LEPAGE, Alain BEULLIER, Christophe AGOGUE Autre administrateur élu par les salariés actionnaires : Christophe AUBERT Autres administrateurs élus en AG : Ross MCINESS, Barbara KUX, Marie-José NADEAU, Isabelle KOCHER, Ann-Kristin ACHLEITNER, Françoise MALRIEU, Edmond ALPHANDERY, Jean Pierre CLAMADIEU, Sir Peter RICKETTS, Fabrice BREGIER, Aldo CARDOSO Administrateurs élus en AG proposés par l'État : Catherine GUILLOUARD, Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Parice DURAND	Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL
ERAMET Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente : Christel BORIES	Représentants des salariés : Marie-Axelle GAUTIER, Pia OLDERS Représentant de FSI-Équation : Bruno VINCENT Autres administrateurs élus en AG : Michel ANTSELEVE, Sonia SIKORAV, Christel BORIES, Nathalie DE LA FOURNIERE, Cyrille DUVAL, Edouard DUVAL, Georges DUVAL, Philippe GOMES, Miriam MAES, Manoelle LEPOUTRE, Claude TENDIL, Catherine RONGE, Christine COIGNARD, Antoine TREUILLE, Louis MAPOU Autre administrateur élu en AG proposé par FSI-Équation : Jean-Yves GILET	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRE PARTICIPANTS
ORANGE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Stéphane RICHARD	Représentant de l'État : Lucie MUNIESA Représentants des salariés : Fabrice JOLYS, René OLLIER, Sébastien CROZIER Autre administrateur élu par les salariés actionnaires : Luc MARINO Administrateur élu en AG proposé par l'État : Anne LANGE Autres administrateurs élus en AG : Nicolas DUFOURCO, Mouna SEPEHRI, Charles-Henri FILIPPI, Christel HEYDEMANN, Bernard RAMANANTSOA, Alexandre BOMPARD, Helle KRISTOFFERSEN, Jean-Michel SEVERINO	
RENAULT Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Carlos GHOSN	Représentant de l'État : Martin VIAL Représentants des salariés : Richard GENTIL, Frédéric BARRAT, Eric PERSONNE Autre administrateur élu par les salariés actionnaires : Benoit OSTERTAG Administrateur élu en AG proposé par l'État : Pascal FAURE Autres administrateurs élus en AG : Cherie BLAIR, Patrick THOMAS, Yu SERIZAWA, Pascale SOURISSE, Marie-Annick DARMAILLAC, Thierry DEREZ, Olivia QIU, Philippe LAGAYETTE, Yasuhiro YAMAUCHI, Miriem BENSALAH CHAQROUN, Pierre FLEURIOT, Carlos GHOSN, Catherine BARBA	
SAFRAN Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Ross MCINNES	Représentant de l'État : Lucie MUNIESA Représentants des salariés : Brigitte LESSCHAEVE, Daniel MAZALTARIM Autres administrateurs élus par les salariés actionnaires : Gérard MARDINE, Eliane CARRE-COPIN Administrateurs élus en AG proposés par l'État : Patrick GANDIL, Vincent IMBERT Autres administrateurs élus en AG : Ross MCINNES, Monique COHEN, Philippe PETITCOLIN, Didier DOMANGE, Hélène AURIOL POTIER, Jean-Lou CHAMEAU, Odile DESFORGES, Patrick PELATA, Sophie ZURQUIYAH, Robert PEUGEOT	Commissaire du gouvernement : Eric MERESSE
THALES Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président : Patrice CAINE	Représentant de l'État : Odile RENAUD-BASSO Représentants des salariés : Frédérique SAINCT, Anne-Marie HUNOT SCHMIT Autre administrateur élu par les salariés actionnaires : Philippe LEPINAY Administrateurs élus en AG proposés par l'État : Bernard FONTANA, Laurence BROSETA, Delphine D'AMARZIT Autres administrateurs élus en AG : Patrice CAINE, Armelle de MADRE, Marie-Françoise WALBAUM, Anne-Claire TAITTINGER, Ann TAYLOR, Yannick D'ESCATHA, Charles EDELSTENNE, Loïk SEGALÉN, Eric TRAPPIER	Commissaire du gouvernement : Paul FOUILLAND Représentant de l'État au titre de l'action spécifique : Bertrand LE MEUR

ANNEXE 5

RÉMUNÉRATION AU TITRE DE 2017 DES PRÉSIDENTS ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES ENTREPRISES COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE
Montants bruts, en euros – (NA : non applicable)

	CAPITAL DÉTENU PAR L'ÉTAT ET LE SECTEUR PUBLIC AU 31/12/2017	RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017	RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017			INDEMNITÉ DE DÉPART (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017)
			MONTANT MAXIMAL	MONTANT ATTRIBUÉ	CRITÈRES D'ATTRIBUTION	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP)						
Président-directeur général : Augustin de Romanet	50,60 %	350 000	100 000	95 500	Objectifs quantitatifs (55 %) et qualitatifs (45 %)	Non
AIRBUS (SOCIÉTÉ DE DROIT NÉERLANDAIS)						
Président exécutif : Thomas Enders	11,08 %	1 500 000	3 000 000	2 167 500	Objectifs collectifs (50 %) et individuels (50 %)	Oui
Président du Conseil d'administration (non exécutif) : Denis Ranque		204 293	NA	NA	NA	Non
AIR FRANCE-KLM						
Président-directeur général : Jean Marc Janaillac	14,30 %	600 000	600 000	510 000 ⁽¹⁾	Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)	Non
CNP ASSURANCES						
Président du Conseil d'administration : Jean-Paul Faugère	78,24 %	280 000	NA	NA	NA	Non
Directeur général : Frédéric Lavenir		400 000	50 000	48 168	Objectifs quantitatifs (50 %) et qualitatifs (50 %)	Non
DEXIA (SOCIÉTÉ DE DROIT BELGE)						
Président du Conseil d'administration : Robert de Metz	46,81 %	250 000	NA	NA	NA	Non
Directeur général : Wouter Devriendt		600 000	NA	NA	NA	Oui
EDF						
Président-directeur général : Jean-Bernard Lévy	83,50 %	450 000	NA	NA	NA	Oui
ENGIE						
Président du conseil d'administration : Gérard Mestrallet	24,10 %	NA	NA	NA	NA	Non
Directrice générale : Isabelle Kocher		1 000 000	840 000	754 530	Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)	Non
ERAMET						
Directeur général délégué à compter du 23/02/2017 puis président directeur général* : Christel Bories	25,57 %	652 836	979 254	854 600	Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)	Oui
ORANGE						
Président-directeur général : Stéphane Richard	22,95 %	900 000	900 000	833 250 ⁽⁴⁾	Objectifs financiers (50 %) et non financiers (50 %)	Non
RENAULT						
Président-directeur général : Carlos Ghosn	15,01 %	1 230 000	2 214 000	1 451 400 ⁽⁶⁾	Objectifs quantitatifs (70 %) et qualitatifs (30 %)	Non
SAFRAN						
Président du conseil d'administration : Ross McInnes	14,00 %	350 000	NA	NA	NA	Non
Directeur général : Philippe Petitcolin		600 000	912 000	777 500	Objectifs économiques (2/3) et personnels (1/3)	Non
THALES						
Président-directeur général : Patrice Caine	25,76 %	700 000	962 000	805 522	Objectifs quantitatifs (75 %) et qualitatifs (25 %)	Oui

	COMPLÉMENT DE RETRAITE (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017)	CONFORMITÉ AUX RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2017	ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2017	JETONS DE PRÉSENCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017
AÉROPORTS DE PARIS (ADP)					
Président-directeur général : Augustin de Romanet	Non	Oui	Non	Non	Non
AIRBUS (SOCIÉTÉ DE DROIT NÉERLANDAIS)					
Président exécutif : Thomas Enders	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	NA	Non	10 162 « Performance Units » valorisées 750 057 euros et 10 162 « Performance shares » valorisées 750 057 euros	Non
Président du Conseil d'administration (non exécutif) : Denis Ranque	Non	NA	Non	Non	80 000
AIR FRANCE-KLM					
Président-directeur général : Jean Marc Janaillac	Non	Oui	Non	Non	Non
CNP ASSURANCES					
Président du Conseil d'administration : Jean-Paul Faugère	Non	Oui	Non	Non	Non
Directeur général : Frédéric Lavenir	Non	Oui	Non	Non	Non
DEXIA (SOCIÉTÉ DE DROIT BELGE)					
Président du Conseil d'administration : Robert de Metz	Non	NA	Non	Non	Non
Directeur général : Wouter Devriendt	Oui, par capitalisation	NA	Non	Non	Non
EDF					
Président-directeur général : Jean-Bernard Lévy	Non	Oui	Non	Non	Non
ENGIE					
Président du conseil d'administration : Gérard Mestrallet	Oui, régime de retraite collectif de l'ex-groupe Suez ⁽²⁾	Oui	Non	Non	Non
Directrice générale : Isabelle Kocher	Oui régime ad-hoc ⁽³⁾	Non (article 21)	Non	120 000 unités de performances valorisées 730 800 euros	Non
ERAMET					
Directeur général délégué à compter du 23/02/2017 puis président directeur général* : Christel Bories	Non, mais financement par la Société d'un contrat d'assurance vie	Oui	Non	12 500 actions de performance valorisées 433 375 euros	Non
ORANGE					
Président-directeur général : Stéphane Richard	Non	Oui	Non	25 000 actions de performance	Non ⁽⁵⁾
RENAULT					
Président-directeur général : Carlos Ghosn	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	Oui	Non	100 000 actions de performance valorisées 4 641 684 euros	47 540
SAFRAN					
Président du conseil d'administration : Ross McInnes	Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Non (articles 21 et 22)	Non	Non	73 513
Directeur général : Philippe Petitcolin	Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Non (articles 21 et 22)	Non	27 165 actions de performance valorisées à 839 893 euros	36 314
THALES					
Président-directeur général : Patrice Caine	Oui, dispositif spécifique Thalès « Rémunération différée progressive et conditionnelle »	Oui	Non	Maximum de 5 000 unités de performance valorisées 449 500 euros	Non

*Montants calculés prorata temporis

(1) M. Janaillac a décidé de renoncer à une partie de sa rémunération variable pour 2017 afin de garder celle-ci inchangée par rapport à la rémunération variable qui lui avait été attribuée prorata temporis pour 2016 (85 % de sa rémunération fixe).

(2) M. Mestrallet bénéficie à ce titre depuis le 4 mai 2016 d'une rente sur base annuelle de 831 641 euros.

(3) Mme Kocher bénéficie 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.

(4) La part variable de M. Richard se décompose en une part variable annuelle (60 %) et une rémunération variable pluriannuelle (LTIP, 40 %).

(5) M. Richard a renoncé à percevoir ses jetons de présence.

(6) La part variable est versée en numéraire (25 %) et sous forme d'actions de façon différée.

ANNEXE 6

RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2018

Décisions prises en application de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953, modifié par décret n°2012-615 du 26 juillet 2012 (1)

Entreprises	Nom, fonction	Fixe	Variable (montant maximal)	Total (montant maximal)
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	Pascal Personne, président du directoire	162 600	56 910	219 510
	Geneviève Chaux-Debry, présidente du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroport de la Réunion – Roland Garros	Guillaume Branlat, président du directoire	137 000	47 950	184 950
	Fabrice Grondin, membre du directoire	80 842	28 295	109 137
	Maryvonne Rivière, membre du directoire	91 756	32 115	123 871
Aéroport de la Guadeloupe	Pierre Caussade, président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
	Alain Bièvre, président du directoire	140 004	49 001	189 005
	Daisy Adelaide, membre du directoire	101 795	35 628	137 423
	Jérôme Siobud, membre du directoire	94 934	33 227	128 161
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	René Brun, président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
	Frantz Thodiard, président du directoire	137 445	48 106	185 551
	Serge Cyrille, membre du directoire	114 803	17 220	132 023
	Nathalie Sebastien, membre du directoire	114 496	26 334	140 830
Aéroport de Marseille Provence	Jean-Paul Ourliac, président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
	Pierre Régis, président du directoire	206 000	72 100	278 100
	Julien Boullay, membre du directoire	121 000	42 350	163 350
	Denis Corsetti, membre du directoire	130 000	45 500	175 500
	Patrice Escorihuela, membre du directoire	140 000	49 000	189 000
Aéroport de Montpellier Méditerranée	Pierre Vieu, président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
	Emmanuel Brehmer, président du directoire	130 000	45 500	175 500
	Frédéric Zuccaro, membre du directoire	72 202	25 270	97 472
	Guillaume Hamerel, membre du directoire	80 002	28 000	108 002
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Claude Liebermann, président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
	Thomas Dubus, président du directoire	123 000	43 050	166 050
	Sandrine Ostrowsky, membre du directoire	75 000	26 250	101 250
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin de Romanet, président directeur général	350 000	100 000	450 000
Areva SA	Philippe Varin, président du conseil d'administration	120 000	0	120 000
	Philippe Soulie, directeur général	400 000	50 000	450 000
Arte France	Véronique Cayla, présidente du directoire	227 666	31 447	259 113
	Anne Durupt, directrice générale	150 000	30 000	180 000
Bpifrance EPIC	Pierre Lepetit, président du conseil d'administration et directeur général	15 000	0	15 000
Bpifrance SA	Nicolas Dufourcq, directeur général	400 000	50 000	450 000
CGMF	Philippe Illionnet, président	30 000	10 000	40 000
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Michel Blanc, président du conseil de surveillance	65 836	0	65 836
	Elisabeth Ayrault, présidente du directoire	220 054	110 027	330 081
	Julien Français, membre du directoire	164 378	73 970	238 348
	Didier Lhuillier, membre du directoire	164 378	73 970	238 348

Entreprises	Nom, fonction	Fixe	Variable (montant maximal)	Total (montant maximal)
Consortium de réalisation	François Lemasson, président directeur général	60 000	0	60 000
EDF	Jean-Bernard Levy, président directeur général	450 000	0	450 000
EDF Energies Nouvelles (EDF EN)	Bruno Fyot, directeur général délégué	216 000	139 104	355 104
ENEDIS	Philippe Mouloubou, président du directoire	380 000	50 000	430 000
	Corinne Fau, membre du directoire	242 000	96 800	338 800
FRAMATOME	Bernard Fontana, président du directoire	450 000	0	450 000
	Philippe Braidy, directeur général et membre du directoire	280 000	100 000	380 000
RTE	François Brottes, président du directoire	250 000	100 000	350 000
	Valérie Champagne, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
	Olivier Grabette, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
	Clothilde Levillain, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
	Xavier Piechaczyk, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
France Médias Monde	Marie-Christine Sarragosse, présidente directrice générale	228 000	32 000	260 000
France Télévisions	Delphine Ernotte Cunci, présidente-directrice générale	322 000	78 000	400 000
Grand port maritime de Bordeaux	Christophe Masson, président du directoire	118 950	17 843	136 793
Grand port maritime de la Martinique	Jean-Rémy Villageois, président du directoire	136 000	18 600	154 600
Grand port maritime de La Rochelle	Michel Puyrazat, président du directoire	118 950	17 843	136 793
Grand port maritime de Marseille	Christine Cabau-Woehrel, présidente du directoire	151 937	22 791	174 728
Grand port maritime de Nantes - Saint Nazaire	Jean Pierre Chalus, président du directoire	124 010	18 602	142 612
Grand port maritime de Rouen	Nicolas Occis, président du directoire	124 010	18 602	142 612
Grand port maritime du Havre	Hervé Martel, président du directoire	151 937	22 791	174 728
Grand port maritime de Dunkerque	Stéphane Raison, président du directoire	128 266	19 240	147 506
Grand port maritime de la Guadeloupe	Yves Salaün, président du directoire	124 000	18 600	142 600
Grand port maritime de la Guyane	Philippe Lemoine, président du directoire	124 000	17 100	141 100
Grand port maritime de la Réunion	Jean-Frédéric Laurent, président du directoire	136 000	18 600	154 600
Imprimerie Nationale	Didier Trutt, président directeur général	263 120	156 820	419 940
La Française des Jeux	Stéphane Pallez, présidente directrice générale	260 000	60 000	320 000
	Charles Lantieri, directeur général délégué	202 000	47 000	249 000
La Monnaie de Paris	Aurélien Rousseau, président directeur général	200 000	57 000	257 000
La Poste	Philippe Wahl, président directeur général	450 000	0	450 000
Geopost	Paul-Marie Chavanne, président directeur général	250 000	56 250	306 250
La Banque Postale	Rémy Weber, président du directoire	360 000	0	360 000
	Tony Blanco, membre du directoire	400 000	40 000	440 000
	Marc Batave, membre du directoire	409 000	40 900	449 900
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Denis Delval, président directeur général	250 000	112 500	362 500
Naval Group	Hervé Guillou, président directeur général	303 600	146 400	450 000
Orano	Philippe Knoche, directeur général	420 000	30 000	450 000
	Philippe Varin, président du conseil d'administration	120 000	0	120 000
Port autonome de Paris	Régine Bréhier, directrice générale	158 000	18 600	176 600
Radio France	Sybil Veil, présidente directrice générale	185 000	37 000	222 000
RATP	Catherine Guillouard, présidente-directrice générale	300 000	100 000	400 000
SLI	Michel Colin, président	35 000	0	35 000

Entreprises	Nom, fonction	Fixe	Variable (montant maximal)	Total (montant maximal)
SNCF	Frédéric Saint-Geours, président du conseil de surveillance	120 000	0	120 000
SNCF mobilités	Guillaume Pépy, président directeur général	450 000	0	450 000
Keolis SAS	Jean-Pierre Farandou, président du directoire	350 004	99 996	450 000
	Joël Lebreton, président du conseil de surveillance	150 000	0	150 000
Geodis SA	Marie-Christine Lombard, présidente du directoire	450 000	0	450 000
SNCF Réseau	Patrick Jeantet, président directeur général	330 000	100 000	430 000
SNPE	Philippe Schleicher, président directeur général	240 000	40 000	280 000
Société de financement local (SFIL)	Philippe Mills, directeur général	320 000	30 000	350 000
SOGEPa	Thierry Dissaux, président	25 000	0	25 000
SOVAFIM	Christophe Caresche, président directeur général	31 000	0	31 000
Technicatome	Loïc Rocard, président directeur général	240 000	52 000	292 000
TSA	Thierry Dissaux, président	25 000	0	25 000

(1) les décisions des ministres relatives aux sommes versées aux présidents de conseil d'administration, directeurs généraux, directeurs généraux délégués, présidents-directeurs généraux, présidents et membres de directoire, présidents de conseil de surveillance, présidents, gérants et, d'une manière générale, des personnes qui, quel que soit leur titre, exercent des fonctions équivalentes, sont rendues publiques.

ANNEXE 7

PRINCIPALES OPÉRATIONS CONDUITES PAR L'APE DEPUIS 2009¹

	CESSIONS PAR L'ÉTAT	PRINCIPALES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET PRISES DE PARTICIPATIONS
2009	– apport au FSI, pour une valeur de 6,86Md€, de : • 13,5 % de France Télécom ; • 8 % d'ADP ; • 33,34 % de STX France (ex-Chantiers de l'Atlantique)	– augmentation de capital de RFI pour 16,9M€ (février) – FSI : augmentation de capital de 1Md€, dont 490M€ pour l'État (février) – souscription « d'Océane » émises par Air France-KLM (juin)
2010		– Renault/Daimler : achat d'actions d'auto contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique pour 60M€ (avril) – augmentation de capital d'Areva pour 900M€, dont 300M€ pour l'État et 600M€ pour KIA (décembre)
2011	– 66 % d'Adit pour 13M€ (février) – intégralité de la participation dans TNAB, soit 100 %, pour 3M€ (mars) – 13,59 % de DCNS (décembre)	– libération de la première tranche de l'augmentation de capital de La Poste, réalisée conjointement avec la CDC pour 1,05Md€, dont 466M€ pour l'État (avril)
2012	– intégralité de la participation dans Semapa, soit 5 %, pour 0,3M€ (mars)	– libération de la deuxième tranche de l'augmentation de capital de La Poste pour 1,05Md€, dont 466M€ pour l'État (avril) – 4,2 % d'Areva auprès du CEA pour 214M€ (décembre) – augmentation de capital de Dexia dont 2,6Md€ pour l'État (décembre)
2013	– 7,82 % de Safran pour 1 351M€ (mars puis novembre) – 3,7 % d'EADS, via Sogepa, pour 1 193M€ dont 874M€ sur le CAS (avril) – 0,06 % d'EADS pour 21M€ à Sogepa (mai) – 100 % des titres SAPHIR détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 90k€ (mai) – 9,5 % d'Aéroports de Paris dont 3,9 % en provenance de l'État et 5,6 % du FSI pour 738M€ dont 303M€ pour l'État (juin) – apport à Bpifrance de 49 % du FSI et de 100 % de la Sofired (juillet) – 100 % des titres GARDEL détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 2,5M€ (novembre) – intégralité de la participation de SNPE à Giat Nexter pour 3M€ (décembre)	– prise de participation de l'État dans la SFIL à hauteur de 75 % pour 0,75 € (janvier) – achat d'1 action Astrium Holding France pour 1 € (mars) – souscription « d'Océane » pour 87M€ émises par Air France-KLM (mars) – achat d'une action Dassault Aviation pour 897 € (avril) – libération de la dernière tranche de l'augmentation de capital de La Poste pour 600M€, dont 267M€ pour l'État (avril) – augmentation de capital de BPI-Groupe SA de 3,066Md€ à parité par l'État et la CDC, et libérée pour le quart soit 767M€ dont 383M€ pour l'État (juillet) – achat de 18 actions Sogepa portant la participation de l'État à 99,99 % pour 1 071 € (juillet et septembre) – 7,4 % d'Areva auprès du CEA pour 357M€ (septembre)
2014	– 1 % d'Airbus, via Sogepa, pour 451M€ (janvier) – 3,1 % de GDF Suez pour 1 513,5M€ (juin) – Cession des 10 titres Technicolor détenus par l'État pour 59 € (juillet) – offre réservée aux salariés de Safran pour 72,6M€ (octobre) – offre réservée aux salariés de DCNS pour 26,7M€ (novembre)	– achat d'une action SNCM pour 23 € (janvier) – achat de 2 actions Sogepa pour 6 € portant la participation de l'État à 100 % (mars) – 14,1 % de PSA Peugeot Citroën, via Sogepa, pour 800M€ (mai) – prise de participation dans CDG Express Etudes à hauteur de 33 % pour 3k€ (mai) – 60 % de l'aéroport Marseille Provence pour 89k€ (juin) – 33,34 % de STX France pour 120K€ (juin) – 7,15 % d'Areva auprès du CEA pour 334M€ (décembre) – 60 % de l'aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes pour 89k€ (décembre)
2015	– offre réservée aux salariés de GDF Suez pour 26,6M€ (février) – 3,96 % de Safran pour 1 033M€ (mars) – 49,99 % du capital de l'aéroport de Toulouse Blagnac pour 308M€ (avril) – 0,48 % de GDF SUEZ sur le marché pour 206M€ (juillet août) – 2,64 % de SAFRAN pour 753,5M€ (novembre) – vente de 4 037 titres ADIT pour 20,3M€ (décembre)	– 50 % de Lyon Turin Ferroviaire pour 434k€ (février) – 4,73 % de Renault et 1,7 % d'Air France-KLM pour 1 254M€ (avril et mai) – souscription au capital de SLI et 2^e libération pour 7 M€ – augmentation de capital du LFB pour 60 M€ (octobre) – achat d'un titre ALSTOM avec TTF associée pour 29 € (octobre) – achat d'un titre GEAST pour 1 € (novembre) – augmentation de capital CGMF pour 45,3M€ (décembre) – augmentation de capital Holding SP pour 4,2M€ (décembre)
2016	– cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de la Côte d'Azur, soit 60 %, pour 1 222M€ (novembre) – cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de Lyon, soit 60 %, pour 535M€ (novembre) – 1,39 % de SAFRAN pour 365,4M€ (novembre)	– 2^e libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 40M€ (avril) – trois libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 16,3M€ (juin, octobre et décembre) – achat d'une action Solinter Holding pour 10 € (juillet) – achat d'une action Le Nickel SLN pour 57,93 € (juillet) – 100 % du capital de FSI Equation pour 246M€ (août) – augmentation de capital de Radio France de 55M€ libérée pour la moitié, soit 27,5M€ (octobre) – augmentation de capital de FSI Equation pour 45M€ (novembre)

1. Le projet annuel de performance (PAP) du compte d'affectation spéciale « Participations financières de l'État » (CAS PFE) constitue le document de référence détaillant l'utilisation du « support budgétaire » de l'État actionnaire. L'ensemble des documents budgétaires sont consultables sur le site <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr> Le PAP détaille les actions de chacun des programmes. Ils sont également accessibles via le site internet de l'APE à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/etat-actionnaire-et-lolf>.

2017 – 4,1 % d'ENGIE pour 1 140M€ (janvier) – cession de la participation de l'État au capital de Peugeot SA, soit 12,7 %, via SOGEPA, pour 1 920M€ (juin) – 4,56 % d'ENGIE (dont 0,46 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1 531,8M€ (septembre) – 4,73 % de Renault (dont 0,47 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1 212,4M€ (novembre) – Cession d'une action Alstom pour 34 € (décembre)	– achat d'une action Orano pour 18,93 € (janvier) – 50,32 % de la Société Technique pour l'Energie Atomique pour 281M€ (mars) – augmentation de capital d'EDF pour 3Md€ (mars) – 3^e libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 90M€ (avril) – augmentation de capital de la SOVAFIM pour 20M€ (avril) – quatre libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 45,9M€ (avril, juin, août et décembre)) – augmentation de capital de France Média Monde pour 1,86M€ (juillet) – augmentation de capital d'Areva pour 2Md€ (juillet) – augmentation de capital d'Orano pour 2,5Md€ (juillet) – 6,02 % d'Areva dans le cadre de l'offre publique de retrait pour 224,39M€ (août) – 1,64 % d'Areva dans le cadre du retrait obligatoire pour 60,94M€ (septembre) – 1^{re} libération de l'augmentation de capital de la CGMF pour 2M€ (décembre) – Contribution à la seconde libération au titre de l'augmentation de capital de Bpifrance-SA de 3,066Md€ pour 13,5M€ (décembre)
2018 (au 30 juin 2018)	– 4^e et dernière libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 40M€ (avril) – une libération à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 51M€ (mai) – 0,39 % d'EDF pour 120,70M€ (juin), rachetés à l'EPIC Bpifrance dans le cadre du fonds pour l'innovation et l'industrie. – Souscription à une action ADIT pour 100 € (juin) – Libération du solde de l'augmentation de capital de Bpifrance-SA pour 685M€ (juin)

| ANNEXE 8

RECETTES ET EMPLOIS DU CAS PFE DEPUIS 2009 (en millions d'euros)

RECETTES						
	Produit des cessions de titres, parts ou droits de sociétés détenus directement ou indirectement	Reversement de dotations en capital et de produits de réduction de capital ou de liquidation	Remboursement de créances rattachées à des participations financières	Remboursements de créances liées à d'autres investissements de nature patrimoniale	Versement du budget général	Total
2009	47	459	1	9	2 940	3 455
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	11 092
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*				5	710	715
Total	12 446	5 446	589	234	33 403	52 119

EMPLOIS							
	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 liés aux opérations de gestion des participations financières de l'État	Versements au profit du Mécanisme européen de stabilité	Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État	Total
2009	1 683	111	3	1			1 798
2010	6 243	60	407				6 710
2011	701	5	10				716
2012	3 481	215	3		6 523		10 223
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	3 419
2016	3 607	246	150	2			4 005
2017	7 970	567	1	25		100	8 663
2018*	840	160	656	3			1 659
Total	30 342	3 678	1 537	86	16 309	2 400	54 351

* Situation du CAS PFE au 30 juin 2018

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. Les versements du budget général ont permis de financer pour l'essentiel l'augmentation de capital du FSI (2009), des opérations du grand emprunt (2010), la recapitalisation de Dexia (2012), le Mécanisme européen de stabilité (2012, 2013 et 2014), plusieurs opérations en fonds propres des programmes d'investissements d'avenir (2013, 2014, 2015, 2016 et 2018) et une partie des opérations de recapitalisation de la filière nucléaire (2017). Par ailleurs, l'écart observé entre ressources et emplois du CAS PFE pour une année considérée fait évoluer le niveau du solde du CAS PFE, dont le montant est reportable de droit.

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 9

EFFECTIFS PAR ENTREPRISE ET PAR SECTEUR (EN ETP)

		2015	2016	2017
Énergie		365 505	356 038	350 215
Engie (ex-GDF Suez)	a	155 494	152 175	151 667
Eramet		13 938	12 777	12 590
EDF		156 312	154 845	152 033
<i>Dont ENEDIS</i>		<i>39 030</i>	<i>38 742</i>	<i>38 888</i>
AREVA	b	39 761	36 241	14 729
<i>Dont FRAMATOME</i>			<i>14 969</i>	<i>14 287</i>
Orano depuis 2017	b			19 196
Services et Finance		427 963	424 213	422 671
Arte		598	592	624
Bpifrance		2 272	2 253	2 607
Civipol conseil		38	45	47
CNP Assurances		4 740	5 189	5 003
Dexia	b	1 173	1 134	994
Française des Jeux	a	1 776	2 059	2 219
France Médias Monde	c	1 310	1 334	1 347
France Télévisions	a	9 932	9 840	9 842
Imprimerie Nationale	a	717	719	776
La Monnaie de Paris	e	476	489	477
La Poste		253 158	251 249	253 219
LFB		2 111	2 327	2 339
Orange	e	144 499	141 832	138 038
Radio France	a	4 545	4 527	4 509
Semmaris	f	217	222	225
SFIL		401	402	405
Transports		417 618	425 361	440 824
Aéroport de Bâle-Mulhouse		314	338	347
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	b	206	218	209
Aéroport de la Guadeloupe		50	50	187
Aéroport de La Martinique-Aimé Césaire		142	146	144
Aéroport de la Réunion-Roland Garros		279	276	267
Aéroport de Marseille	a	372	377	378
Aéroport de Montpellier-Méditerranée		104	117	119
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	a	89	94	93
Aéroport de Toulouse-Blagnac	a	296	296	289
Aéroports de Paris		8 945	8 887	24 178
Air France-KLM		84 002	82 175	80 595
ATMB	a	446	442	451
Grand port maritime de Bordeaux		336	330	333
Grand port maritime de Dunkerque		399	400	399
Grand port maritime de La Guadeloupe		152	151	148
Grand port maritime de la Guyane		50	50	50
Grand port maritime de la Martinique		110	110	113
Grand port maritime de la Réunion		260	266	265
Grand port maritime de La Rochelle		104	103	103

Grand port maritime de Marseille		1 039	1 026	1 028
Grand port maritime de Nantes – St Nazaire		561	557	560
Grand port maritime de Rouen		459	459	462
Grand port maritime du Havre		1 199	1 204	1 204
Port autonome de Paris	b	202	197	192
RATP	b	57 801	56 911	57 326
SFTRF		301	296	294
SNCF		9 401	10 027	10 784
SNCF Mobilités (1)	b	196 012	201 553	201 816
SNCF Réseau (1)	b	53 987	58 305	58 490
Industries		412 018	412 269	398 169
Airbus	b	136 574	133 782	129 442
Chantiers de l'Atlantique	b	2 290	2 532	2 636
DCI		978	1 079	1 090
KNDS (Nexter et KMW en 2015)		7 130	7 040	7 329
Naval Group (ex DCNS)	b	12 953	12 694	12 788
Renault	b	120 136	124 849	120 136
Safran		70 087	66 490	58 324
SNPE	a	22	20	25
Technicatome <i>depuis 2017</i>	a			1 539
Thales	b	61 848	63 783	64 860
Total		1 623 104	1 617 881	1 611 879

a – Effectifs moyens annuels

b – Effectifs fin de période

c – Effectifs permanents

d – Effectif au 31 mars N+1

e – ETP payés

f – effectif moyen mensuel

(1) Chiffre 2016 retraité de la nouvelle méthode de calcul de l'effectif payé

ANNEXE 10

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DE L'APE

| Martin VIAL



Martin VIAL est Commissaire aux participations de l'État 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, puis directeur de cabinet du

Ministre des Postes, des Télécommunications et de l'Espace, 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'École nationale supérieure des postes et télécommunications (ENSPTT).

| Lucie MUNIESA



Lucie MUNIESA est directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État depuis février 2016.

Lucie Muniesa a débuté sa carrière à l'Insee, avant d'être nommée adjointe au chef de bureau des concentrations et aides à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes en 2002.

Elle a rejoint l'APE en 2004, en qualité d'adjointe aux chefs des bureaux sectoriels « Énergie, Chimie et autres participations »

et « La Poste – France Telecom », avant d'être nommée secrétaire générale de l'APE en 2007.

En 2010, Lucie Muniesa a rejoint Radio France, en qualité de directrice financière puis directrice générale adjointe en charge des finances, achats, juridique et du développement des ressources propres, avant de devenir en 2014, directrice, secrétaire générale adjointe du ministère de la Culture et de la Communication.

Lucie Muniesa est titulaire d'un DEA d'économie industrielle, de microéconomie et économétrie et diplômée de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaef).

| Solenne LEPAGE



Solenne LEPAGE, est directrice de participations en charge du secteur Transports depuis 2009, a rejoint l'APE en 2009 où elle a occupé la fonction de chef du bureau EDF et autres participations jusqu'en 2012 puis celle de sous-directrice en charge des transports et de l'audiovisuel jusqu'en juillet 2014. Elle siège au conseil d'administration de RATP, de SNCF Mobilités, d'Aéroports de Paris et d'Air France-KLM.

Solenne Lepage a débuté sa carrière au Service des participations de la direction du Trésor en 2002 puis au bureau de la coordination européenne de la direction générale du Trésor. Elle a ensuite travaillé chez HSBC France où elle était chargée de relations clientèle grandes entreprises Financial Institutions Group.

Solenne Lepage est diplômée de l'École nationale des chartes, de l'Institut d'études politiques de Paris (mention lauréate) et de l'École nationale d'administration.

| Jack AZOULAY



Jack AZOULAY est directeur de participations en charge du secteur Industrie (aéronautique, défense, naval, automobile) depuis 2016. Il avait précédemment exercé diverses fonctions au sein du Groupe La Poste : directeur de cabinet et du pilotage stratégique du Courrier entre 2010 et 2012, directeur général adjoint du Courrier en charge des clients grands comptes, du marketing entreprises et des activités presse entre 2012 et 2014, directeur de la Business Unit nouveaux services au sein de la branche Services-Courrier-Colis entre 2014 et 2016.

En tant qu'inspecteur des finances, il avait auparavant mené de nombreuses missions d'audit et de conseil pour le Gouvernement entre 2006 et 2010. Il a notamment copiloté la révision générale des politiques publiques en matière de santé, a été rapporteur du Grenelle de l'insertion en 2008 (auprès de Martin Hirsch, Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté) et rapporteur de la Commission du Grand emprunt en 2009 (auprès de Michel Rocard et d'Alain Juppé).

Il a également travaillé au sein du cabinet de Loyola de Palacio, vice-présidente de la Commission européenne en charge des transports et de l'énergie, exercé des fonctions auprès du préfet de la région Franche-Comté et au sein de la Cour des comptes.

Jack Azoulay est titulaire d'une licence de mathématiques, diplômé d'ESCP Europe, de Sciences Po Paris et ancien élève de l'École nationale d'administration.

| Charles SARRAZIN



Charles SARRAZIN est directeur de participations en charge du secteur Services et Finance depuis août 2017.

Il siège aux conseils d'administration de La Poste, CNP Assurances, Bpifrance Participations, Bpifrance Investissement et Arte.

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.

| 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).

Il est membre des conseils d'administration des sociétés Orano, Areva SA et Eramet.

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 & 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.

| Claire Vernet GARNIER



Claire VERNET-GARNIER est responsable du pôle Finance de l'Agence depuis avril 2018, en charge des opérations de marché primaire et secondaire actions du portefeuille.

Après avoir débuté sa carrière en 2008 au sein des équipes de Syndication Actions de la Société Générale, 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 que

Senior Analyst 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.

Claire Vernet-Garnier a notamment pris part à la structuration et à l'exécution d'opérations 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.

Claire Vernet-Garnier est diplômée de l'École Nationale des Ponts et Chaussées (E-MBA, FR), de la Solvay Brussels Schools of Economics and Management (BE) et de Temple University (USA). Ancienne élève de l'ESSEC, elle est également détentrice d'un Master en Management d'Audencia Business School.

| 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.

| 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 diplômé d'un DEA de Droit des Affaires et de l'Économie (Paris I) et de HEC (CESA Finance) et titulaire du CAPA.

| Marc de LÉPINAU



Marc de LÉPINAU est secrétaire général de l'Agence depuis 2016, après avoir occupé les fonctions de secrétaire général adjoint de l'agence.

Après une première expérience au sein d'un cabinet de recrutement, il a rejoint la direction générale du Trésor où il a travaillé au service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises puis au sein du bureau des services bancaires et des moyens de paiement.

Après une expérience de 4 ans en Égypte, en tant qu'adjoint au conseiller économique près l'Ambassade de France, il est revenu au Trésor pour contribuer à la fusion de deux opérateurs publics, l'AFII et Ubifrance, avant de rejoindre l'APE.

Marc de Lépinau est titulaire d'une licence d'histoire, diplômé de l'EDHEC et de l'Institut régional d'administration de Bastia.

| 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.



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017-2018



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES



AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT