
RAPPORT D'ACTIVITÉ



AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

2016 2017





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

BRUNO LE MAIRE

Préface

L'Agence des participations de l'État (APE) est un acteur incontournable de la politique économique et industrielle de notre pays.

Disposant d'un important portefeuille d'actifs, l'APE doit poursuivre son évolution, pour mieux s'adapter encore aux besoins stratégiques du pays.

Je souhaite que la doctrine d'investissement de l'État actionnaire évolue pour qu'il se recentre sur l'essentiel : les participations dans des entreprises contribuant à la souveraineté de notre pays, ainsi que les entreprises assurant un service public national ou local. Le périmètre du portefeuille évoluera donc en ce sens, dès 2017 et sur la durée de la législature.

Préparer l'avenir nécessite aussi de financer une innovation de rupture, qui n'est pas à la portée des entreprises privées, et sur laquelle l'État doit s'engager pour préparer l'avenir des Français. Pour cela, le président de la République s'est engagé dès mai 2017 à créer un fonds dédié à l'innovation.

J'ai souhaité associer l'Agence des participations de l'État (APE) aux réflexions et à l'élaboration de celui-ci. Ainsi, un plan de cessions d'actifs est d'ores et déjà engagé pour un montant global de 10 Md€, afin d'alimenter ce fonds pour l'innovation.

Dans les faits, début septembre, une première cession d'un bloc de 4,5 % d'ENGIE a été effectuée, pour un montant de 1,5 Md€, dans des conditions de marché optimales pour l'État. Nous poursuivrons ces cessions d'actifs dans des entreprises du secteur concurrentiel où la place de l'État ne se justifie pas toujours, car l'État n'est pas là pour diriger des entreprises à la place des entrepreneurs, mais il est en revanche indispensable pour préparer l'avenir des Français.

Comme le portefeuille de l'État actionnaire est avant tout le patrimoine des Français, les cessions interviendront au rythme et aux conditions les plus intéressantes pour l'État, menées avec professionnalisme par l'APE.

Je salue le travail mené par Martin Vial et ses équipes et sais pouvoir d'ores et déjà compter sur l'Agence des participations de l'État (APE) pour accompagner la transformation économique dont notre pays a besoin.

Avant-propos

Dotée d'un portefeuille de participations majoritaires ou minoritaires dans 81 entreprises pour une valeur de près de 100 milliards d'euros et plus de 460 milliards d'euros de chiffre d'affaires cumulé,

l'Agence des participations de l'État (APE) est l'un des plus grands gérants de participations publiques au monde.

Notre poids dans l'économie nous confère un rôle particulier dans l'économie et l'industrie française. Cela nous impose des devoirs : rigueur, professionnalisme, exemplarité.

L'année écoulée a été particulièrement active pour l'Agence : en 2016 et sur le premier semestre 2017 nous aurons réalisé pour 5,3 milliards d'euros de cessions et 3,7 milliards d'euros d'investissements et d'acquisitions. Ces opérations, dont le volume est sans précédent sur une aussi courte période depuis la création de l'Agence, ont été principalement consacrées à la refondation de la filière nucléaire - à la dimension et la complexité exceptionnelles dans le secteur public- et des reclassements de participations entre l'APE et Bpifrance. Nous aurons également soutenu des opérations importantes d'acquisitions ou de rapprochement de certaines grandes entreprises, telles que Safran, Thales, La Poste, la SNCF, Orange, ENGIE, RTE, Renault, PSA ou STX France, pour les accompagner dans leur développement et les faire changer de dimension.

L'élection du président de la République, le début d'une nouvelle législature et la nomination d'un nouveau Gouvernement permettent de fixer une nouvelle feuille de route pour l'État actionnaire pour les cinq prochaines années. Le ministre de l'Économie et des Finances et le Gouvernement ont fixé un cap très clair pour la doctrine d'investissement de l'APE : concentrer l'intervention de l'État actionnaire sur les entreprises stratégiques pour notre pays, principalement celles contribuant à la souveraineté nationale et celles chargées d'un service public national ou local, contribuer à l'innovation de rupture et au désendettement public via un programme ambitieux de cessions.

Cela ne signifie pas que l'APE va se désengager rapidement de toutes les autres entreprises mais le maintien dans le capital d'entreprises commerciales du portefeuille ou l'investissement dans de nouvelles entreprises sera apprécié au regard de la nouvelle doctrine d'investissement précitée, de l'intérêt patrimonial de l'État et de celui des entreprises concernées.

Ainsi le mouvement de respiration du portefeuille sera amplifié très significativement en favorisant des opérations structurantes pour certaines entreprises pour les renforcer dans la compétition européenne et mondiale à l'occasion de cessions partielles ou totales des participations détenues par l'État. Parallèlement l'entrée de nouveaux actionnaires privés français et européens de long terme sera encouragée pour protéger le maintien des centres de décisions, de recherche et de production en France.

Nous poursuivrons bien sûr une gestion optimale et exemplaire des participations qui resteront dans notre portefeuille.

À cet égard la gestion de la performance doit s'apprécier non seulement selon des critères de rendement financier du portefeuille, mais aussi des critères de responsabilité sociale et environnementale qui sont déterminants dans la stratégie des entreprises à participation publique. Dans cette perspective l'APE a engagé en 2017 un travail de recensement des meilleurs pratiques en matière de RSE au sein du portefeuille pour les diffuser le plus largement possible dans toutes les entreprises où l'APE détient une participation. Cette « nouvelle frontière » de la performance globale des entreprises s'inscrit dans notre vision d'actionnaire de long terme où performance économique et empreinte sociale et sociétale sont totalement imbriquées.

L'activité de l'APE dans les mois et les années à venir sera particulièrement dense dans le cadre des nouvelles orientations fixées par le Gouvernement. L'ensemble des collaborateurs de l'Agence, qui exercent leur mission avec talent, professionnalisme et un engagement hors pair, relèveront ces nouveaux défis avec enthousiasme et je les en remercie.



Martin Vial

*Commissaire aux participations de l'État,
Directeur général*

Sommaire

PANORAMA GÉNÉRAL **P.9**

L'Agence des participations de l'État en quelques mots..... **P.10**

Notre mission..... **P.10**

Notre engagement..... **P.10**

Les principales participations de l'État **p.11**

81 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État..... **P.12**

Les chiffres clés..... **P.13**

Les faits marquants..... **P.15**

Les femmes et les hommes de l'APE..... **P.17**

Un actionnaire exemplaire en matière de gouvernance, actif et transparent..... **P.18**

Se comporter en actionnaire de référence exigeant et responsable vis-à-vis des entreprises **P.18**

Un actionnaire responsable au service de l'intérêt général..... **P.19**

Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables..... **P.24**

Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire..... **P.24**

Adaptation de la politique de dividendes à la situation du secteur énergétique..... **P.27**

Synthèse des résultats financiers du portefeuille **P.29**

PANORAMA SECTORIEL **P.33**

Énergie



Industries



Services & finance



Transports



ANNEXES **P.88**



Panorama *GÉNÉRAL*



L'Agence des participations de l'État *en quelques mots...*



Nos Valeurs

Intérêt général

parce que le patrimoine géré est celui des Français

Dialogue

principe clé d'une relation constructive avec les femmes et les hommes qui font vivre ces entreprises, mais également de cohésion interne

Exigence

envers nous-mêmes et les sociétés dont nous sommes actionnaires, dans un souci de progrès continu

Engagement

au service de nos mandants, porté par la volonté de développer sur le long terme la valeur du portefeuille

Notre mission

Incarner l'État actionnaire, investisseur en fonds propres dans des entreprises jugées stratégiques par l'État, pour stabiliser leur capital ou les accompagner dans leur développement ou leur transformation.

Notre engagement

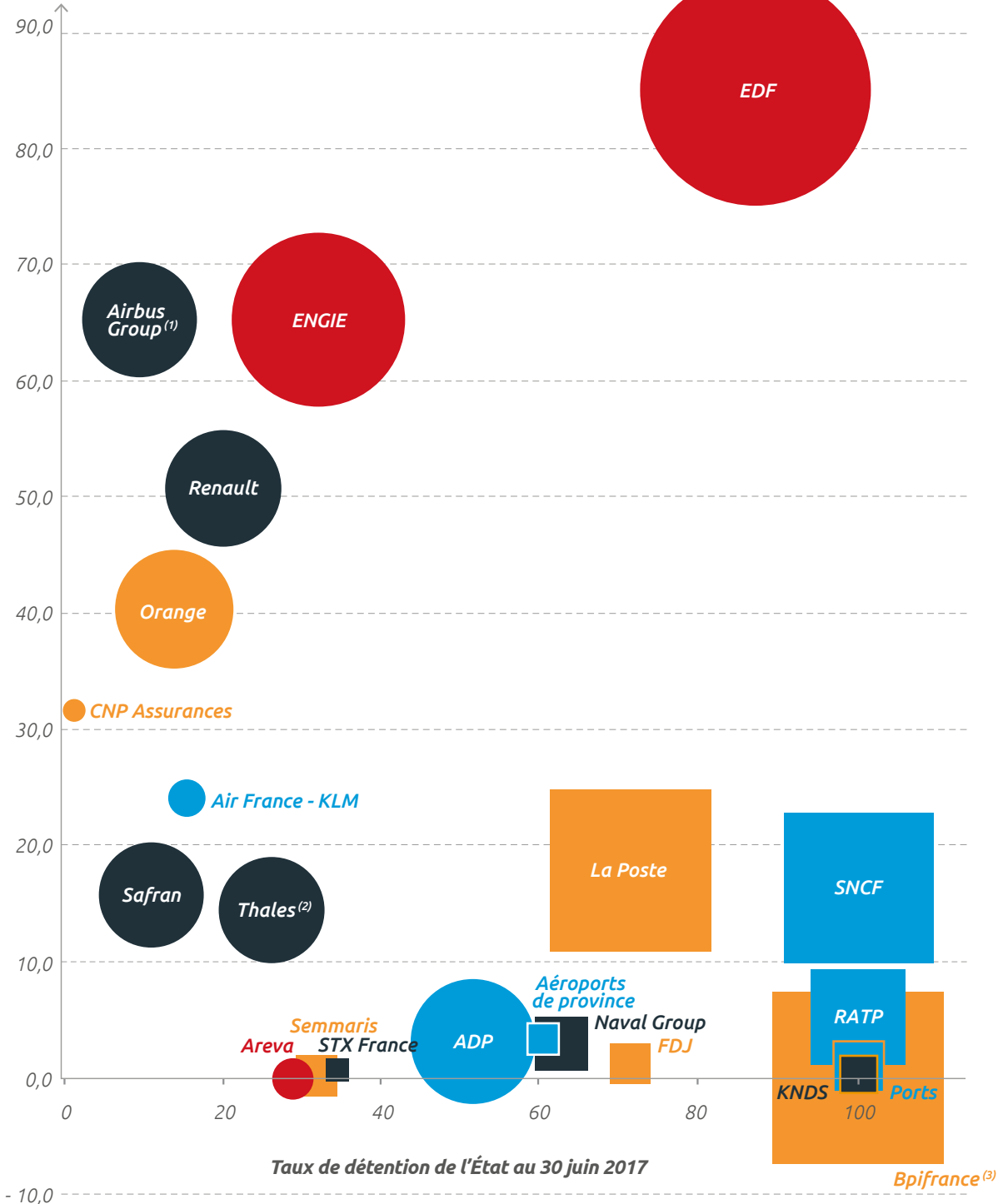
Assurer le suivi des participations, avec le souci permanent de la valorisation dans la durée du patrimoine des Français.

En actionnaire de référence, patient, mais exigeant, et en administrateur responsable, accompagner les entreprises dans leur développement, en veillant à la cohérence de leur stratégie, à la qualité de la gouvernance et au respect des meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale.

En investisseur avisé, veiller à la juste rémunération des fonds propres et, dans la composition du portefeuille, à l'optimisation du rendement stratégique de l'euro public investi.

Les principales participations de l'État

CHIFFRE
D'AFFAIRES 2016
(en Md€)



Energie
Industries
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 (carrés).

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

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

(3) Principales entreprises détenues à 100 % par l'État et dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 M€ et 3 Md€ : La Monnaie de Paris, Imprimerie Nationale, LFB, France Médias Monde, France Télévisions, Radio France

Source : APE

● Société cotée ■ Société non-cotée

81 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État

- Aéroport de Bâle-Mulhouse
- Aéroport de Bordeaux
- Aéroport de Guadeloupe
- Aéroport de la Martinique
- Aéroport de la Réunion
- Aéroport de Marseille
- Aéroport de Montpellier
- Aéroport de Strasbourg
- Aéroport de Toulouse
- Aéroports de Paris (ADP)
- Air France-KLM
- Airbus
- ALSTOM
- AREVA
- Arte France
- BPI-Groupe (devient Bpifrance SA)
- Caisse nationale des autoroutes
- Casino d'Aix-les-Bains
- Consortium de réalisation (CDR)
- Charbonnages de France (CDF)
- Civipol conseil
- CNP Assurances
- Compagnie générale maritime et financière (CGMF)
- DCNS (Naval Group depuis le 28 juin 2017)
- Défense conseil internationale (DCI)
- Dexia
- Électricité de France (EDF)
- ENGIE
- ERAMET
- Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPIITMA)
- 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 du Havre
- Grand port maritime de la Martinique
- Grand port maritime de Marseille
- Grand port maritime de Nantes — Saint-Nazaire
- Grand port maritime de la Réunion
- Grand port maritime de La Rochelle
- Grand port maritime de Rouen
- Holding SP
- Imprimerie Nationale
- KNDS
- Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)
- La Française des jeux
- La Monnaie de Paris
- La Poste
- ODAS
- Orange
- Port autonome de Paris
- Port autonome de Strasbourg
- Radio France
- Régie autonome des transports parisiens (RATP)
- Renault
- Safran
- SEMMARIS
- Société pour le Logement Intermédiaire (SLI)
- SNCF Mobilités
- SNCF Réseau
- SNPE
- Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB-Autoroutes et tunnels du Mont-Blanc)
- Société de financement local (SFIL)
- 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 du tunnel routier du Fréjus (SFTRF)
- Société française d'exportation de systèmes avancés (SOFRESA)
- Société internationale de la Moselle
- Société nationale maritime Corse Méditerranée (SNCM)
- Société technique pour l'Énergie Atomique
- SOGEPa
- STX France
- Thales
- TSA

Et, par ailleurs, les participations dans les entreprises dont l'État détient moins de 1 % du capital.

Les chiffres clés 2016–2017



100 Md€

Les participations suivies par l'APE représentent au **30 juin 2017** un actif d'environ **100 Md€**, dont plus de **66,3 Md€** pour les seules entreprises cotées.

81

L'APE assure le suivi de **81 entreprises** dont **63** entrent dans le périmètre des comptes combinés au 31 décembre **2016**.



6

opérations de cessions ont été réalisées entre **2016** et **juin 2017** pour un montant global de près de **5,3 Md€** (**Aéroports de Nice et Lyon, Safran, ENGIE, PSA, cessions de DPS d'EDF**).



3,5 Md€

Le montant des dividendes versés en **2016** s'établit à **3,5 Md€** dont **1,7 Md€** perçu en titres (EDF) pour les entreprises du portefeuille.

3

entrées au capital ont été réalisées entre juin 2016 et juin 2017 pour un montant total de près de **530 M€** (achat de la holding FSI-Equation détenant la participation de Bpifrance au capital d'Eramet, 51 % de la Société Technique pour l'Énergie Atomique, achat d'1 action New Areva holding SA). L'État a par ailleurs souscrit aux augmentations de capital de Radio France (27,5 M€), de la SOVAFIM (20 M€) et d'EDF (3Md€); l'État a contribué au renforcement des fonds propres d'EDF à hauteur de 3 milliards d'euros supplémentaires en prenant son dividende en actions au titre de 2015 et 2016, et poursuivi la libération du capital de la SLI (37 M€) et du LFB (90 M€).



144,1 Md€

Le chiffre d'affaires (périmètre de combinaison) s'établit à **144,1 Md€** et les capitaux propres à **92,1 Md€** (hors intérêts minoritaires) en **2016**.



824

L'État participe à la nomination de **824** administrateurs qui siègent actuellement aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises du périmètre APE, dont **240** administrateurs représentant l'État.



42,4 %

Le taux de féminisation des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées relevant du périmètre de l'APE est passé de **8 % en 2011** à **42,4 % à l'issue des Assemblées Générales 2017**.

1 828 000

Les entreprises du périmètre de l'APE rassemblaient un effectif d'environ **1 828 000** emplois en **2016** (7 % de l'emploi salarié en France).



430

Depuis **juin 2016**, l'APE a directement participé à **430** réunions de conseils d'administration ou de surveillance ainsi qu'à **574** comités spécialisés (audit, rémunération, stratégie, investissement, etc.).

52

L'APE compte **52** personnes, dont **27** cadres dirigeants et chargés de participations au **1^{er} juillet 2017**. Les frais de gestion représentent **0,01 %** du portefeuille sous gestion et concernent pour l'essentiel la masse salariale (**5,33 M€**) et le recrutement de conseils (**4 M€**).

Les faits marquants

1^{er} juillet 2016 – 30 juin 2017

bpifrance

1^{er} août

L'État annonce la signature d'un contrat d'acquisition de la participation de Bpifrance au capital d'Eramet

L'État a acquis la participation détenue par Bpifrance au capital d'Eramet via la société FSI-Equation, soit 25,7 % du capital d'Eramet, pour un montant de 246 M€. FSI-Equation et les sociétés SORAME et CEIR contrôlent Eramet de concert en vertu d'un pacte d'actionnaires conclu le 16 mars 2012. Cette opération est cohérente avec les perspectives de création de valeur pour l'État associées aux activités minières et métallurgiques d'ERAMET et s'est inscrite dans le cadre d'une réorganisation des portefeuilles de participations de l'APE et de Bpifrance.



9 novembre

L'Agence des participations de l'État annonce la cession à ADL Participations de sa participation de 60 % au capital de la société Aéroports de Lyon

L'Agence des participations de l'État annonce la cession à Azzurra Aeroporti de sa participation de 60 % au capital de la société Aéroports de la Côte d'Azur

L'APE a cédé, le 9 novembre 2016, ses participations de 60 % au capital des sociétés Aéroports de la Côte d'Azur (ACA) et Aéroports de Lyon (ADL), à des consortiums constitués respectivement d'Atlantia, Aeroporti di Roma et EDF (s'agissant d'ACA) et de VINCI Airports, la Caisse des Dépôts et Crédit Agricole Assurances (s'agissant d'ADL). Ces deux cessions, qui ont généré un produit d'environ 1,76 M€ pour l'État, marquent l'achèvement des procédures d'appels d'offres engagées en mars 2016 avec

la publication des cahiers des charges et conduites en étroite concertation avec les actionnaires publics locaux de ces deux sociétés aéroportuaires.



16 novembre

Refondation de la filière nucléaire signature par EDF et AREVA des accords engageants pour la cession des activités d'AREVA NP

EDF et AREVA ont signé un accord engageant pour la prise de contrôle par EDF des activités d'AREVA NP. Cette opération est une étape décisive de la refondation de la filière nucléaire française, annoncée par le président de la République le 3 juin 2015. Cette filière industrielle d'excellence, essentielle à l'indépendance énergétique de la France et à sa production d'électricité décarbonée, pourra ainsi relever les défis de la maintenance, de la prolongation et du renouvellement du parc nucléaire français, ainsi que du renforcement de l'offre française à l'export, pour laquelle EDF sera désormais le chef de file.



22 novembre

L'Agence des participations de l'État annonce la cession de titres Safran par l'État

L'État a engagé fin novembre 2016 la cession de 1,39 % du capital de Safran (soit 5,8 millions d'actions). Cette opération rapporte à l'État environ 365 M€. Au terme de ce placement, l'État restera le premier actionnaire de Safran, avec 14 % de son capital et environ 21,9 % des droits de vote. Le produit de la cession de ces titres pourra servir à financer des investissements de l'État actionnaire.



15 décembre

Refondation de la filière nucléaire : nouvelles étapes décisives pour la restructuration et le nouveau développement d'AREVA

Outre l'accord de cession pour la prise de contrôle par EDF des activités d'AREVA NP, AREVA a franchi plusieurs étapes décisives dans la mise en œuvre de la feuille de route annoncée par le président de la République le 3 juin 2015 : NewCo, entité spécifique recentrée sur les activités du cycle du combustible nucléaire, a été constituée; les assemblées générales d'AREVA SA et de NewCo en vue de la recapitalisation du Groupe ont été convoquées et un contrat de cession d'AREVA TA, spécialiste français de la propulsion nucléaire navale, a été signé avec l'État (actuel actionnaire majoritaire d'AREVA TA), le CEA et DCNS.



L'Agence des participations de l'État, le CEA et DCNS signent un accord engageant pour acquérir la participation d'AREVA au capital d'Areva TA, spécialiste français de la propulsion nucléaire navale

L'APE, le CEA et DCNS ont acquis la participation d'Areva au capital d'AREVA TA, spécialiste français de la propulsion nucléaire navale. Renommée Technicatome, l'ex-AREVA TA est désormais une entité juridique indépendante d'AREVA, détenue majoritairement par l'État à hauteur de 50,3 %, le CEA et DCNS disposent quant à eux de 20,3 % du capital et EDF conserve sa participation de 9 %. L'État, le CEA et DCNS veilleront à la pérennité de l'excellence technologique de Technicatome et au maintien des compétences essentielles à sa mission, afin de contribuer à préserver les capacités souveraines de la France en matière de défense et de dissuasion.



10 janvier

L'Agence des participations de l'État annonce la cession de titres ENGIE par l'État

L'Agence des participations de l'État a cédé le 10 janvier 2017 3,7 % du capital d'ENGIE par un placement institutionnel accéléré, pour un montant de 1,14 M€. L'État reste, à l'issue de l'opération, l'actionnaire de référence du Groupe (avec 28,7 % du capital et 32,6 % des droits de vote d'ENGIE) et continue de l'accompagner dans son plan de transformation stratégique présenté au marché en février 2016.



11 janvier

Refondation de la filière nucléaire : l'État confirme tous ses engagements pour la recapitalisation du Groupe AREVA à la suite de l'autorisation de la Commission européenne

La Commission européenne a donné son accord le 10 janvier pour la réalisation des augmentations de capital d'AREVA SA et de NewCo, et sous réserve de la réalisation des deux conditions préalables :

- i) l'avis de l'Autorité de Sûreté Nucléaire sur les résultats du programme de justification concernant la problématique de ségrégation carbone identifiée dans les pièces de la cuve du réacteur EPR du projet Flamanville 3, sans remise en cause de l'aptitude au service des pièces de la cuve du fait de cette ségrégation, ou, alternativement, une décision d'EDF, notifiée au Groupe AREVA, de lever la clause suspensive relative au réacteur EPR du projet Flamanville 3 pour ce qui concerne la ségrégation carbone identifiée dans les pièces de la cuve de ce réacteur;
- ii) l'autorisation par la Commission européenne de l'opération de concentration entre EDF et New AREVA NP.

L'État a confirmé son engagement de souscrire à ces augmentations de capital.



19 janvier

Processus de rapprochement entre Safran et Zodiac Aerospace : création d'un leader mondial de l'industrie aéronautique

La fusion de Safran et Zodiac permettra de créer un leader français de l'industrie aéronautique de rang mondial, avec 92 000 employés dont la moitié en France.

Il sera le numéro 2 mondial des équipementiers aéronautiques grâce à la combinaison des produits et des technologies de Safran et de Zodiac Aerospace, offrant des perspectives solides au groupe fusionné. Cette opération est réalisée avec le soutien de l'État, premier actionnaire de Safran et qui restera le premier actionnaire du groupe fusionné à l'issue de l'opération.



3 février

Refondation de la filière nucléaire : l'État confirme ses engagements pour la recapitalisation d'AREVA, aux côtés des investisseurs japonais MHI et JNFL

Les assemblées générales d'AREVA SA et de NewCo ont donné leur accord pour la réalisation des augmentations de capital de ces sociétés, dès la levée des conditions préalables de la décision de la Commission européenne du 10 janvier. L'État souscrira à ces augmentations de capital réservées, pour un montant de 2 Md€ en faveur d'AREVA SA et 2,5 Md€ en faveur de NewCo. Un accord a également été trouvé avec MHI et JNFL, deux industriels japonais de renommée internationale, partenaires d'AREVA, sur les principes de leur entrée au capital de NewCo. Ils souscriront à hauteur de 500 M€ et selon les mêmes conditions que l'État à une augmentation de capital réservée qui interviendra dès la cession du contrôle majoritaire des activités d'AREVA NP à EDF.



7 mars

L'État confirme qu'il participera à hauteur de 3 Md d'euros à l'augmentation de capital de 4 Md d'euros lancée par EDF

Dans le cadre du plan d'action décidé en avril 2016 pour sécuriser sa trajectoire financière, EDF a procédé à une augmentation de capital de 4 Md€ à laquelle l'État a souscrit à hauteur de 3 Md€. Ce renforcement des fonds propres permet de soutenir la mise en œuvre du plan stratégique CAP 2030, qui prévoit notamment des investissements conséquents dans le nucléaire, les EnR et les réseaux.



6 mars

Signature d'un accord prévoyant l'intégration d'Opel/Vauxhall au Groupe PSA

Le Conseil de surveillance de PSA a approuvé le rachat de la filiale européenne de General Motors et de la branche européenne de sa banque captive, avec le soutien de l'État. Valorisés 2,2 Md€, ces actifs font du Groupe PSA le 2^e constructeur automobile européen avec une part de marché d'environ 17 %. L'augmentation de la taille critique du Groupe en Europe permettra de mieux supporter sa croissance internationale et ses efforts en R&D.

27 mars

L'Agence des participations de l'État annonce la cession à Bpifrance de la totalité des titres PSA détenus par l'État

L'APE a annoncé au printemps 2017 le transfert de sa participation dans PSA à Bpifrance, dans le cadre d'un reclassement à l'intérieur du secteur public, pour un montant de 1,9 Md€, plus de 2 fois supérieur à l'investissement initial de l'État en 2014. L'État a pleinement joué son rôle d'actionnaire de référence, accompagnant la stratégie mise en œuvre par l'entreprise : les 2 plans stratégiques successifs arrêtés par le Directoire et le Conseil de surveillance ont assuré un redressement très rapide de l'entreprise, lui permettant d'entrer dans une phase tournée vers la conquête et le développement international. Bpifrance continuera à accompagner activement le management de PSA dans son développement et sa transformation stratégique.

Les femmes et les hommes de l'APE

Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose d'une équipe resserrée de 52 personnes, majoritairement fonctionnaires. Au 1^{er} juillet 2017, elle compte 27 cadres dirigeants et chargés de participations, traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (63%), mais également, dans un souci de diversification des profils, issus d'autres corps (11% d'administrateurs civils, 19% de fonctionnaires issus d'autres corps - INSEE, Banque de France, IGF, Cour des Comptes) ainsi que 7% de diplômés de grandes écoles de commerce. Les pôles d'expertise (financier, juridique, audit et comptabilité), les fonctions supports ainsi que les secrétariats emploient 25 personnes.

Le taux de féminisation de l'agence est de 52 %. L'âge moyen des équipes de l'APE s'établit aujourd'hui à 41 ans.

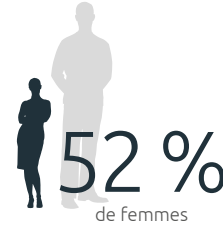
Sur les 27 cadres dirigeants et chargés de participations, 44 % d'entre eux ont une expérience de l'entreprise et exercent en moyenne une activité professionnelle depuis environ sept ans. Ces chiffres en hausse traduisent la volonté de renforcer l'expertise et la connaissance de l'entreprise au sein de l'APE.

52
personnes



27

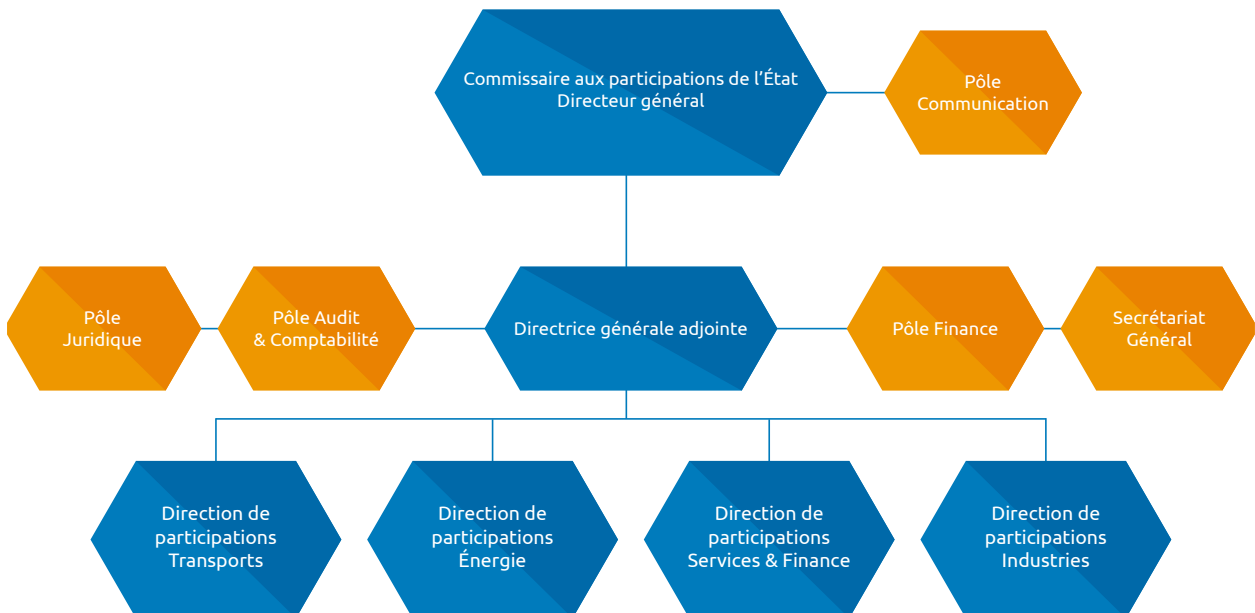
cadres dirigeants



âge moyen :

41

Organigramme fonctionnel de l'APE



Un actionnaire exemplaire en matière de gouvernance, actif et transparent

Se comporter en actionnaire de référence exigeant et responsable vis-à-vis des entreprises

Doctrine d'intervention de l'État actionnaire, avec ses lignes directrices autour de quatre grands objectifs :

- **S'assurer d'un niveau de contrôle** suffisant dans des entreprises à capitaux publics stratégiques intervenant dans des secteurs particulièrement sensibles en matière de souveraineté ;
- **S'assurer de l'existence d'opérateurs résilients** pour pourvoir aux besoins fondamentaux du pays ;
- **Accompagner le développement et la consolidation d'entreprises**, en particulier dans des secteurs et des filières déterminants pour la croissance économique nationale et européenne ;
- **Intervenir ponctuellement, dans le respect des règles européennes**, dans des opérations de sauvetage d'entreprises dont la défaillance présenterait des conséquences systémiques.

Veiller aux intérêts de l'État dans 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 de nos participations 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 un actionnaire exemplaire en matière de gouvernance (rémunération des dirigeants, égalité hommes-femmes).

Un rôle d'actionnaire actif dans les conseils d'administration et de surveillance

L'État participe dans ce cadre activement aux conseils d'administration et de surveillance des 81 entreprises relevant de son périmètre ainsi qu'aux comités spécialisés, au service d'une gouvernance vigilante et soucieuse des équilibres de long terme de ces entreprises.

Dans ce cadre, l'APE procède à la nomination de près de 824 administrateurs, dont 240 administrateurs d'État. Les administrateurs représentant l'État, en liaison avec les directeurs et chargés de participation de l'Agence, ont concrètement participé à 430 conseils d'administration ou de surveillance en 2016 ainsi qu'à 574 comités spécialisés (audit, rémunération, stratégie, investissement, etc.).

La qualité de la gouvernance des entreprises à participation publique reste un point d'attention permanent. Une attention est tout particulièrement donnée aux éléments suivants, déterminants pour le succès de l'entreprise à long terme : qualité des dirigeants et des processus de gestion des successions, qualité et la cohérence de la stratégie, situation des comptes et la structure financière, qualité des administrateurs et le respect des principes de bonne gouvernance, respect des principes de responsabilité sociale et environnementale.

Afin de permettre à l'État de jouer pleinement son rôle d'actionnaire dans un cadre clair et transparent, **l'Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014⁽¹⁾** a permis de simplifier et adapter utilement le cadre législatif, en particulier les règles de gouvernance et celles relatives aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

La modernisation des règles de gouvernance des entreprises à participation publique

- Un cadre juridique d'action de l'État actionnaire rénové, pour lui donner une capacité d'influence réelle, au moins égale à celle d'un actionnaire privé :
 - Fin des règles spéciales concernant la taille des conseils et la durée des mandats ;
 - 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 ;
 - Possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'un vivier élargi, afin de pouvoir bénéficier de leur expérience.
- Une gouvernance de celles des entreprises à participation publique rapprochée du droit commun des sociétés
 - Simplification de la représentation de l'État au sein des sociétés publiques en la rapprochant de la règle de droit commun, à savoir la nomination en assemblée générale et la désignation d'un représentant unique des personnes morales nommées administrateurs ;
- 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 la protection des intérêts stratégiques de l'État, comme dans le domaine de la défense nationale.

L'État a désormais une capacité d'influence similaire à celle d'un actionnaire privé en particulier dans les sociétés où il détient une majorité du capital (fin des obligations spécifiques relatives à la taille des CA et aux durées de mandats dérogatoires des administrateurs représentant l'État) tandis que l'État peut désormais désigner parmi les autres administrateurs de l'État des cadres issus du secteur privé.

Un actionnaire responsable au service de l'intérêt général

L'État actionnaire veille à la qualité et à la diversité des nominations pour les dirigeants de ses participations et dans la sélection des administrateurs.

La mise en place de procédures efficaces et transparentes pour la nomination des administrateurs et des dirigeants

L'État a rénové les procédures de nomination des dirigeants des grandes entreprises de son portefeuille, en systématisant le recours à des cabinets de recrutement de dirigeants permettant la présentation au ministre d'une liste de candidats pour chaque poste ouvert, identifiés sur la base de leurs compétences et de leur parcours professionnel.

Pour ses propres administrateurs comme pour la désignation des dirigeants, l'APE tient à jour en permanence une base de données de plus de 2 000 profils, régulièrement actualisée par ses équipes. Une limitation du nombre maximum de mandats à 5 pour les administrateurs a par ailleurs été mise en place dans les grandes entreprises publiques.

Par ailleurs, l'État actionnaire veille à la désignation de profils susceptibles d'enrichir la qualité des débats dans les instances de gouvernance. Il détient la faculté de proposer à la nomination en assemblée générale des administrateurs issus du secteur privé.

Le renforcement de la mixité au sein des conseils d'administration et de surveillance

L'État actionnaire veille au respect de la parité au sein des conseils d'administration. Conformément au code Afep-Medef et à l'obligation fixés par la loi de 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, dite loi « Copé-Zimmermann », le taux de féminisation des conseils d'administration et de surveillance des entreprises cotées du portefeuille de l'APE a poursuivi sa croissance l'an dernier pour s'établir au 1^{er} juin 2017 à 42,4 %.

261 administratrices femmes siègent aujourd'hui dans les entreprises à participation publique (hors représentantes des salariés et élues locales).

Le respect de la mixité dans les conseils constitue une préoccupation majeure de l'État actionnaire, lors du renouvellement des conseils d'administration ou de surveillance.

(1) Airbus Group, société régie par le droit néerlandais, Dexia régie par le droit belge, Bpifrance SA, dont la composition du CA est précisée par la loi, ou encore les sociétés de l'audiovisuel ne sont par exemple pas concernées par l'Ordonnance.

L'encadrement des rémunérations des dirigeants, la politique de modération salariale prônée par l'État actionnaire

Après une année 2014 test pour le « say on pay » et l'application des dispositions de la loi « croissance et activité » en matière de rémunération, l'État a maintenu ses principes d'exigence de modération salariale dans un souci d'exemplarité et de cohérence de l'État actionnaire. Le code Afep-Medef, révisé en juin 2013, prévoit que la rémunération des dirigeants d'entreprises cotées fasse désormais l'objet d'un vote consultatif en assemblée générale.

Les entreprises publiques relèvent quant à elles de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social. Ce dernier a été modifié par décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 et plafonne désormais la rémunération d'activité des dirigeants à 450 000 euros.

Toutes les entreprises publiques cotées se conformant au code Afep-Medef ont approuvé les résolutions portant sur les rémunérations 2016 des dirigeants des sociétés cotées concernées lors des assemblées générales 2017 : ADP, AREVA, CNP Assurances et EDF. Dans les entreprises détenues minoritairement par l'État, l'APE a, dès la mise en œuvre du say on pay, indiqué aux dirigeants qu'un vote favorable était conditionné à une baisse significative de leur rémunération et à l'absence de jetons de présence, de retraite chapeau et d'indemnité de rupture excédant 12 mois de rémunération. Dans un souci de crédibilité et de clarté de la position de l'État actionnaire, ces principes ont été maintenus et confirmés lors des assemblées générales 2016 et 2017.

Les résolutions relatives à la rémunération des dirigeants d'Air France-KLM, Orange et ENGIE ont ainsi été approuvées en 2017 par les représentants de l'État actionnaire. Les éléments de rémunération du PDG de Thales versée au titre de 2015 et 2016 du nouveau PDG ont été approuvés lors des AG 2016 et 2017. Cependant, en application de la loi Sapin II, lors de l'assemblée générale 2017 de Thales ayant eu à se prononcer ex ante sur la résolution proposant une hausse sensible de la rémunération 2017 du PDG, contraire à la doctrine de l'État actionnaire, l'État a voté contre.

Les représentants de l'État ont voté contre les résolutions relatives aux rémunérations des dirigeants de PSA Peugeot-Citroën, Renault et Safran en 2016. L'Assemblée Générale des actionnaires de Renault a rejeté la résolution proposée au titre du say on pay chez Renault lors de l'AG 2016 et a approuvé en 2017 la nouvelle rémunération.

L'APE a décidé d'intégrer pleinement la RSE à la politique actionnariale de l'État

OBJECTIF

Dans le cadre son plan d'actions 2016-2017, l'APE s'est fixée pour objectif de compléter la panoplie de la politique actionnariale de l'État en définissant une feuille de route de l'État actionnaire sur les questions de RSE. L'objectif poursuivi est de pouvoir évaluer la performance des participations en matière de responsabilité sociale et sociétale des entreprises « RSE », développer un dialogue avec les entreprises à ce sujet, formaliser des engagements que l'APE souhaite promouvoir au sein de ses participations et mettre en place un reporting RSE de l'APE.

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.

MOYENS

Un groupe de travail ad hoc a été formé en 2016 au sein de l'APE, qui a effectué un premier état des lieux du sujet sur la base des documents publiés par les entreprises du portefeuille, les bases documentaires disponibles et les travaux de place (IFA, AFEP...) et en rencontrant les responsables RSE de plusieurs entités du portefeuille .

Une lettre du Commissaire aux participations de l'État a été adressée aux dirigeants d'une vingtaine d'entreprises du portefeuille de l'APE début avril 2017 les informant de cette démarche et sollicitant de leur part la désignation d'un référent RSE pour conduire ces travaux avec l'APE.

Une consultation a enfin été lancée fin avril 2017 afin de recruter un cabinet de conseil spécialisé pour accompagner l'APE dans cette démarche RSE.

L'APE va ainsi se faire assister dans cette démarche par un conseil spécialisé sélectionné après mise en concurrence le 22 août 2017, avec pour objectifs (i) de proposer d'ici la fin 2017 une feuille de route en matière de RSE qui serait déclinée en lignes directrices transversales et sectorielles, accompagnées le cas échéant d'objectifs cibles à court et moyen terme, et (ii) de définir un cadre de reporting RSE sur le portefeuille de l'APE afin de disposer d'un outil d'évaluation des performances extra-financières de ces entreprises et d'en suivre les évolutions.

Une généralisation de ces outils à l'ensemble des entreprises du portefeuille de l'APE sera étudiée dès 2018.

PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE (HORS ADMINISTRATEURS SALARIÉS ET CENSEURS)

ENTREPRISES	TAUX DE FÉMINISATION DES ADMINISTRATEURS
Global — entreprises cotées	42,4 %
Global — entreprises cotées hors Dexia et AIRBUS	45,0 %
Par entreprise cotée	
Airbus	25 %
Dexia	31 %
Aéroports de Paris	45 %
Air France-KLM	43 %
CNP Assurances	41 %
ERAMET	41 %
EDF	42 %
ENGIE	56 %
Orange	50 %
Renault	44 %
Safran	40 %
Thales	50 %
Global — entreprises non cotées :	29,3 %
Global — entreprises non cotées hors Grands Ports maritimes :	31,4 %
Par entreprise non cotée	
Aéroports de Bordeaux-Merignac	47 %
Aéroports de la Martinique — Aimé Césaire	24 %
Aéroports de la Réunion — Roland Garros	20 %
Aéroports de Montpellier — Méditerranée	27 %
Aéroports de Strasbourg — Entzheim	27 %
Aéroports de Toulouse — Blagnac	13 %
Aéroports de la Guadeloupe — Pôle Caraïbes	20 %
Aéroports de Marseille Provence	33 %
AREVA	40 %
ARTE France	22 %
ATMB	23 %
Bpifrance EPIC	17 %
Bpifrance S.A	50 %
Caisse nationale des autoroutes	33 %
Civipol Conseil	9 %
Consortium de réalisation	40 %
Défense Conseil International	9 %
Fond pour le développement politique intermodale	30 %
France Média Monde	45 %
France Télévisions	45 %
Grand port maritime de Bordeaux	20 %
Grand port maritime de Dunkerque	9 %
Grand port maritime de la Guadeloupe	11 %
Grand port maritime de la Guyane	22 %
Grand port maritime de la Martinique	10 %
Grand port maritime de la Réunion	20 %

Grand port maritime de La Rochelle	10 %
Grand port maritime de Marseille	30 %
Grand port maritime de Nantes — Saint Nazaire	40 %
Grand port maritime de Rouen	30 %
Grand port maritime du Havre	30 %
Imprimerie Nationale	50 %
La Française des jeux	40 %
La Poste ⁽¹⁾	50 %
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies	17 %
La Monnaie de Paris	21 %
Naval Group	33 %
ODAS	8 %
Port autonome de Paris	24 %
Radio France	44 %
RATP	44 %
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	33 %
Société française du tunnel routier du Fréjus	28 %
STX France	0 %
Technicatome	50 %
TSA	33 %

Notes :

SOGEPA, FSI EQUATION, CGMF, GIAT INDUSTRIES et SLI sont des SAS non soumises aux dispositions de parité

Aéroport de Bale Mulhouse : Établissement Public international à statut particulier, non soumis aux dispositions de parité

KNDS est une société de droit néerlandais non soumise aux dispositions de parité

Pour les entreprises proches des seuils du code de commerce en 2014 (effectif et CA/haut de bilan), il est précisé pour la date d'entrée en vigueur « AG 2017 ou AG 2020 ou exclus selon effectif et CA/bilan sur 3 exercices »

Exclues : SOFEMA, SNCM, SIMOSELLE, SOFRESA, Ch de F Luxemb, SGGP, AREA, NSRD, Herakles, EIA, Dassault Aviation, Charbonnages de France, Casino Aix les bains, Airbus DS Holding, Airbus DS Geo, GEAST

Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables

Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire

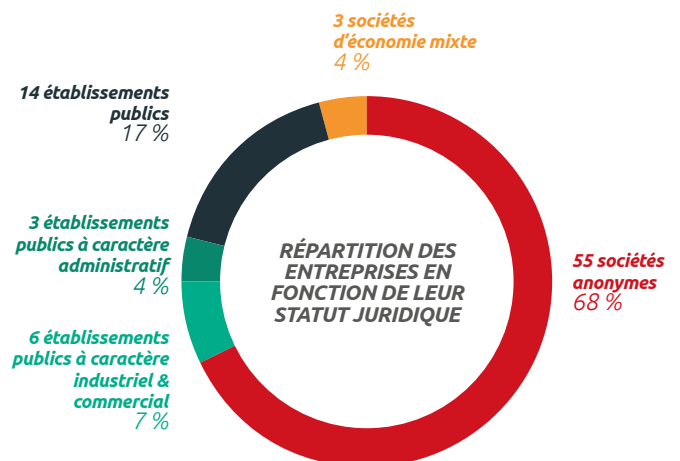
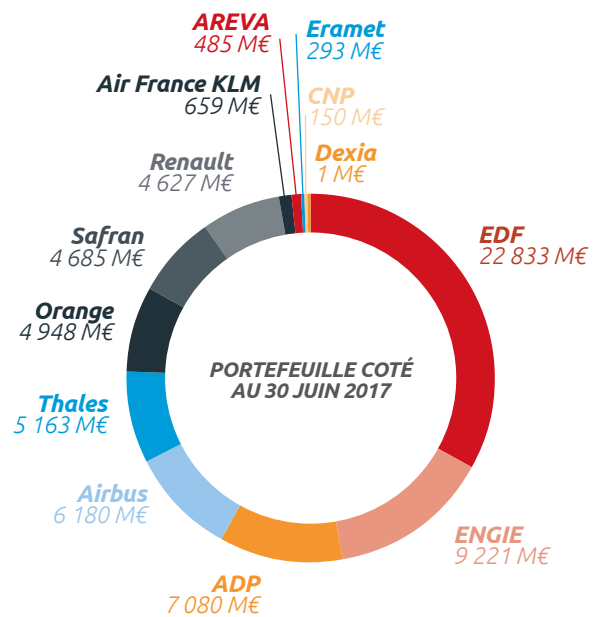
Le portefeuille géré par l'APE est aujourd'hui à la fois **étendu et très divers**, tant au regard des secteurs d'activité concernés que du poids de l'État au sein des entreprises ou des formes juridiques existantes. Avec 81 entreprises relevant de son périmètre, l'APE est présente dans des secteurs aussi différents que l'aéronautique, la défense, l'énergie, les transports, les services (notamment bancaires) ou l'audiovisuel. L'APE est également en charge de plusieurs défaisances ou entités en extinction.

Parmi les 13 entreprises cotées, les niveaux de détentions sont extrêmement variables comme la possibilité, ou non, de les faire varier : le législateur a fixé un seuil de détention publique de 50 % pour ADP. De même, la loi prévoit un seuil minimum de 70 % pour EDF et d'un tiers pour ENGIE (ex GDF Suez).

La valorisation boursière du portefeuille de l'État s'établit à 66,3 Md€ au 30 juin 2017. En termes de valorisation, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 49,5 % de la capitalisation boursière, est particulièrement marquée loin devant le secteur aéronautique/défense (24,1 %) et télécoms (7,5 %) puis automobile (7 %).

Les sociétés anonymes sont très largement majoritaires au sein du portefeuille de l'APE (près de 70 %), d'autres formes de statuts juridiques existent avec 6 établissements publics à caractère industriel et commercial (RATP, SNCF Réseau, Monnaie de Paris, etc.), 3 établissements publics à caractère administratif (Caisse nationale des autoroutes, EPFR, EPRD), 14 établissements publics (principalement des ports) et 4 sociétés anonymes d'économie mixte (Semmaris).

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 2017

Taille du portefeuille et performance globale

13 participations cotées

66,3 Md€

-11 % sur 1 an (CAC 40 : 4,86 %)

PRINCIPALES PARTICIPATIONS (valeur en Md€)	PART DÉTENUE	ÉVOLUTION SUR 1 AN
EDF 22 833	83,4 %	-1,7 % CAC40 -4,86 %
ENGIE 9 221	28,65 %**	-5,8 %
ADP 7 080	50,6 %	44,4 %
AIRBUS 6 180	10,9 %	38,7 %
THALES 5 163	26,4 %	25,7 %
ORANGE 4 948	13,5 %	-5 %
SAFRAN 4 685	14 %	35,3 %
RENAULT 4 627	19,7 %	16 %
AIR FRANCE — KLM 659	17,6 %	118,8 %
AREVA 485	28,8 %	40,1 %
ERAMET 293	25,7 %	48,3 %
CNP 150	1,1 %	51,2 %
DEXIA* 1	5,7 %	-20,7 %

* actions cotées

** la participation en droits de vote repassera au-dessus du seuil du tiers dans le délai prévu par l'art.7 de la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle.

Une gestion active du portefeuille en 2016 et 2017

Le portefeuille d'actions cotées a fait l'objet en 2016 et au premier semestre 2017 de mouvements significatifs tant de cessions que de réinvestissements.

Deux blocs d'actions ont été cédés : Safran en novembre 2016 (1,4 % du capital) et ENGIE en janvier 2017 (4,1 % du capital) pour des recettes de respectivement 365 M€ et 1140 M€, ramenant la participation de l'État à respectivement 14,0 % et 28,7 % du capital.

La totalité de la participation de l'État dans PSA a fait l'objet d'une cession à Bpifrance en juin 2017, rapportant 1920 M€, soit une plus-value de 154 % sur l'investissement réalisé en juin 2014.

L'État a acquis 25,7 % du capital d'Eramet en août 2016 pour 245 M€. Il a participé à l'augmentation de capital d'EDF en mars 2017 à hauteur de 75 %, soit 3Md€ sur les 4Md€ émis, cédant sur le marché la part non exercée de ses droits préférentiels de souscription.

		30 juin 2017	30 juin 2017	juin 2016 — juin 2017		2016	
		% 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				22,06 %		4,86 %	
PORTFEUILLE COTÉ			66 326	17,18 %		-11,48 %	
ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	<i>EDF</i>	83,40 %	22 833	-1,67 %	-1,63 %	-28,69 %	-8,92 %
	<i>ENGIE</i>	28,65 %	9 221	-5,84 %	-1,63 %	-25,76 %	-8,92 %
	<i>Areva</i>	28,83 %	485	40,10 %	24,52 %	-20,70 %	8,48 %
	<i>ERAMET</i>	25,66 %	293	48,27 %	32,01 %	92,34 %	72,01 %
INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	<i>ADP</i>	50,63 %	7 080	44,36 %	24,26 %	-5,04 %	5,82 %
COMPAGNIES AÉRIENNES	<i>Air France-KLM</i>	17,58 %	659	118,84 %	57,76 %	-26,30 %	-23,71 %
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	<i>Airbus</i>	10,94 %	6 180	38,65 %	27,35 %	1,35 %	2,96 %
	<i>Safran</i>	14,00 %	4 685	35,31 %	27,35 %	7,97 %	2,96 %
	<i>Thales</i>	25,97 %	5 163	25,74 %	27,35 %	33,33 %	2,96 %
AUTOMOBILE	<i>Renault</i>	19,74 %	4 627	15,98 %	26,64 %	-8,77 %	-3,94 %
	<i>PSA</i>	0,00 %	0	61,49 %	26,64 %	-4,85 %	-3,94 %
TÉLÉCOM	<i>Orange</i>	13,45 %	4 948	-4,99 %	-4,35 %	-6,78 %	-15,81 %
SERVICES FINANCIERS	<i>CNP</i>	1,11 %	150	51,19 %	26,18 %	41,48 %	-9,47 %
	<i>Dexia (actions cotées)</i>	5,73 %		-20,74 %	45,27 %	-77,33 %	-6,77 %

Une valeur boursière affectée par les incertitudes des secteurs énergétiques et automobile

Avec une valeur de 66,3 Md€, le portefeuille reste dépendant du poids du secteur énergétique qui après la recapitalisation d'EDF pèse pour près de 50 %. Cette prépondérance explique la moins bonne performance que le CAC 40 (-11,5 % alors que le CAC 40 augmentait de 5 % en 2016) dans un contexte de dépression des prix de l'énergie en Europe et d'interrogations sur les perspectives de l'industrie nucléaire malgré le redressement d'ENGIE.

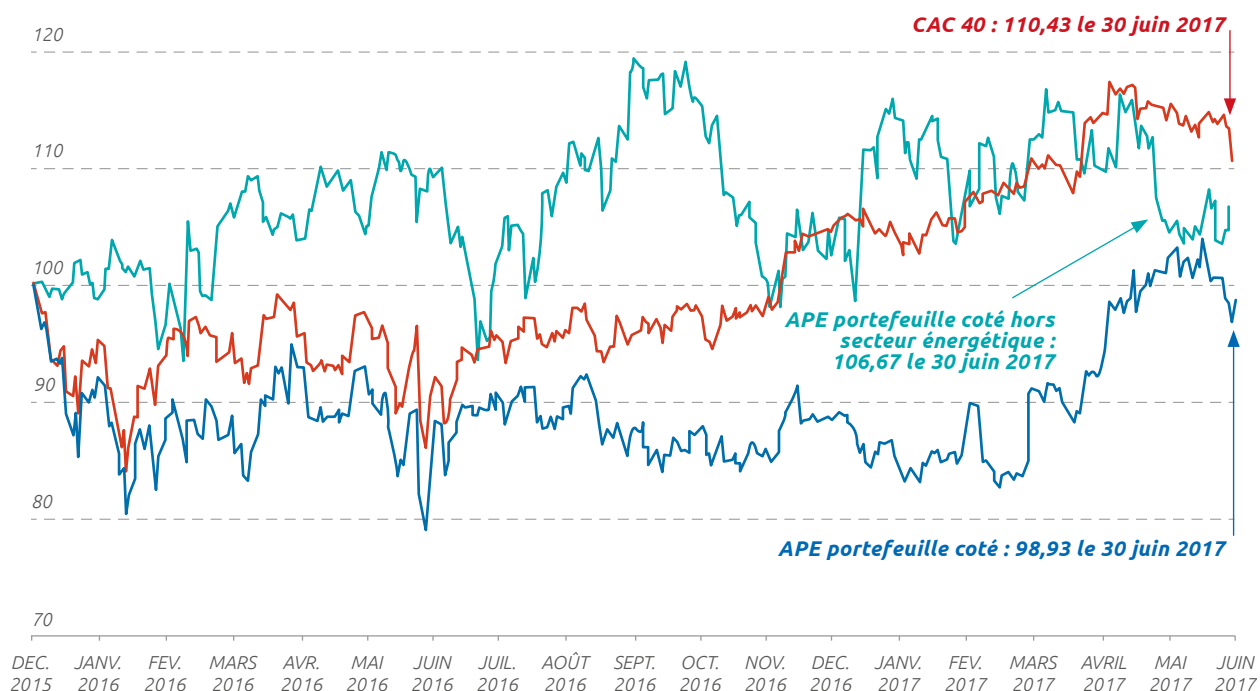
Le recul des valeurs énergétiques a été partiellement compensé par la poursuite de la progression ininterrompue depuis 5 ans du secteur aéronautique/défense pour chacune de ses lignes (Airbus, Safran, Thales).

Les participations du secteur automobile (Renault et PSA avant sa sortie du portefeuille) ont connu une évolution très volatile, restant tributaires des inquiétudes sur les risques liés au « diesel ».

Groupe ADP et Air France-KLM sont en forte progression sur 2017 après le recul de 2016 en raison des perspectives du transport aérien, de la modération du prix du baril et, pour le premier, des hauts niveaux de valorisation qui caractérisent l'ensemble des infrastructures de transport.

Au total, hors énergie, la progression du portefeuille sur un an est positive (+6,7 %).

ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE COTÉ DE L'APE COMPARÉ AU CAC 40



Le poids de l'énergie est, avec près de 50 %, toujours prédominant, le recul des cours en 2016 étant compensé par l'effet du réinvestissement en titres d'EDF en mars 2017. La baisse du secteur automobile est le reflet de la cession de PSA en juin 2017.

COMPOSITION SECTORIELLE DU PORTEFEUILLE COTÉ

	Portefeuille coté APE	Énergie/ Mines	Aéronautique/ Défense	Automobile	Télécom	Autres
30 juin 2017	100,0 %	49,4 %	24,2 %	7 %	7,5 %	11,9 %
30 décembre 2016	100,0 %	46,9 %	24,2 %	11,1 %	8,6 %	9,2 %
31 décembre 2015	100,0 %	53 %	19,5 %	10,7 %	8,2 %	8,6 %
31 décembre 2014	100,0 %	67,7 %	13,8 %	4,9 %	6,5 %	7,1 %

Adaptation de la politique de dividendes à la situation du secteur énergétique

Face aux besoins de recapitalisation d'EDF, l'État a opté, outre sa contribution à l'augmentation de capital de mars 2017, pour la perception en actions les dividendes au titre des exercices 2015, 2016 (acompte et solde) et 2017.

Si le montant total des dividendes perçus en 2016 est en légère baisse sur l'année précédente, la part versée en numéraire recule ainsi fortement par rapport à celle de 2015.

DIVIDENDES PERÇUS PAR L'ÉTAT DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE — Md€

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Numéraire	2,9	4,8	5,6	3,3	4,3	4,4	3,2	4,3	4,1	3	1,8	41,6
Titres				2,2	0,1		1,4	0,2		0,9	1,7	6,5
TOTAL	2,9	4,8	5,6	5,5	4,4	4,4	4,6	4,5	4,1	3,9	3,5	48,1

APE — CAC 40 DIVIDENDES EN NUMÉRAIRE — Md€

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Par les entreprises du CAC 40</i>	31,2	37,8	43	27,1	33,8	34,6	32,3	34,4	36,2	34,8	40,6
<i>Par les entreprises de l'APE</i>	2,9	4,8	5,6	3,3	4,3	4,4	3,2	4,2	4,1	3	1,8

APE — CAC 40 DIVIDENDES EN NUMÉRAIRE ET EN ACTIONS — Md€

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Par les entreprises du CAC 40</i>	31,2	37,8	43	35,3	36,9	38,9	36,3	38,8	45,8	37,6	46,1
<i>Par les entreprises de l'APE</i>	2,9	4,8	5,6	5,5	4,4	4,4	4,6	4,4	4,1	3,9	3,5

Le rendement total pour l'actionnaire est le reflet de la composition atypique du portefeuille.

En moyenne sur les 10 dernières années, le rendement total du portefeuille (plus ou moins-value augmentée des dividendes perçus) est mécaniquement affecté par la situation du secteur énergétique. Son rendement total est proche de zéro alors que celui du CAC 40 a été en moyenne annuelle de 4,4 % sur 2006 – 2016. Ce chiffre se décompose en un rendement du dividende

de 4,2 % en moyenne pour le portefeuille coté de l'État (3,7 % pour le CAC 40) et une moins-value de 4,4 % (le CAC 40 enregistrant pour sa part une plus-value de 0,7 %).

Le rendement actionnarial total hors énergie fait apparaître des performances en ligne et le plus souvent supérieures à ceux du CAC 40 : près de 30 % en 2015 et de 9 % en 2016.

Synthèse des résultats financiers du portefeuille sur l'année écoulée

Les comptes combinés 2016 couvrent les 62 principales participations du portefeuille de l'APE dont 49 sont comptabilisées par intégration globale (EDF, AREVA, Aéroports de Paris, La Poste, SNCF, RATP...) et 13 par mise en équivalence (ENGIE, Airbus, Orange, Renault, ERAMET, Safran, Thales...).

Les comptes combinés, présentés dans le rapport de l'État actionnaire résultant d'une mise en commun d'intérêts, consistent en une consolidation sans lien capitalistique.

Des opérations d'acquisition et cession de titres :

- L'entrée en vigueur le 4 février 2016 d'un accord conclu en juin 2014 avec Bouygues et prévoyant un prêt de titres Alstom permettant à l'État d'exercer 20 % des droits de vote et d'accéder au conseil d'administration de l'entreprise afin d'accompagner son recentrage autour de l'activité « Transports » ;
- Les cessions de la participation de l'État (60 %) dans les aéroports de Lyon et Nice en novembre 2016 pour un montant total de 1,8 milliard d'euros ;
- La cession, en novembre 2016, de 5,8 millions d'actions soit 1,39 % du capital de Safran pour un montant de 365 millions d'euros ;
- L'acquisition auprès de Bpifrance Participations de 25,66 % d'ERAMET via la société FSI Équation ;
- La sortie de Nexter, désormais consolidé par équivalence dans les comptes de GIAT, suite à la finalisation le 15 décembre 2015 de l'alliance franco-allemande au sein de KNDS. En 2016, les résultats de KNDS sont inclus dans la ligne « Résultat des sociétés mises en équivalence ».

La poursuite de la stratégie d'accompagnement des entreprises du portefeuille qui s'est traduite par :

- La perception, par l'État, du solde sur le dividende 2015 et de l'acompte sur dividende 2016 d'EDF en actions, compte tenu des investissements stratégiques en cours du Groupe ;
- La refondation de la filière nucléaire au travers de la filialisation des activités du cycle du combustible nucléaire, la prise de contrôle d'AREVA NP par EDF et celle d'AREVA TA par un consortium d'acquéreurs composé de l'État, du CEA et de Naval Group ;
- La mise en œuvre par ENGIE d'un plan de transformation destiné à accélérer son virage stratégique, adapter son portefeuille d'activités à sa vision de long terme

et déployer ses axes de développement ;

- La conduite de discussions avec plusieurs repreneurs potentiels de la participation coréenne (66,66 %) des Chantiers de Saint-Nazaire dans le but de peser sur le choix de celui-ci et ainsi s'assurer de la capacité du futur actionnaire à développer un projet industriel sur le long terme ;
- La signature du contrat cadre entre l'État et SNCF suite à la constitution d'un Groupe public ferroviaire (GPF) au 1^{er} juillet 2015 ;
- L'évolution de la gouvernance de Dexia et la poursuite du plan de résolutions ordonnées centré sur trois objectifs : la préservation de la base de capital, le respect des ratios de solvabilité et le maintien de la continuité opérationnelle ;
- La poursuite de la désensibilisation des prêts structurés de SFIL, cet en-cours aura diminué de 83 % par rapport à son montant lors de la création de la société.

La mise en œuvre de nouveaux projets industriels tels que :

- Le grand carénage des centrales nucléaires REP 900M en France, le projet de Flamanville 3, la signature des contrats pour la construction de centrales nucléaires au Royaume-Uni pour EDF ;
- Le renouvellement du partenariat avec CNP Assurances, la fusion des activités La Banque Postale Asset Management avec Fédéris Gestion d'actifs, la mutualisation des systèmes de paiement avec la Société Générale pour La Banque Postale ;
- Le lancement de l'activité de refinancement des grands contrats de crédits à l'exportation pour la SFIL ;
- La croissance des en-cours de Bpifrance (prêts privés garantis en hausse de 5 %, prêts moyen et long termes +10 %, investissement en fonds propres +31 %) et le démarrage des activités export (30 millions d'euros pour l'année) ;
- Le renouvellement des infrastructures de SNCF Réseau et le lancement des commandes des rames nouvelle génération pour le RER (RATP et SNCF Mobilités) et de 15 rames de TVG3 pour SNCF Mobilités ;

- Le démarrage de l'activité pour le logement intermédiaire avec la mise en location de logements à Sucy-en-Brie;
- Le lancement de la chaîne publique d'informations en continu France Info.

De nouveaux défis auxquels doivent faire face les entités suite à l'ouverture à la concurrence ou à une nouvelle donne contractuelle :

- SNCF doit croître pour améliorer sa position concurrentielle face à de grands groupes ferroviaires internationaux et préparer l'ouverture à la concurrence du marché domestique du transport ferroviaire de voyageurs d'ici 2019;

- RATP doit faire face à la concurrence sur les lignes nouvelles et sur les lignes de bus à compter de 2024;
- Les modifications tarifaires de vente d'électricité qui prévoient une baisse moyenne des tarifs bleus de 1 %;
- Le nouveau contrat de régulation économique 2016-2020 signé entre l'État et ADP prévoit notamment un important plan d'investissements en contrepartie d'évolutions tarifaires plafonnées.

Des éléments socio-économiques conjoncturels pesant sur les résultats des entités (contexte sécuritaire suite aux attentats, baisse des taux d'actualisation, évolutions des marchés des changes).

En millions d'euros	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Chiffre d'affaires	143 019	147 601	144 081
EBITDA	29 455	30 952	26 778
<i>EBITDA/chiffre d'affaires</i>	<i>20,60 %</i>	<i>20,97 %</i>	<i>18,59 %</i>
<i>Dotations nettes des reprises d'amortissements et de provisions</i>	<i>-19 192</i>	<i>-34 597</i>	<i>-14 217</i>
Résultat opérationnel	10 263	-3 645	12 561
Résultat financier	-5 237	-4 901	-5 922
Résultat des sociétés mises en équivalence	2 559	785	3 011
Résultat net par Groupe	3 146	-10 116	7 289

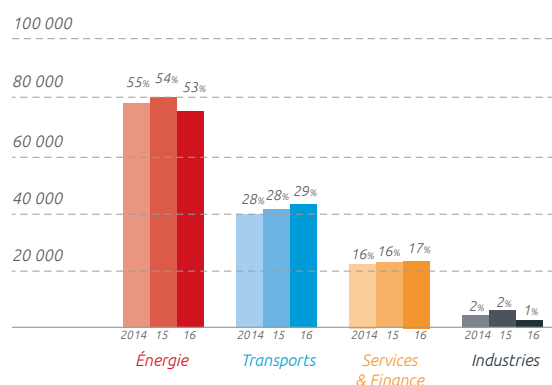
- Le résultat net 2016 est en hausse de +17,5 Md€ par rapport à l'exercice 2015. Cette amélioration est principalement la résultante (i) d'une bonne performance des entités mises en équivalence, (ii) de l'absence de nouvelles dépréciations d'actifs en 2016 (vs 2015 qui avait connu des dépréciations exceptionnelles) malgré (iii) une diminution de l'EBITDA de 4,2 Md€ par rapport à 2015, principalement sur le secteur de l'énergie (-2,5 Md€) et (iv) une baisse du résultat financier de -1,0 Md€ en raison notamment de la baisse des taux d'actualisation des provisions nucléaires (+0,6 Md€ de charges financières chez EDF et +0,3 Md€ chez AREVA).

Chiffre d'affaires 2016 en baisse de -3,5 Md€ par rapport à 2015, principalement sur le secteur de l'énergie (-4,2 Md€).

EDF a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires en France en raison (i) des conditions de marché défavorables liées à la fin des tarifs réglementés de vente jaunes et verts au 1^{er} janvier 2016, l'accentuation de l'intensité concurrentielle et la baisse des prix de marché, (ii) d'une baisse de la production nucléaire suite aux contrôles supplémentaires demandés par l'ASN. EDF a également enregistré une baisse de son chiffre d'affaires au Royaume-Uni en raison (i) de la dépréciation de la livre sterling vis-à-vis de l'euro, dans le contexte du référendum sur le Brexit, (ii) de la baisse des prix de l'électricité et du gaz sur les marchés de gros et (iii) de la baisse des volumes d'électricité vendus en raison de l'érosion du portefeuille (forte intensité concurrentielle).

La baisse de -1,3 Md€ du chiffre d'affaires de GIAT est liée notamment à la cession le 15 décembre 2015 de Nexter

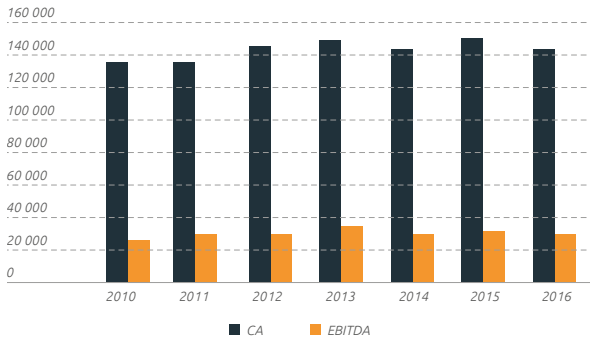
Évolution du CA par secteur



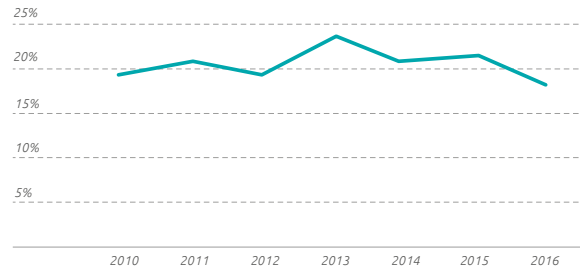
désormais consolidé par mise en équivalence. Cette cession fait suite au processus de rapprochement entre Nexter et KMW initié en juillet 2014 et voit la constitution de KNDS, leader européen de l'armement terrestre. Ce nouveau groupe sera durablement détenu à parité par l'État français et par la famille allemande Bode-Wegmann.

A contrario, (i) le chiffre d'affaires de SNCF est en hausse de +1,1 Md€ suite à l'acquisition, via sa filiale GEODIS, de l'opérateur troisième partie logistique américain Ozburn-Hessey Logistics (OHL) en novembre 2015 et enregistré en année pleine sur 2016, et (ii) le chiffre d'affaires de La Poste augmente de +0,5 Md€ en raison principalement de la progression du chiffre d'affaires de Geopost.

EBITDA & CA de 2010 à 2016



Ratio EBITDA/CA



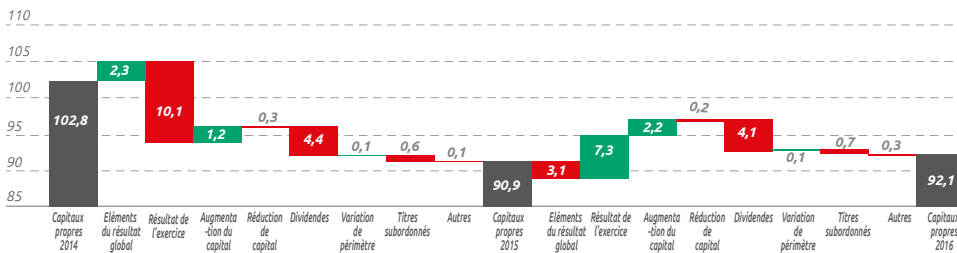
EBITDA 2016 en baisse de -4,2 Md€ par rapport à 2015, principalement sur le secteur de l'énergie (-2,5 Md€).

L'EBITDA d'EDF diminue de -1,2 Md€ en raison (i) d'une baisse du chiffre d'affaires partiellement compensée par des achats de combustible et d'énergie moindres et à la réalisation de gains de productivité, (ii) des effets de l'arbitrage du contrat long terme gazier avec la Libye conclu en 2015. La baisse résiduelle de l'EBITDA du secteur s'explique par le contexte de refondation de la filière nucléaire.

L'EBITDA de GIAT baisse de -0,8 Md€ en raison principalement d'un effet périmètre. En effet sur 2015, le rapprochement avec KMW a donné lieu à un échange de titres (Nexter vs KNDS) qui a permis de dégager un résultat de +0,6 Md€.

L'EBITDA de SNCF baisse de -0,5 Md€ en raison notamment d'effets conjoncturels (mouvement social de l'exercice 2016 ayant un impact -0,2 Md€ et contexte sécuritaire engendrant une perte de trafic).

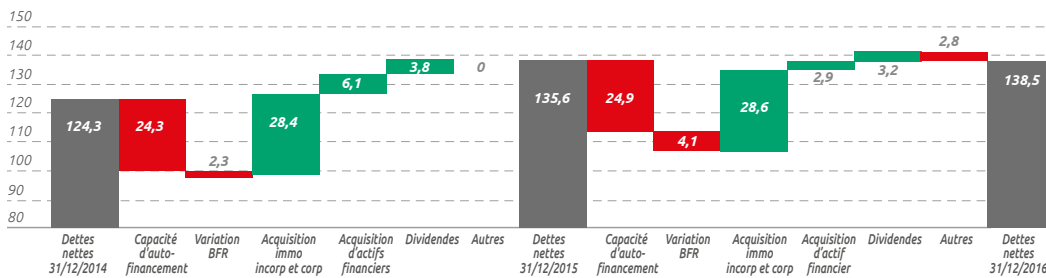
Variation des capitaux propres 2015-2016



Les capitaux propres augmentent de +1,2 Md€, compte tenu d'un résultat net de 7,3 Md€, d'augmentations de capital pour 2,2 Md€, de la rémunération en numéraire des actionnaires (4,1 Md€ vs 4,4 Md€ en 2015) et d'éléments conjoncturels

défavorables (effet change de -2,8 Md€ et impact de la baisse des taux d'actualisation des avantages au personnel postérieurs à l'emploi de -0,8 Md€).

Variation de la dette nette



La dette nette augmente de +2,9 Md€ compte tenu d'une CAF stable à 24,9 Md€ (vs 24,3 Md€ en 2015) et d'un BFR qui continue de s'améliorer permettant ainsi de maintenir un niveau élevé d'investissements (EDF : Nouveau Nucléaire,

Linky, Énergies Renouvelables et investissements dans le domaine régulé ; SNCF Réseau : rénovation du réseau ferroviaire ; SNCF Mobilités et RATP : renouvellement des matériels roulants).



Panorama

SECTORIEL

FICHES ENTREPRISES



PARTICIPATION DIRECTE DE L'ÉTAT AU 31 DÉCEMBRE 2016 (EN MILLIONS D'EUROS)

AU 31 DÉCEMBRE 2016 (EN MILLIONS D'EUROS)	CAPITAL DÉTENU PAR L'ÉTAT EN %*	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)
Énergie				
AREVA	28,83 % (1)	11	-442	-665
Charbonnages de France	EPIC	0	3	3
EDF	85,62 %	71 203	7 514	2 851
ENGIE	32,76 %	66 639	5 408	-415
ERAMET	25,65 % (2)	2 897	91	-179
Industries				
Automobile				
PSA	12,86 % (3)	54 030	2 611	1 730
Renault	19,74 %	51 243	3 283	3 419
Défense et aéronautique				
DCI	50,00 %	228	14	44
GIAT Industries (4)	100,00 %	211	91	90
ODAS	34,00 %	926	12	8
Sogepa	100,00 %	0	0	103
TSA	100,00 %	0	0	226
Naval Group	62,49 %	3 191	77	88
Airbus Group	11,11 %	66 581	2 258	995
Safran	14 %	16 482	3 339	1 889
Thales (5)	25,82 %	14 885	1 303	946
Autres industries				
LFB	100,00 %	519	1	-15
Monnaie de Paris	EPIC	141	13	6
STX France	33,34 %	1 357	7	0
Services & finance				
Télécom/Numérique/Médias				
Française des jeux	72,00 %	1 696	243	176
Imprimerie nationale	100,00 %	221	24	28
France Médias Monde	100,00 %	259	-6	0
Arte France	25,00 %	177	-2	0
France Télévisions	100,00 %	3 091	8	2
Radio France	100,00 %	653	-27	-11
Orange	13,39 %	40 918	4 077	2 935
Autres services				
Sovafim	100,00 %	14	7	22
La Poste	73,68 %	17 696	981	849
Semmaris	33,34 %	108	24	18
Société pour le Logement Intermédiaire	100,00 %	0	0	0
Services financiers				
Dexia	44,40 %	0	99	163
SFIL	75,00 %	0	49	18
Bpifrance	EPIC	0	-3	334
SPPE	100,00 %	0	0	0
Defaisances				
CDR	100,00 %	0	0	13
SGGP	100,00 %	0	0	0

CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	DETTES FINANCIÈRES NETTES	CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	DIVIDENDES VERSÉS
-3 417	1 473	-695	0
-6	-28	-6	0
34 438	37 425	13 060	165
39 578	24 807	8 805	3 155
1 515	675	157	0
12 207	-6 813	4 535	0
30 743	-2 720	5 178	701
183	-22	-5	35
981	-139	23	6
48	-336	15	0
4 320	-16	119	0
0	-28	76	67
1 033	78	252	0
3 657	-11 113	3 124	1 008
6 521	1 383	2 651	612
4 640	-2 366	1 698	297
462	84	19	0
178	-16	15	0
275	207	86	0
462	-40	106	229
129	5	30	6
12	-48	8	0
26	-67	-54	0
436	106	163	0
273	0	21	0
30 688	24 444	9 777	1 596
210	97	6	4
10 917	3 719	2 156	197
468	-31	39	24
20	0	0	0
4 118	0	-174	0
1 388	N/A	321	0
11 114	1 753	16	58
1	1	0	0
16	-85	-1	0
18	-18	0	0

AU 31 DÉCEMBRE 2016 (EN MILLIONS D'EUROS)	CAPITAL DÉTENU PAR L'ÉTAT EN %*	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)
Transports				
Ferroviaire				
SNCF	EPIC	32 273	2 126	567
RATP	EPIC	5 448	374	171
Aérien				
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60,00 %	72	15	11
Aéroports de Lyon (6)	0,00 %	150	28	16
Aéroport de Montpellier	60,00 %	25	4	2
Aéroport de La Martinique	60,00 %	49	2	1
Aéroports de la Côte d'Azur (6)	0,00 %	191	62	39
Aéroports de Paris	50,63 %	2 947	696	435
Aéroport de La Réunion	60,00 %	58	8	4
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	60,00 %	19	1	1
Aéroport de La Guadeloupe	60,00 %	55	3	3
Aéroport de Marseille Provence	60,00 %	134	16	12
Aéroport de Bâle-Mulhouse	EPIC	133	29	22
Air France — KLM	17,58 %	24 844	1 116	792
Maritime et portuaire				
Grand Port Maritime de Bordeaux	EP	36	2	4
Grand Port Maritime de Dunkerque	EP	78	9	8
Grand Port Maritime du Havre	EP	187	32	24
Grand Port Maritime de Marseille	EP	149	13	11
Grand Port Maritime de Nantes St Nazaire	EP	65	5	3
Grand Port Maritime de Rouen	EP	67	13	13
Grand Port Maritime de Guadeloupe	EP	39	6	5
Grand Port Maritime de La Martinique	EP	25	7	6
Port autonome de Paris	EP	95	25	24
Grand Port Maritime de La Réunion	EP	49	6	4
Grand Port Maritime de La Rochelle	EP	25	9	10
Autoroutes				
Caisse Nationale des Autoroutes	EPIC	1	0	0
FDPITMA	EPA	0		
SFTRF (7)	99,94 %	128	91	26
ATMB (7)	67,30 %	192	90	56
TOTAL COMPTES PUBLIÉS		482 911	35 844	17 941
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		-318 330	-22 576	-9 445
Homogénéisation et retraitements de combinaison		-17 502	-707	-1 208
Élimination intragroupes		-2 997	0	0
Sous-total retraitements et homogénéisation		-20 499	-707	-1 208
TOTAL COMPTES COMBINÉS		144 081	12 561	7 289

(1) hors part du capital détenu par le CEA à hauteur de 54,37 %
(2) via la société FSI EQUATION
(3) via la société SOGEPA
(4) chiffres non définitifs

(5) via la société TSA
(6) entité cédée sur l'exercice
(7) via la société FDPITMA

<i>CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)</i>	<i>DETTES FINANCIÈRES NETTES</i>	<i>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT</i>	<i>DIVIDENDES VERSÉS</i>
-7 337	52 800	2 335	0
4 305	5 439	912	0
84	-33	21	4
12	8	6	1
43	22	10	0
4 284	2 709	952	258
49	26	15	2
92	8	4	0
51	-15	20	1
90	-55	37	4
232	-8	42	9
1 284	3 655	2 182	0
169	-9	6	0
438	53	23	4
791	234	34	1
340	169	37	0
193	69	6	0
346	-2	21	3
182	15	13	1
273	-22	7	0
617	-2	49	8
327	20	15	0
171	-2	8	3
0	0	0	0
71	996	72	0
352	60	78	28
205 111	138 506	58 427	8 486
-104 727	-28 551	-36 128	
-8 315	28 535	2 607	
0			
-8 315	28 535	2 607	
92 069	138 490	24 906	


Énergie

PANORAMA SECTORIEL

Au plan mondial, la seconde partie de l'année 2016 a été marquée par une remontée du prix des commodités, en particulier du pétrole et du 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 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. Par ailleurs, le très faible prix du CO₂ conduit à ce que le charbon demeure compétitif pour produire de l'électricité, se situant avant le gaz dans l'ordre de mérite des moyens de production appelés pour produire de l'électricité. La remontée des prix du charbon a toutefois permis une remontée des prix de gros de l'électricité, qui ont connu un point bas historique en février 2016 (26 €/MWh) et qui sont revenus depuis le début de l'année 2017 au-dessus de 36 €/MWh.

Les prix européens de l'électricité demeurent néanmoins à des niveaux assez bas, ce qui explique en grande partie la situation financière tendue des principaux opérateurs européens : de nombreuses décisions de fermeture de centrales au gaz ont ainsi été prises (30 à 40 GW depuis fin 2012) car la rentabilité de ces centrales était remise en cause. La mise en place, à partir du 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. Dans ce contexte dégradé, plusieurs opérateurs ont annoncé des dépréciations comptables importantes et des baisses significatives de leur dividende. Les opérateurs les plus résilients sont ceux dont une part importante de l'activité est régulée (réseaux de transport et de distribution en particulier), ou les mieux diversifiés à l'international (pays émergents) et dans les services énergétiques.



En France, la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie a été adoptée en octobre 2016, en application de la loi sur la transition énergétique et la croissance verte. Elle fixe un cap ambitieux d'investissements en matière de maîtrise de l'énergie, de production décarbonée, notamment renouvelable, ainsi que dans les réseaux. Elle prévoit la fermeture de la centrale de Fessenheim au moment de la mise en service du réacteur nucléaire EPR de Flamanville.

S'agissant de la refondation de la filière nucléaire française, la prise de contrôle majoritaire par EDF, attendue d'ici la fin de l'année 2017, des activités réacteurs nucléaires d'AREVA (New AREVA NP), confortera le rôle d'EDF comme chef de file de la filière des réacteurs nucléaires. Elle s'accompagne de la création en mai 2017 de la société commune d'ingénierie EDVANCE entre EDF et AREVA, spécialisée dans la conception et la réalisation d'îlots nucléaires. Enfin, dans le cadre de la restructuration du Groupe, AREVA (NewCo) recentre ses activités sur l'ensemble du cycle du combustible, et verra l'arrivée d'investisseurs japonais (JNFL et MHI) à hauteur de 10 % de son capital.



AREVA SA est une société anonyme cotée créée en 2001. Ses principaux actionnaires sont, au 30 juin 2017, le CEA (54,4 %), l'État (28,9 %), KIA (4,8 %) et Bpifrance (3,3 %). Ses activités comprennent l'extraction d'uranium, la conversion, l'enrichissement et la fabrication de combustible nucléaire, la conception, la construction et la maintenance des centrales nucléaires, le retraitement et le recyclage des combustibles usés et la fourniture de solutions pour l'aval du cycle. Dans le cadre du plan de refondation de la filière électronucléaire annoncé par le président de la République en avril 2015, prévoyant notamment (i) la constitution d'une nouvelle société (NewCo) recentrée sur les activités du cycle du combustible, (ii) la cession des activités de réacteurs nucléaires (New AREVA NP) à EDF et d'autres investisseurs stratégiques et (iii) la cession d'autres filiales d'AREVA SA, un grand nombre d'activités d'AREVA SA sont désormais mises en équivalence, ce qui conduit à un chiffre d'affaires consolidé 2016 de 10 Md€ (contre 33 Md€ en 2015 à périmètre constant). La marge brute 2016 est de -684 M€ (contre -630 M€ en 2015 à périmètre constant) et les effectifs d'AREVA SA s'élèvent à 36 241 salariés.

Les résultats 2016 d'AREVA SA sont marqués par un environnement qui est resté difficile, avec notamment une forte baisse des prix de marché de l'uranium et de l'enrichissement ainsi qu'un ralentissement des services sur la base installée. Malgré tout, l'EBITDA du périmètre de NewCo, entité recentrée sur le cycle du combustible, a progressé (1349 M€ fin 2016 contre 1316 M€ fin 2015) grâce à la force du carnet de commandes et aux effets positifs du plan de performance mis en œuvre depuis 2015. Le cash-flow opérationnel de NewCo a néanmoins baissé (517 M€ contre 773 M€ fin 2015) du fait d'événements ponctuels concernant le BFR et l'acquisition d'intérêts minoritaires au sein des filiales de la plateforme du Tricastin, mais la prévision de trésorerie de clôture de NewCo en 2017, comprise entre 2 et 2,5 Md€ compte tenu des augmentations de capital intervenues en juillet 2017, doit lui permettre de faire face à ses obligations financières et de se développer.

Les derniers mois ont été marqués par le franchissement de plusieurs étapes majeures du plan de restructuration du Groupe AREVA :

- **Signature d'un accord engageant avec EDF, le 15 novembre 2016, pour la cession par AREVA SA à EDF, prévue fin 2017, du contrôle majoritaire de New AREVA NP**, entité qui regroupe les activités d'AREVA NP (activités de conception, de fourniture, de construction, d'entretien et de modernisation de chaudières nucléaires, ainsi que de conception et de fabrication du combustible) à l'exception du contrat de construction du réacteur EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (OL3) et des moyens nécessaires à son achèvement et de certains autres contrats présentant des risques dont EDF souhaite se prémunir.
- **Poursuite du plan de cessions d'actifs d'AREVA SA**, avec 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 du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) (20,3 % du capital), de Naval Group (20,3 % du capital) et de l'État représenté par l'APE (50,3 % du capital).

- **Réalisation de l'augmentation de capital d'AREVA SA 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'État y a souscrit seul à hauteur de 2Md€.
- **Réalisation de la première augmentation de capital de NewCo le 26 juillet 2017**. L'État y a souscrit à hauteur de 2,5 Md€, concomitamment à l'investissement par les sociétés japonaises MHI et JNFL d'une somme de 500 M€, qui a été engagée dans une fiducie. MHI et JNFL deviendront actionnaires de NewCo en souscrivant à une nouvelle augmentation de capital de NewCo pour la même somme, qui interviendra à l'issue de la cession du contrôle majoritaire de New AREVA NP à EDF, prévue fin 2017, et dès l'accomplissement des conditions réglementaires usuelles préalables.
- **Dépôt le 13 juillet par l'État d'un projet d'offre publique de retrait (OPR) visant les actions AREVA SA non détenues par l'État, directement ou indirectement par l'intermédiaire du CEA**, en application de la réglementation boursière, compte tenu du projet de cession du contrôle majoritaire de New AREVA NP à EDF et de la perte du contrôle exclusif de NewCo par AREVA SA. L'OPR a été ouverte entre le 1^{er} et le 14 août. Le retrait obligatoire a été engagé le 21 août, date à laquelle les actions AREVA SA ont été retirées du marché. Le prix retenu pour les actions AREVA SA dans le cadre de l'OPR et du retrait obligatoire était identique au prix d'émission de l'augmentation de capital d'AREVA SA réalisée le 12 juillet 2017, soit 4,50 euros par action.



Pour en savoir plus

www.new.aveva.com



EDF est un énergéticien intégré, présent sur l'ensemble des métiers de l'électricité : production bas carbone (nucléaire et renouvelable), transport et distribution, commercialisation et services. Acteur principal du marché français, EDF dispose également de positions fortes en Europe, notamment au Royaume-Uni et en Italie. La loi n° 2004-803 du 9 août 2004 a permis la transformation d'EDF en société anonyme. Son capital a été ouvert le 21 novembre 2005. La participation de l'État au 30 juin 2017 est de 83,1 % du capital et de 88,4 % des droits de vote. Au 31 décembre 2016, les effectifs consolidés du Groupe EDF s'élevaient à près de 155 000 personnes. La puissance électrique installée du Groupe EDF (capacité nette) s'élève à 132,3 GW au 31 décembre 2016, pour une production de 584 TWh en 2016. L'EBITDA s'élève à 16,4 Md€ en 2016, soit une baisse organique de -4,8 % par rapport à 2015, son résultat net part du Groupe à 2,9 Md€ et son endettement financier net représente 2,3 x l'EBITDA fin 2016.

Dans un contexte de marché de l'électricité déprimé, le Groupe EDF a engagé en 2016 la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie CAP 2030, et a engagé la mise en œuvre du plan d'actions décidé par le conseil d'administration du 22 avril 2016 afin de consolider sa trajectoire financière.

Le 29 septembre 2016, EDF et le Groupe chinois CGN ont signé les accords définitifs relatifs au projet Hinkley Point C (HPC), après la décision finale d'investissement autorisée par le Conseil d'administration d'EDF le 28 juillet 2016. La construction de ces deux réacteurs nucléaires au Royaume-Uni, qui offre de bonnes perspectives de rentabilité, est très importante pour le renforcement des compétences nucléaires d'EDF dans la perspective du renouvellement futur du parc nucléaire français et des opportunités à l'export.

Le projet HPC est également essentiel dans le contexte de la refondation de la filière nucléaire française, qui verra la prise de contrôle majoritaire par EDF, prévue d'ici la fin de l'année 2017, de New AREVA NP, entité regroupant les activités d'AREVA NP (activités de conception, de fourniture, de construction, d'entretien et de modernisation de chaudières nucléaires, ainsi que de conception et de fabrication du combustible), à l'exception du contrat de construction du réacteur EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (OL3) et des moyens nécessaires à son achèvement et de certains autres contrats présentant des risques dont EDF souhaite se prémunir.

Le rassemblement des compétences d'EDF et de New AREVA NP permettra d'optimiser le programme de Grand Carénage (maintenance du parc existant pour en améliorer la sûreté et permettre l'allongement de sa durée de vie), de préparer le renouvellement du parc français et de proposer une offre complète à l'international dont EDF sera le chef de file.

Le Groupe EDF poursuit par ailleurs son développement dans les énergies renouvelables et figure parmi les premiers opérateurs européens dans le domaine (1,8 Md€ d'investissements opérationnels bruts de développement en 2016), les services énergétiques (lancement de l'offre Soweel) et les réseaux, afin de prendre toute sa part à la transition énergétique.

EDF et l'État se sont également accordés en janvier 2017 sur un protocole d'indemnisation relatif à la fermeture de la centrale nucléaire de Fessenheim, laquelle interviendra lors de la mise en service de l'EPR de Flamanville.

EDF met en œuvre le plan de performance décidé par le conseil d'administration du 22 avril 2016 en vue de consolider sa trajectoire financière dans une phase d'investissements importants et créateurs de valeur pour le Groupe. À mi 2017, EDF a ainsi réalisé (ou signé) plus des deux tiers du plan de cession de 10 Md€ d'actifs, notamment via la cession à la Caisse des Dépôts et consignations et à CNP Assurances de 49,9 % du capital de RTE, intervenue le 31 mars 2017. Le Groupe a également réduit ses charges d'exploitation de 300 M€ par rapport à 2015, en ligne avec l'objectif de réduction de sa base de coûts de 1 Md€ d'ici 2019, et a réduit ses investissements de 600 M€ par rapport à 2015(1), en ligne avec sa cible 2018. Comme il s'y était engagé, l'État a perçu son dividende en actions au titre de 2016, comme il le fera au titre de 2017, et a souscrit à hauteur de 3 Md€ à l'augmentation de capital de 4 Md€ qu'EDF a réalisée entre le 7 mars et le 30 mars 2017.

(1) Investissements nets hors projet Linky, nouveaux développements et cessions.



Pour en savoir plus

www.edf.fr



ENGIE est une société anonyme cotée issue de la fusion en 2008 des sociétés Gaz de France et Suez. Au 30 juin 2017, l'État détient 28,7 % du capital et 32,1 % des droits de vote, les autres actionnaires détenant chacun moins de 5 %. Le Groupe est un industriel de référence dans les métiers du gaz, de l'électricité ainsi que des services à l'énergie. Il compte 153 090 collaborateurs, dont 53 814 en France, et a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 66,6 Md€.

L'année 2016 a été marquée par la réalisation des objectifs fixés par ENGIE, dans un contexte de prix de marché toujours dégradés, de mise en œuvre du plan de transformation stratégique du Groupe pour la période 2016-2018 (programme de rotation du portefeuille, réorientation du profil d'activité du Groupe), et de déploiement de la nouvelle gouvernance du Groupe, telle qu'approuvée par les actionnaires en mai 2016. Les objectifs financiers pour 2017 sont légèrement inférieurs aux résultats de l'année écoulée, mais le retour à une croissance organique est prévu au niveau du résultat net récurrent part du Groupe.

Les résultats financiers 2016 du Groupe sont conformes à la guidance. L'EBITDA recule à 10,7 Md€ (-0,6 Md€), avec un fort écart de performance par rapport à 2015 entre la contribution positive de la reprise de production des centrales nucléaires belges et les difficultés persistantes des activités de négoce (GEM&GNL) et d'exploration-production. Le résultat net récurrent part du Groupe recule plus modérément, à 2,5 Md€ (-0,1 Md€), tandis que le résultat net part du Groupe, bien que toujours négatif, se redresse à -400 M€ (vs. -4,6 Md€ en 2015), en raison de dépréciations comptables moins importantes qu'en 2015 (4,2 Md€ vs. 8,7 Md€), concentrées sur les activités de production d'électricité exposées aux prix de marché (notamment le nucléaire belge), partiellement compensées par des effets exceptionnels (impôts différés liés à la baisse du taux de l'IS en France attendue à compter de 2020, effet positif du mark-to-market des instruments dérivés de couverture de l'activité opérationnelle). La dette financière nette du Groupe est en baisse à 24,8 Md€ (-2,9 Md€), grâce à une génération de trésorerie qui est restée soutenue (9,7 Md€, en baisse de 0,1 Md€ par rapport

à 2015) et à des investissements nets en baisse (3,4 Md€ de capex nets, en baisse de 2,3 Md€ par rapport à 2015).

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 2016. 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 (chiffre au 31/12/2016 : 81 %) ; (ii) les activités non exposées aux prix des commodités, qui devront représenter plus de 85 % de l'EBITDA du Groupe à l'horizon 2018 (chiffre au 31/12/2016 : 75 %) ; et (iii) les solutions intégrées pour ses clients, dont l'EBITDA devra augmenter de plus de 50 % sur cette période (chiffre au 31/12/2016 : +2 %).

Le déploiement de cette stratégie s'appuie sur un plan de rotation du portefeuille portant sur 15 Md€ de cessions (impact dette nette) sur la période, et sur 22 Md€ d'investissement (dont 7 Md€ de maintenance). Au 31/12/2016, 7,2 Md€ de cessions ont été finalisées, et 4,7 Md€ ont été investis. Un programme ambitieux de performance, Lean 2018, est également mis en œuvre, et l'objectif de réduction des coûts a été augmenté de 20 %, passant de 1 Md€ d'impact EBITDA sur 2016-2018 à 1,2 Md€. Par ailleurs, pour la période 2016-2018, le Groupe conservera une structure financière solide avec un ratio dette nette/EBITDA inférieur ou égal à 2,5 x et une notation financière de catégorie « A ». Enfin, le Groupe s'engage à verser un dividende en numéraire de 0,7 € par action et par an au titre de 2017 et 2018, afin de donner de la visibilité à ses actionnaires dans cette période de transformation stratégique.



Pour en savoir plus

www.engie.com



ERAMET est une société anonyme cotée, spécialisée dans les activités minières (mines de nickel en Nouvelle-Calédonie et de manganèse au Gabon) et de métallurgie (aciers rapides avec Erasteel et alliages de spécialités avec Aubert & Duval). Le capital d'ERAMET est détenu à 25,7 % par l'État via sa holding FSI Equation, deuxième actionnaire derrière la famille Duval, qui détient, via ses holdings SORAME et CEIR, 37,1 % du capital. L'État et la famille Duval agissent de concert au capital de la société. Le chiffre d'affaires de la société en 2016 était de 2,9 Md€, et la société employait 12 777 salariés dans le monde, dont 5 136 en France.

L'année 2016 a été contrastée, avec des prix du nickel et du manganèse historiquement faibles durant le premier semestre, puis avec une forte remontée du cours du manganèse, et dans une moindre mesure, du nickel, au cours du second semestre. En 2016, la société a ainsi pu retrouver un résultat opérationnel courant positif, à 84 M€ (contre -207 M€ en 2015), et son endettement financier net est resté contenu, baissant de 878 M€ à 836 M€ en un an, notamment sous l'effet de la maîtrise des investissements et du plan de cession d'actifs. L'année 2016 a également été marquée par un renforcement des fonds propres de la société, à hauteur de 100 M€.

Le rachat par l'État, à l'été 2016, de la participation de 25,7 % du capital détenu par Bpifrance Participations s'est inscrit en cohérence avec les autres mesures de redressement d'ERAMET, particulièrement affectée au niveau de sa filiale calédonienne SLN (Société Le Nickel) par des prix durablement bas du nickel. L'État a ainsi consenti en juillet 2016 un prêt de 200 M€ à la SLN, à des conditions de marché. L'État a également souscrit, à

hauteur de 44,7 %, aux côtés des actionnaires historiques et de nouveaux investisseurs, à l'augmentation de capital de 100 M€ lancée par le Groupe ERAMET en septembre 2016. Enfin, le Parlement a autorisé, dans le cadre de la loi de finances rectificatives pour 2016, le ministre chargé de l'économie à garantir la dette nécessaire au financement d'une nouvelle centrale électrique à Doniambo, en Nouvelle-Calédonie, dans le double but de servir le réseau public calédonien de distribution d'électricité et d'alimenter l'usine de transformation de la SLN en électricité à des conditions compétitives.

En parallèle, ERAMET déploie un ambitieux plan de compétitivité dans l'ensemble de ses filiales et continue de développer de nouveaux métiers (recyclage des batteries, filière titane pour l'aéronautique et la défense, projet TiZir au Sénégal pour la production de zircon et de titane, projet lithium en Argentine, etc.).

En termes de gouvernance, Mme Christel Bories a été nommée PDG du Groupe ERAMET à compter de mai 2017.



Pour en savoir plus

www.eramet.com



RTE 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.

EDF, la CDC et CNP Assurances ont signé, le 14 décembre 2016, un accord engageant pour l'acquisition par la CDC et CNP Assurances de 49,9 % du capital de RTE. Cet accord est entré en vigueur le 31 mars 2017. Cette opération conforte l'ancrage public et le modèle économique et social à long terme de RTE ainsi que son statut réglementaire de gestionnaire de réseau de transport indépendant.

La Commission de régulation de l'énergie a publié le 21 novembre 2016 une délibération fixant le tarif d'utilisation du réseau public de transport d'électricité pour la période 2017-2020. Au 1^{er} août 2017, le tarif de transport a augmenté par conséquent de 6,76 %, et il évoluera les années suivantes en fonction de l'inflation et des ajustements induits par la régulation.

S'agissant des résultats financiers, en 2016, le chiffre d'affaires de RTE s'est établi à 4,4 Md€, en légère baisse par rapport à 2015 (-3 %). Les conditions météorologiques, pourtant favorables aux recettes de RTE, n'ont pas permis de compenser entièrement la baisse des recettes d'interconnexions due au resserrement des différentiels des prix de l'électricité avec les pays voisins, ainsi que les effets du renforcement du dispositif d'abattement tarifaire pour les clients électro-intensifs.

L'EBITDA, en diminution de 11 % par rapport à 2015, s'est établi à 1,7 Md€. Il est principalement affecté par la baisse du chiffre d'affaires et par une hausse des achats système, malgré une diminution des dépenses opérationnelles (les charges de personnel et les autres achats de matériel et services étant en baisse de 11 millions d'euros par rapport à 2015). Le résultat net de 403 M€ est quant à lui en hausse sensible (+87 % par rapport à 2015) du fait de l'impact exceptionnel, dans les comptes 2015, de la décision de la Commission européenne du 22 juillet 2015 relative au traitement fiscal des provisions créées entre 1986 et 1997 pour le renouvellement des ouvrages du Réseau d'Alimentation Générale (« RAG »).

RTE a par ailleurs poursuivi, à hauteur de 1,5 Md€ (+8 % par rapport à 2015), le programme d'investissements entrepris pour le renforcement de la qualité de son service et l'adaptation de son réseau aux enjeux européens et à la transition énergétique. L'endettement financier net de 8,5 Md€ est en hausse maîtrisée (+3 % par rapport à 2015). Début avril 2017, l'agence de notation S&P Global Ratings a attribué à RTE la note long-terme « A » et a confirmé sa note court-terme « A-1 », avec une perspective stable.



Pour en savoir plus

www.rte-france.fr

ENEDIS

L'ÉLECTRICITÉ EN RESEAU

ENEDIS a été créée 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 38 742 personnes à fin 2016 et alimente près de 36 millions de clients.

Suite à la mise en demeure, intervenue en septembre 2015, du Comité de règlement des différends et des sanctions (CORDIS) de la Commission de régulation de l'énergie (CRE), ERDF a changé de dénomination sociale au 1^{er} juin 2016 en devenant ENEDIS.

Les conditions climatiques observées en 2016 se sont traduites par une augmentation de +2,4 TWh du volume d'électricité distribuée par rapport aux normales climatiques, à comparer avec un impact défavorable de -3,2 TWh en 2015, et par un volume accru de 1,2 TWh d'injection sur le réseau de production décentralisée d'origine renouvelable.

Le chiffre d'affaires d'ENEDIS est en hausse de 2 % à 13,8 Md€, l'EBITDA en hausse de 6 % à 4Md€ et le résultat net courant s'élève à 1015 M€, en hausse de 19 %, du fait en particulier d'une hausse marquée de la marge brute d'acheminement (hausse tarifaires et baisse du coût des pertes).

Les investissements d'ENEDIS sont en hausse de 9 % à 3,5 Md€. Cette hausse s'explique principalement par un effort soutenu sur la qualité de la desserte et par le déploiement de la première tranche de compteurs Linky, avec 2,5 millions de compteurs installés à fin 2016. L'engagement de la seconde phase de déploiement a été approuvé par le Conseil de surveillance d'ENEDIS en juin 2016, l'objectif étant de remplacer 90 % des anciens compteurs d'ici fin 2021.

Enfin, 2016 a été marquée par l'élaboration du nouveau tarif d'utilisation des réseaux électriques (TURPE5), qui est entré en vigueur le 1^{er} août 2017 pour une période de 4 ans, avec une hausse de 2,71 % suivie d'indexations annuelles tenant compte de l'inflation et de l'apurement du compte de régularisation des charges et produits (CRCP).



Pour en savoir plus

www.enedis.fr



L'ordonnance n° 2005-866 du 28 juillet 2005 a permis la transformation du GIP Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) en société anonyme. La société LFB, détenue à 100 % par l'État, a ainsi été créée le 7 juillet 2006. L'article L 5124-14 du code de la santé publique confie au LFB la mission de fractionner en priorité le plasma issu du sang ou de ses composants collectés par l'Établissement français du sang. Pour satisfaire les besoins nationaux, notamment ceux liés au traitement des maladies rares, le LFB distribue, prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus. Le LFB a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 518 M€, dont 30 % à l'international et investit 15 % de son chiffre d'affaires dans la R&D. Le Groupe compte 2300 collaborateurs.

Le LFB est un laboratoire biopharmaceutique, spécialisé dans le fractionnement du sang et la production de médicaments dérivés du plasma sanguin. Il commercialise ses produits dans 40 pays, et possède 5 sites de bioproduction, dont 4 en France. Il est leader en France et 6^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.

La stratégie du LFB s'articule autour :

- du développement de son activité historique de fractionnement du plasma, pour laquelle il vient de lancer la construction d'une nouvelle usine à Arras. L'année 2016 a été marquée par la pose de la première pierre de cette usine, le 7 juin, en présence du Président de la République. Commercialement, le LFB a fortement développé son chiffre d'affaires à l'international, qui a progressé de 52,6 % par rapport à 2015. Le LFB a également acquis, le 1^{er} juillet

2016, l'entreprise belge CAF-DCF et intégré ses activités, notamment la distribution de dix médicaments dérivés du plasma actuellement commercialisés par cette entreprise ;

- de la diversification de ses activités dans les biotechnologies. L'année 2016 a été marquée par le dépôt du dossier d'enregistrement auprès de la FDA (US Food and Drug Administration) pour une nouvelle molécule (Facteur VII – facteur de coagulation). Le LFB a également inauguré en France de nouvelles installations industrielles sur son site de production de biotechnologies d'Alès, qui vont lui permettre d'augmenter ses capacités production, notamment pour le Facteur VII.

Ces développements sont financés pour partie par une augmentation de capital de 230 M€ souscrite par l'État en 2015 pour accompagner l'entreprise dans une stratégie créatrice de valeur.



Pour en savoir plus

<http://www.groupe-lfb.com>



Industries

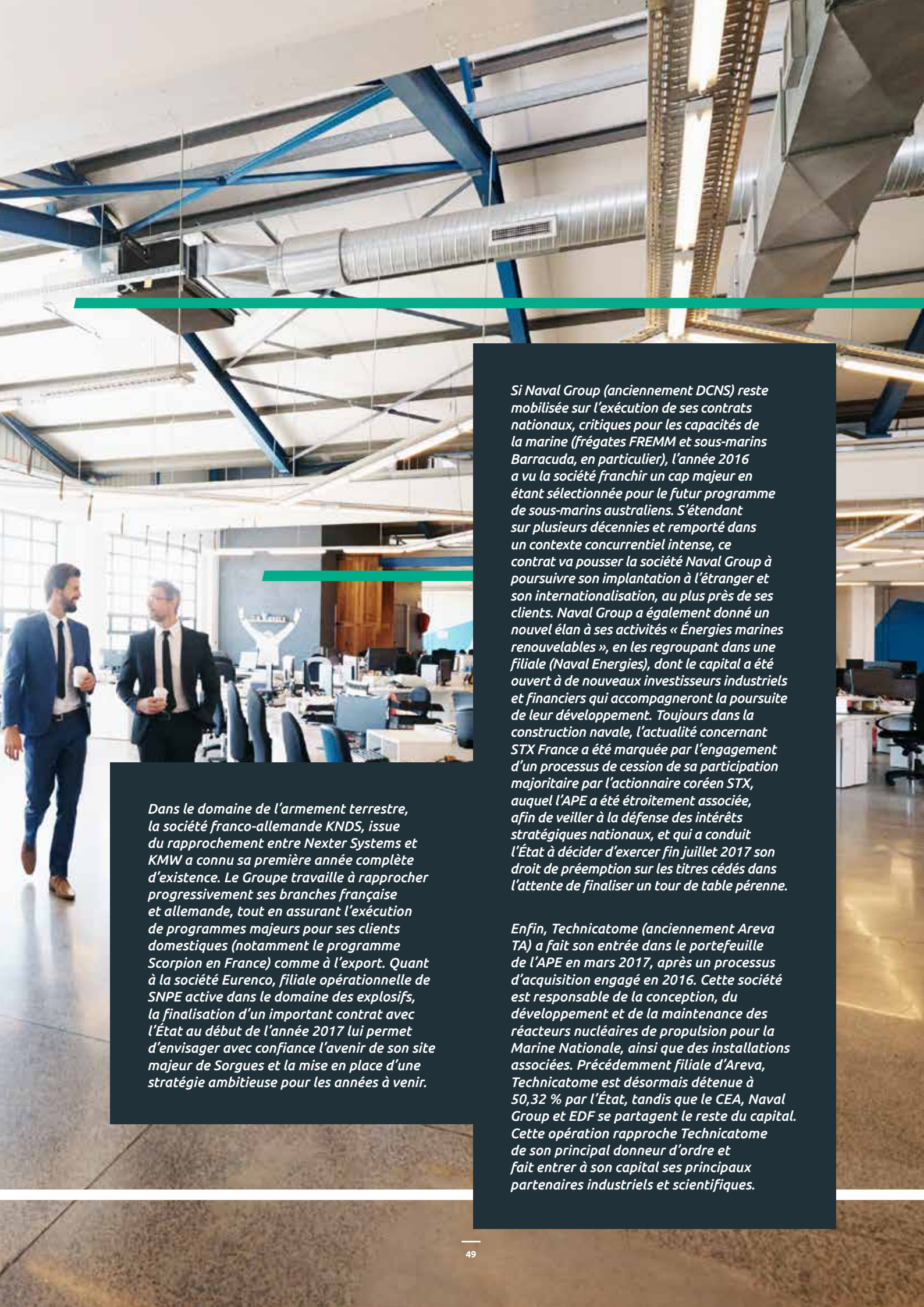
PANORAMA SECTORIEL

Dans le secteur industriel, l'État actionnaire est présent dans les domaines de la défense, de l'aéronautique, de la construction navale, de la construction ferroviaire et de l'automobile. La valorisation des participations industrielles cotées (Airbus, Safran, Thales, Renault, PSA) représente environ 23 Md€ au 30 juin 2017. Ces entreprises industrielles figurent parmi les leaders mondiaux de leur secteur, sont solidement implantées en France et fortement exportatrices, et emploient au total plus de 600 000 personnes.

Portés par un marché favorable, les constructeurs automobiles PSA et Renault ont connu une bonne année 2016 sur le plan opérationnel et commercial. Renault a notamment continué à tirer parti de sa gamme à prix accessibles (Dacia et Kwid), tout en continuant à innover, notamment dans le véhicule électrique. L'Alliance formée entre Renault et Nissan a été élargie à Mitsubishi, dont Nissan a acquis 34 % du capital. Cette Alliance dépasse ainsi le seuil des 10 millions de véhicules, tout près des leaders mondiaux. Renault a également achevé la prise de contrôle du constructeur russe AvtoVAZ, se trouvant ainsi bien positionné sur un marché qui a grandement souffert mais dont le rebond est prometteur pour les années à venir. PSA a pour sa part achevé son processus de redressement et engagé une nouvelle phase de conquête en engageant, avec le plein soutien de l'État, l'acquisition auprès de General Motors de ses activités européennes, rassemblées sous les marques Opel et Vauxhall. Déjà liées à PSA par des partenariats industriels, ces marques complètent la présence géographique du Groupe en Europe et contribuent à augmenter sa taille critique. Dans ce nouveau contexte, la fin du redressement opérationnel et financier de l'entreprise permis par l'entrée au capital en 2014 aux côtés du constructeur chinois Dongfeng a incité l'État à engager le transfert de sa participation dans PSA vers Bpifrance, qui saura accompagner cette nouvelle étape du développement de l'entreprise.

Dans le secteur aéronautique, Airbus a connu une année marquée par une forte actualité opérationnelle, avec la montée en cadence de nouveaux programmes (A350, A320 Neo, A330 Neo) et la résolution progressive des difficultés rencontrées sur l'A400M. La cession de son activité d'électronique de défense constitue une évolution de périmètre significative, tout comme la poursuite du désengagement de Dassault Aviation. La constitution d'Airbus Safran Launchers, devenue ArianeGroup au 1^{er} juillet 2017, a également été finalisée, ainsi que l'acquisition par ArianeGroup de la minorité de blocage que détenait le CNES au capital d'Arianespace. Ces deux dernières opérations avaient été initiées en 2014 et ont été étroitement accompagnées par l'APE, qui a mis en place des dispositifs juridiques visant à protéger dans ces deux cas les intérêts stratégiques de l'État.

Toujours dans l'aéronautique, Safran a opéré un important mouvement stratégique en se désengageant de Morpho, son activité de sécurité, d'une part, tout en engageant un mouvement de rapprochement avec Zodiac Aerospace, un équipementier aéronautique français de premier plan. Ce mouvement recentrera Safran sur le cœur de son activité d'équipementier aéronautique de premier rang et permettra la création d'un leader mondial de l'aéronautique. La participation de l'État dans Safran a évolué au cours de l'exercice 2016 : après la cession de 1,39 % du capital, l'État détient désormais 14 % de Safran et en demeure le premier actionnaire. Quant à Thales, elle a confirmé au cours de l'année écoulée l'excellence de sa performance opérationnelle, saluée par une progression constante du cours de l'action, et engagé le rachat de deux entreprises prometteuses, Vormetric et Guavus.



Dans le domaine de l'armement terrestre, la société franco-allemande KNDS, issue du rapprochement entre Nexter Systems et KMW a connu sa première année complète d'existence. Le Groupe travaille à rapprocher progressivement ses branches française et allemande, tout en assurant l'exécution de programmes majeurs pour ses clients domestiques (notamment le programme Scorpion en France) comme à l'export. Quant à la société Euroco, filiale opérationnelle de SNPE active dans le domaine des explosifs, la finalisation d'un important contrat avec l'État au début de l'année 2017 lui permet d'envisager avec confiance l'avenir de son site majeur de Sorgues et la mise en place d'une stratégie ambitieuse pour les années à venir.

Si Naval Group (anciennement DCNS) reste mobilisée sur l'exécution de ses contrats nationaux, critiques pour les capacités de la marine (frégates FREMM et sous-marins Barracuda, en particulier), l'année 2016 a vu la société franchir un cap majeur en étant sélectionnée pour le futur programme de sous-marins australiens. S'étendant sur plusieurs décennies et remporté dans un contexte concurrentiel intense, ce contrat va pousser la société Naval Group à poursuivre son implantation à l'étranger et son internationalisation, au plus près de ses clients. Naval Group a également donné un nouvel élan à ses activités « Énergies marines renouvelables », en les regroupant dans une filiale (Naval Energies), dont le capital a été ouvert à de nouveaux investisseurs industriels et financiers qui accompagneront la poursuite de leur développement. Toujours dans la construction navale, l'actualité concernant STX France a été marquée par l'engagement d'un processus de cession de sa participation majoritaire par l'actionnaire coréen STX, auquel l'APE a été étroitement associée, afin de veiller à la défense des intérêts stratégiques nationaux, et qui a conduit l'État à décider d'exercer fin juillet 2017 son droit de préemption sur les titres cédés dans l'attente de finaliser un tour de table pérenne.

Enfin, Technicatome (anciennement Areva TA) a fait son entrée dans le portefeuille de l'APE en mars 2017, après un processus d'acquisition engagé en 2016. Cette société est responsable de la conception, du développement et de la maintenance des réacteurs nucléaires de propulsion pour la Marine Nationale, ainsi que des installations associées. Précédemment filiale d'Areva, Technicatome est désormais détenue à 50,32 % par l'État, tandis que le CEA, Naval Group et EDF se partagent le reste du capital. Cette opération rapproche Technicatome de son principal donneur d'ordre et fait entrer à son capital ses principaux partenaires industriels et scientifiques.

AIRBUS

GROUP

Airbus est depuis avril 2017 la nouvelle dénomination du Groupe Airbus. Il s'agit d'une société européenne (Societas Europaea) immatriculée au registre du commerce néerlandais, dont le siège social est situé aux Pays-Bas. Le Groupe est un des leaders mondiaux de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. La société est détenue à hauteur d'environ 26 % par les États français (11,11 %), allemand (11,09 %) et espagnol (4,18 %) agissant de concert dans le cadre d'un pacte d'actionnaires. Celui-ci a été formalisé par des accords de décembre 2012 entre Airbus Group et ses actionnaires historiques, actant la restructuration du capital après la sortie de Daimler et Lagardère. Airbus est composé de trois divisions : Airbus, Airbus Defence and Space et Airbus Helicopters. En 2016, le Groupe Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 67 Md€, dont 18 % dans le secteur de la défense, 9 % dans le secteur des hélicoptères et 73 % dans le domaine de l'aviation civile, et un résultat net de 995 M€. Le Groupe emploie 133 782 salariés, dont 37 % en France.

Dans le domaine de l'aviation civile, qui représente près des trois quarts de l'activité d'Airbus (chiffre d'affaires de 49,2 Md€, en hausse de 7,4 %), la demande du marché reste très dynamique, ce qui se traduit pour Airbus comme pour Boeing, par des carnets de commandes record (1 060 Md€ pour Airbus à fin 2016). Ceux-ci continuent de proposer un rythme rapide de renouvellement de leur gamme entre appareils nouveaux ou remotorisés. Airbus a en particulier bénéficié d'un contexte favorable de bonne santé financière des principales compagnies aériennes mondiales. Les commandes nettes 2016 se sont portées à 731 aéronefs, tandis que les livraisons ont atteint 688 appareils, en hausse de 8 % par rapport à 2015 et marquant une hausse ininterrompue des livraisons depuis 2002. Les principaux défis qu'Airbus affronte sont, à court terme, 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. De ce point de vue, 2016 aura conforté l'exécution des principaux programmes du Groupe malgré les aléas survenus sur l'A350 et l'A320neo. En 2016, 49 A350 ont été livrés (+250 %) ainsi que 68 appareils de la famille A320neo, marquant la transition rapide vers l'option remotorisée.

Avec 11,8 Md€ de chiffre d'affaires dans les secteurs de la défense et de l'espace, Airbus Defence and Space constitue l'un des leaders mondiaux d'activités allant des aéronefs de combat, de transport, de mission et de ravitaillement et satellites civils et militaires, dans un marché globalement porteur. 2016 a vu la finalisation du rapprochement de la

filère des lanceurs spatiaux avec la création d'Airbus Safran Launchers, dans un secteur dynamique et concurrentiel. S'agissant de ses activités de défense, Airbus se concentre sur l'exécution des contrats, notamment celui de l'A400M, opérationnellement délicat et qui a lourdement pesé sur les résultats du Groupe en 2016 avec une provision de 2,2 Md€. Airbus a également finalisé la cession de son activité électronique de défense au fonds américain KKR.

Dans le domaine des hélicoptères, Airbus Helicopters est le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires 2016 stable à 6,6 Md€, mais 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.

Par ailleurs, Airbus a engagé des actions importantes afin de définir et déployer les meilleurs standards mondiaux en termes de compliance.

L'État n'est pas directement représenté au sein de la gouvernance d'Airbus, seuls deux administrateurs étant agréés par l'État français. En 2015 et 2016, il a toutefois joué un rôle important dans la constitution de la joint-venture Airbus Safran Launchers afin de garantir la protection des actifs stratégiques de l'État, cette société fabriquant les missiles de la force de dissuasion.



Pour en savoir plus

www.airbus-group.com



KNDS (KMW + Nexter Defense Systems) est le leader européen de l'armement terrestre, fruit du rapprochement de l'allemand KMW et du français Nexter Systems. Depuis le 15 décembre 2015, GIAT Industries (holding dont 100 % du capital est détenu par l'État français) n'est plus l'actionnaire unique de Nexter Systems, mais détient désormais la moitié du capital de KNDS (société holding détenant Nexter Systems et KMW), aux côtés de la famille Wegmann, avec laquelle un pacte d'actionnaires a été conclu pour définir les règles de gouvernance et de liquidité des titres. Les intérêts stratégiques de l'État français sont par ailleurs protégés par une action spécifique au capital de Nexter Systems détenue en direct par l'État, ainsi que par une convention. KNDS est co-dirigé par deux CEO, le PDG de Nexter et le CEO de KMW. GIAT Industries est également la holding de tête de SNPE et de sa filiale EURENCO, société spécialisée dans les poudres et explosifs civils ou militaires ainsi que dans les additifs diesel.

Dans le domaine de l'armement terrestre, la fragmentation de l'industrie européenne, les contraintes sur les budgets de défense ainsi que la forte pression concurrentielle constituent des handicaps pour les acteurs européens. L'année 2016 a été la première après le rapprochement de Nexter et KMW, qui répondait directement à ces enjeux stratégiques.

Cette consolidation a fait naître un systémier intégrateur leader européen de l'armement terrestre, disposant d'une offre complète de chars de combats, de véhicules blindés à roues et à chenilles, de systèmes de franchissement, de systèmes d'artillerie et de défense anti-aérienne, ainsi que de tourelles, de munitions et de services associés. Le nouveau Groupe, qui emploie environ 7 000 personnes majoritairement en France et en Allemagne, réalise un chiffre d'affaires consolidé de 2,6 Md€ en 2016. Nexter est l'acteur central du programme Scorpion au profit du ministère de la Défense, dans le cadre duquel il développe le Véhicule Blindé Multi Rôles GRIFFON et l'Engin Blindé de Reconnaissance et de Combat JAGUAR, qui remplaceront des engins fabriqués dans les années 1970 et 80, utilisés intensivement par l'armée de Terre sur tous les théâtres d'opérations depuis trente ans. Nexter travaille également à la rénovation du char LECLERC.

L'enjeu principal des années à venir est l'intégration des deux sociétés dans le nouveau Groupe, tout en assurant l'exécution réussie des contrats en cours et en remportant des

succès notables à l'export. Ce triple défi a largement occupé l'exercice 2016, marqué par une montée en puissance du chiffre d'affaires liée à la livraison de commandes importantes à l'export (au Qatar notamment pour KMW) et jetant les bases de la nouvelle organisation et du plan d'intégration du Groupe. Ces efforts et cette dynamique doivent se poursuivre en 2017 et conduire à de nouvelles synergies entre les deux sociétés. L'État actionnaire, qui est présent dans la gouvernance de KNDS, continuera à œuvrer pour assurer son développement parmi les leaders mondiaux de l'armement terrestre.

Dans les domaines d'activité d'EURENCO, Groupe qui emploie environ 900 personnes, le marché est marqué par une demande soutenue dans les poudres pour moyens et gros calibres, une pression concurrentielle soutenue dans les additifs pour diesel et une demande en baisse dans les explosifs civils du fait du ralentissement du secteur pétrolier. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires se maintient autour de 200 M€ en 2016. EURENCO a franchi des jalons importants dans la poursuite de son redressement opérationnel sur l'ensemble de ses sites et notamment celui de Sorgues, qui a obtenu, en avril 2017, un important contrat de la Direction Générale pour l'Armement pour une activité stratégique pour la souveraineté de défense nationale. Cet accord de long terme permettra un investissement majeur pour la filière des explosifs militaires et pour la pérennité du site de Sorgues.



Pour en savoir plus

<http://www.nexter-group.fr>

NAVAL GROUP

Issue de l'ancien service à compétence nationale Direction des constructions navales, Naval Group (anciennement DCNS) est une société anonyme détenue à 62,49 % par l'État et à 35 % par Thales, les salariés détenant 1,69 % du capital. L'activité de Naval Group recouvre 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, en particulier les hydroliennes, même si l'activité est encore récente et génère un chiffre d'affaires limité à ce jour. En 2016, le chiffre d'affaires s'est élevé à 3,2 Md€ et les prises de commandes à 2,6 Md€, contribuant à assurer à Naval Group un solide carnet de commandes d'environ 11,6 Md€. Naval Group emploie environ 12 800 collaborateurs, essentiellement en France.

Confrontée à la fois à un budget de défense national contraint et à la nécessité de préserver et de développer ses compétences et savoir-faire pour les maintenir au meilleur niveau mondial pour les besoins de la Marine Nationale, Naval Group doit chercher de nouveaux relais de développement à l'international et dans des domaines proches de son cœur d'activité. S'agissant de l'international, les pays clients cherchent de plus en plus à développer une industrie locale, ce qui conduit Naval Group à passer d'une logique d'exportation à une logique d'internationalisation. S'agissant des développements adjacents au cœur de métier de Naval Group, la société a fait le choix de se tourner vers les énergies marines renouvelables, pour lesquelles ses compétences maritimes sont pertinentes. L'activité hydrolienne (turbines sous-marines mises en mouvement par les courants), sur laquelle Naval Group est très bien positionnée, constitue le principal axe de ce développement. Ces activités dans les énergies ont été filialisées au cours de l'année 2016, permettant l'entrée de nouveaux investisseurs (Bpifrance et Technip).

L'effort de compétitivité entrepris depuis 2015 par Naval Group, à travers la réorganisation du Groupe, la mise en place d'un plan d'économies et la négociation d'un accord global de performance doit contribuer à la fois à la satisfaction du client, à l'amélioration de la rentabilité de la société, et à la capacité de DCNS à gagner des contrats internationaux. L'année 2016 a été à cet égard marquée par l'attribution du marché australien de sous-marins de défense, qui engage un partenariat de très long terme avec la Marine australienne.

L'État actionnaire accompagne la transformation du Groupe en soutenant les efforts du management et en évaluant la pertinence des efforts de diversification de la société, dont il soutient pleinement les principes. L'État actionnaire vise le retour durable à une situation financière saine, après une année 2014 difficile et des années 2015 et 2016 marquées par un redressement encourageant, qui reste à consolider, tout en donnant à DCNS les moyens de son développement commercial et technologique.



Pour en savoir plus

www.navalgroup.com/fr



Près de 200 ans après ses premières aventures industrielles sur le sol français, Peugeot SA a progressivement élargi son portefeuille à d'autres marques, grâce à l'acquisition de Citroën en 1976, puis Opel et Vauxhall en 2017, sans compter la création de la marque DS. Le Groupe emploie environ 185 000 personnes dont 78 000 en France. Depuis l'entrée à son capital de l'État et du constructeur chinois Dongfeng en 2014, aux côtés de la famille Peugeot, l'entreprise a connu un redressement très rapide. L'annonce du rachat d'Opel/Vauxhall marque une nouvelle phase du développement de PSA, après une étape de consolidation opérationnelle, et fera de ce Groupe le deuxième constructeur sur le marché européen. Sur le plan patrimonial, l'État a cédé ses titres PSA à Bpifrance en mai 2017 pour un montant de 1 920 M€, à comparer aux 800 M€ investis lors de son entrée au capital, enregistrant ainsi une plus-value de 1 120 M€. Bpifrance, qui reprend les droits et engagements de l'État et dispose d'une bonne connaissance du secteur automobile, saura accompagner cette nouvelle étape du développement de l'entreprise.

Le redressement opérationnel de PSA a été assuré grâce au plan Back in the race, dont les objectifs ont été réalisés avec deux ans d'avance, justifiant la mise en place d'un nouveau plan stratégique de conquête, annoncé en avril 2016 (Push to pass). Celui-ci vise notamment à asseoir le développement international du Groupe et à prendre en compte les grandes tendances auxquelles le secteur automobile se trouve confronté :

- Le déplacement de la valeur ajoutée des constructeurs automobiles vers les équipementiers, les fournisseurs de services de mobilité et les concepteurs de logiciels indispensables à la marche vers le véhicule autonome et connecté, qui oblige les constructeurs à redéfinir leur positionnement au sein de cette chaîne de valeur.
- Sur le plan technologique et industriel, la consolidation du secteur automobile et la nécessité d'une taille critique substantielle en matière de R&D et d'innovation par les trois principaux constructeurs mondiaux augmentent la difficulté pour les constructeurs généralistes de taille moyenne à se maintenir compétitifs sur chacun des segments de marché.
- Enfin, sur le plan commercial, les constructeurs les plus exposés à la cyclicité des marchés automobiles doivent limiter leur exposition à leurs marchés domestiques et développer leur présence mondiale, ce qui suppose d'adapter leurs gammes aux attentes locales.

En 2016, PSA a commencé à répondre à ces trois défis en créant sa marque Free2Move, agrégeant les services d'autopartage d'une vingtaine d'opérateurs dans plusieurs pays et développant une palette de services de mobilité à destination des particuliers. L'acquisition d'Opel/Vauxhall permet quant à elle au Groupe de renforcer sa présence en Europe, sur des marchés complémentaires aux marques historiques de PSA, et d'augmenter sa taille critique.

Sur le plan financier, PSA a réalisé en 2016 de très bonnes performances avec 3,1 millions de véhicules vendus et un chiffre d'affaires en hausse de 2,1 % à taux de change constants. La marge opérationnelle du Groupe a atteint un niveau record de 6 %. Ces bons résultats ont été également soutenus par les performances de l'équipementier Faurecia, contrôlé par PSA, et par la banque PSA finances, dont le partenariat avec Santander contribue à sa croissance.

Constatant le succès du redressement de PSA et l'entrée du Groupe dans une phase plus offensive de son développement, signe d'une stratégie désormais tournée vers la conquête et le développement international, l'État a décidé de céder sa participation à Bpifrance pour qui cette acquisition s'inscrit pleinement dans sa stratégie d'investissement.

À travers Bpifrance, le secteur public demeurera un actionnaire de référence de PSA, reprenant les droits et obligations du pacte d'actionnaires conclu avec la société, la famille Peugeot et le constructeur automobile chinois Dongfeng et disposera en conséquence de deux sièges et d'un censeur au conseil de surveillance de PSA.



Pour en savoir plus

<https://www.groupe-psa.com/fr>



RENAULT

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 et Renault Samsung Motors. Sa filiale financière RCI Banque assure le financement des ventes. 3,18 millions de véhicules ont été vendus en 2016, soit une progression de ventes record de +13,3 %, permettant à Renault de devenir le premier groupe automobile français dans le monde.

En anticipation des objectifs prévus dans son plan stratégique Drive the Change, les ventes de Renault ont atteint, en 2016, 51,24 Md€, avec une marge opérationnelle de 6,4 %. À fin 2016, Renault employait plus de 120 000 collaborateurs, dont plus d'un tiers en France, et fabriquait des véhicules et produits mécaniques dans 36 sites, dont 12 en France.

Renault est détenu à 19,74 % par l'État à ce jour. L'entreprise détient 43,4 % du constructeur japonais Nissan et indirectement 65,01 % du constructeur russe AvtoVAZ, constructeur des véhicules de la marque Lada.

Comme l'illustrent la dernière crise du marché automobile européen et les tensions actuelles en Europe autour du « dieselgate », le développement international des constructeurs automobiles est un facteur déterminant dans la réduction de leur exposition aux cycles économiques régionaux et dans la captation de la croissance des marchés automobiles émergents.

Cet effort d'internationalisation s'avère également nécessaire à l'acquisition d'une taille critique, dans une industrie dominée par des constructeurs approchant ou dépassant désormais le seuil des 10 millions de véhicules vendus chaque année, et où la capacité à amortir sur de grands volumes frais fixes, dépenses de R&D et achats constitue un avantage compétitif décisif.

Dans ce contexte, le développement d'une gamme low cost adaptée aux marchés émergents a permis au groupe de préserver un équilibre entre ses ventes en Europe et hors d'Europe, où le Groupe atteint un record de ventes en enregistrant une hausse de 15,3 %. L'année 2016 signe ainsi la fin de la dégradation des ventes dans les pays émergents, où Renault est bien positionné pour tirer parti du rebond de ce marché. Le marché russe en particulier a toujours été pour Renault un marché à haut potentiel. Le partenariat solide noué de longue date avec AvtoVAZ, devenu partie intégrante du Groupe Renault qui en a pris contrôle en décembre 2016, en est l'exemple.

En Europe, Renault mise sur la poursuite de la réussite de Dacia et du développement des véhicules électriques, comme en témoignent les innovations de 2016 tels que les services connectés et le doublement de l'autonomie de la Renault ZOÉ.

L'Alliance établie avec Nissan depuis 1999 permet par ailleurs à Renault de disposer de la taille critique nécessaire à sa compétitivité avec conjointement 8,9 millions de véhicules vendus en 2016 dans près de 200 pays et à travers 8 marques. Outre le déploiement de plateformes communes, l'Alliance permet l'amortissement à grande échelle des frais de R&D structurants pour l'avenir du groupe et d'importants gains de compétitivité. L'acquisition par Nissan de 34 % de Mitsubishi à l'automne 2016 offre à l'Alliance l'opportunité d'atteindre dès 2017 le seuil symbolique des 10 millions de véhicules vendus.

Renault présente à l'automne 2017 un nouveau plan stratégique pour la période 2017-2022, intégrant notamment l'ambition d'atteindre un chiffre d'affaires de 70 Md€ (à taux de change constants) et une marge opérationnelle de 7 % à la fin du plan. Pour y parvenir, les représentants des organisations syndicales et la direction du Groupe ont signé l'accord Renault France CAP 2020, qui intègre des engagements d'activité pour les usines en France en termes de volumes, nouveaux modèles et de R&D en contrepartie d'efforts de productivité.

Face à ces défis, l'État, premier actionnaire de l'entreprise accompagne ses évolutions structurelles. Par sa représentation au conseil d'administration comme par le biais de ses prérogatives d'actionnaire, l'État veille aux conditions dans lesquelles l'Alliance se développe et au maintien d'un équilibre entre les deux partenaires.



Pour en savoir plus

www.renault.com



Safran, né en 2005 de la fusion des sociétés Sagem et Snecma, est un Groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang dans les domaines de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité. Il emploie environ 70 000 salariés dans 53 pays. L'État est le premier actionnaire de Safran avec 14 % du capital et 22 % des droits de vote. Les salariés détiennent 8 % du capital et 11,5 % des droits de vote. En 2016, le chiffre d'affaires ajusté du Groupe s'élève à 15,8 Md€, en croissance organique de 3,9 %. La propulsion aéronautique et spatiale enregistre un chiffre d'affaires de 9,4 Md€, notamment grâce au dynamisme des activités de services et pièces de rechange pour les moteurs civils. Les équipements aéronautiques dégagent un chiffre d'affaires de 5,1 Md€, la division Défense de 1,2 Md€. Le résultat opérationnel courant ajusté a augmenté pour atteindre 2,4 Md€ (15,2 % du chiffre d'affaires), pour un cash-flow libre de 1,1 Md€.

Safran est un leader mondial de la motorisation et des équipements aéronautiques, ainsi que sur des niches technologiques dans la défense. Le principal enjeu pour Safran est de continuer à maintenir son avance technologique et commerciale dans un marché aux évolutions généralement lentes mais durables.

Sur le marché principal de Safran, la motorisation aéronautique, Safran bénéficie de la forte croissance du trafic aérien et des positions construites au cours des quarante dernières années. Le moteur CFM56, produit dans le cadre d'une JV entre Safran et General Electric, équipe en exclusivité les Boeing 737 et un peu plus de la moitié des avions de la famille Airbus A320. Il a connu en 2016 une année record avec 1 693 livraisons. Les exigences économiques des clients incitent néanmoins les motoristes à améliorer la performance de leur moteur. Safran et GE ont ainsi entrepris le développement d'un nouveau moteur, nommé LEAP, dont les premières versions ont été livrées en 2016 et dont le carnet de commandes dépasse déjà les 12 000 exemplaires. Ce développement reflète la stratégie de Safran d'anticipation et d'excellence technologique.

Le principal défi opérationnel de Safran aujourd'hui est donc de réussir la montée en cadence de la production de ce nouveau moteur. Safran s'appuie pour cela sur les méthodes éprouvées sur la production du moteur CFM56, tout en faisant,

là où le cadre réglementaire très strict de l'aéronautique le permet, usage des techniques industrielles les plus récentes (tissage 3D de composites, fabrication additive...).

En mai 2017, Safran a finalisé la cession de ses activités dans la sécurité regroupées dans sa filiale Morpho. Cette cession a permis le rapprochement de Morpho avec Oberthur Technologies; l'ensemble est désormais renommé Idemia.

En cohérence avec ce recentrage sur l'aéronautique, Safran a engagé un mouvement de croissance externe majeur avec l'acquisition de Zodiac qui permettra de créer début 2018 un équipementier aéronautique de premier plan à l'échelle mondiale. Le nouvel ensemble réunira 92 000 employés, dont la moitié en France, tandis que son chiffre d'affaires consolidé atteindra plus de 21 Md€, réalisé dans 60 pays. Cette acquisition permet à Safran de compléter sa gamme d'équipements dans de nouveaux secteurs (sièges et cabines) et dans des domaines proches, renforçant sa maîtrise de la chaîne électrique indispensable pour l'avion du futur et créant un acteur de taille mondiale, capable de rivaliser avec les plus grands acteurs du secteur.

L'État actionnaire soutient et accompagne ces évolutions. En 2016, il a cédé 1,39 % du capital pour un montant de 365 M€, tirant parti du bon niveau de valorisation de la société sans amoindrir son influence dans la gouvernance de l'entreprise.



Pour en savoir plus

www.safran-group.com



Thales est un leader mondial en matière de technologies de pointes de l'aéronautique, du spatial, des transports terrestres, de la défense et de la sécurité, issues d'une longue histoire d'électronicien. Le Groupe dispose d'un portefeuille équilibré entre activités civiles et militaires ; il emploie plus de 64 000 salariés, dont environ 34 000 en France. Fin 2016, l'État détenait 25,8 % du capital social et 35,8 % des droits de vote de Thales. Il contrôle conjointement la société avec Dassault Aviation (24,8 % du capital et 28,5 % des droits de vote) dans le cadre d'un pacte d'actionnaires concertant. Des mécanismes juridiques garantissent par ailleurs à la puissance publique la protection des activités stratégiques de l'entreprise pour la défense nationale (action spécifique et convention de protection des intérêts stratégiques). Le Groupe Thales a réalisé en 2016 d'excellents résultats : un chiffre d'affaires de 14,9 Md€, en hausse de 7 % par rapport à 2015, une marge opérationnelle de 9,1 %, contre 8,6 % en 2015, et des prises de commandes atteignant 16,5 Md€.

Après plusieurs années de baisse des budgets de défense sur les marchés historiques du Groupe, Thales a dû compter sur de nouveaux relais de croissance pour continuer sa croissance et dégager les marges nécessaires à la poursuite de ses investissements, notamment en matière de recherche et développement. Les marchés émergents, notamment dans le domaine du transport et de la sécurité, représentent par exemple des opportunités essentielles pour le Groupe, avec d'importantes synergies commerciales dans ces pays. Les prises de commandes des pays émergents représentent ainsi 39 % des commandes totales en 2016, contre 30 % en 2014 et 33 % en 2015. Le chiffre d'affaires des marchés émergents a augmenté de 77 % par rapport à 2012, passant en 2016 de 18 % à 30 % du chiffre d'affaires total. En conséquence, 76 % du chiffre d'affaires du Groupe était réalisé hors de France en 2016.

Les deux plans de performance successifs, Probasis et Ambition Boost, ont permis à Thales de faire constamment progresser sa performance opérationnelle depuis 2010, ce qui place le

Groupe en bonne position pour atteindre l'objectif annoncé au marché de 9,5 % à 10 % de marge opérationnelle en 2017-2018. Le plan de redressement sur la division Transports engagé par l'entreprise en 2016 a permis un retour à une marge opérationnelle positive de cette division (+0,7 %).

Les principaux défis du Groupe aujourd'hui sont la poursuite du développement, la recherche de nouveaux relais de croissance et la poursuite de l'amélioration de la rentabilité, notamment par la pleine réalisation des synergies commerciales et technologiques entre les différentes activités. Les activités liées à la cybersécurité et au big data sont un axe transversal important de développement, comme l'illustre la finalisation en 2016 de l'acquisition de Vormetric (société spécialisée dans la protection des données).

En sa qualité d'actionnaire co-contrôlant avec Dassault Aviation, l'État joue un rôle majeur dans la gouvernance de Thales et est étroitement partie prenante des décisions stratégiques et financières du Groupe.



Pour en savoir plus

www.thalesgroup.com

stx France

Héritière des Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire, STX France est une société anonyme ayant pour objet la conception, la construction, l'entretien de navires civils et militaires – paquebots principalement –, et les services aux flottes, avec une diversification en cours vers les énergies marines renouvelables. L'entreprise est l'un des leaders mondiaux des navires à passagers complexes de très grande taille, au meilleur niveau de sécurité et de confort. Fin 2016, STX France emploie 2 532 personnes, localisées pour l'essentiel à Saint-Nazaire.

Détenue à 66,66 % par le Groupe coréen STX Offshore & Shipbuilding et à 33,34 % par l'État, le Groupe coréen a initié en 2016 le processus de vente de sa participation dans le capital de la société. A la suite de la mise en redressement judiciaire du Groupe coréen en mai 2016, celui-ci est entré, le 3 janvier 2017, sous le contrôle du Tribunal de Commerce de Séoul, en négociations exclusives avec le Groupe italien Fincantieri pour la reprise de STX France. Afin de clore la procédure de sortie du capital de l'actionnaire coréen et en l'absence d'accord global avec Fincantieri et le gouvernement italien, l'État a décidé le 27 juillet 2017 d'exercer le droit de préemption dont il disposait en vertu du pacte qui le lie à l'actionnaire coréen. Cette montée temporaire au capital permettra à l'État de maîtriser le calendrier de mise en place d'un nouveau tour de table actionnarial stable et protecteur des intérêts à long terme de l'entreprise, qui a vocation à rester une entreprise privée.

Le marché de la croisière bénéficie depuis plusieurs années d'une croissance soutenue qui devrait se maintenir, voire s'accélérer, portée par le rajeunissement de la clientèle et l'appétence croissante des consommateurs asiatiques, en particulier chinois, pour ce type de tourisme. Avec 23 millions de passagers en 2016, le marché pourrait dépasser 30 millions en 2020. La demande pour des paquebots complexes de très grande taille - intégrant de nouvelles technologies et répondant aux standards de sécurité et environnementaux élevés - profite ainsi aux chantiers disposant des savoir-faire très spécifiques nécessaires à la conception et à la construction de navires de ce type.

L'enjeu principal pour les constructeurs est de s'assurer de la bonne exécution des contrats en cours, dans des conditions de coûts et de délais extrêmement serrés, ainsi que de la bonne planification des nouvelles prises de commande. La gestion d'un chantier important faisant appel à un réseau de près de 1 800 fournisseurs et sous-traitants français et européens pour parvenir à livrer le navire dans les délais constitue la clef de la réussite de STX France. L'entreprise a ainsi livré dans les délais prévus, au printemps 2016, le plus grand paquebot au monde – l'Harmony of the Seas – construit pour Royal Caribbean International. La construction d'une nouvelle unité de cette série est en cours. La livraison à MSC du navire Meraviglia est en mai 2017 a quant à elle été saluée par les observateurs pour la qualité du paquebot.

La société a enregistré en 2016 une forte progression de son carnet de commandes, plusieurs d'entre elles ayant été affermiées par les deux principaux clients (MSC et RCCL) dès décembre 2016. STX France dispose ainsi d'un plan de charge courant de façon ferme jusqu'en 2023 et même jusqu'en 2026 avec les options existantes. L'activité Services a également enregistré un contrat important pour le maintien en conditions opérationnelles des frégates de type La Fayette de la Marine française.

L'État, à travers ses prérogatives d'actionnaire et sa représentation au conseil d'administration de l'entreprise, accompagne STX France dans la gestion des risques opérationnels et financiers liés à cette phase ascendante de la construction de paquebots. En parallèle, il veille à la diversification des activités de l'entreprise vers les énergies marines renouvelables, souhaitable afin de réduire son exposition au seul cycle de la construction de navires de croisières : il a ainsi soutenu l'entreprise dans sa démarche d'investissements dédiés et dans ses prises de commandes de sous-stations électriques pour champs éoliens offshore.

Enfin, dans le cadre de la refonte en cours du tour de table actionnarial, l'État a veillé à obtenir du futur actionnaire majoritaire des garanties quant à la pérennité et au développement du site, ainsi que des droits importants dans la gouvernance de la société, afin notamment de sécuriser la préservation des savoir-faire uniques de l'entreprise.



Pour en savoir plus

www.stxfrench.com/FR



La Monnaie de Paris est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 2007, héritière d'une institution datant de 864, sous le règne de Charles II. Elle dispose du monopole légal de frappe des euros à face française. Cet EPIC exerce également des activités concurrentielles telles que la frappe de monnaies étrangères et la vente de monnaies de collection à valeur faciale mais aussi une activité culturelle autour de son site historique parisien de l'hôtel de la Monnaie. L'entreprise emploie autour de 500 collaborateurs à Paris et Pessac. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 140 M€ en 2016.

En 2016, l'activité de La Monnaie de Paris s'est partagée essentiellement entre la frappe de monnaies courantes (dont le volume augmente exceptionnellement à 780 millions de pièces, après 708 millions de pièces en 2015, à l'inverse de la tendance de réduction structurelle de la commande publique ces dernières années), les monnaies de collection à valeur faciale (dont le chiffre d'affaires se stabilise autour de 50 M€) et les monnaies courantes étrangères, en forte croissance à 18 M€ (+53 %) grâce en particulier à un important contrat avec l'Arabie Saoudite.

L'entreprise a poursuivi son investissement dans le chantier MetalMorphose, rénovation et transformation majeure de son emprise industrielle parisienne historique au 11 quai de Conti, dont la deuxième phase de travaux se terminera en 2017, après 7 années de travaux. Le restaurant triplement étoilé de Guy Savoy a été récompensé comme meilleur restaurant du monde et les expositions temporaires ont rencontré un succès critique encourageant.

Dans le cadre de son plan stratégique « Monnaie aux ambitions partagées », la Monnaie a mis l'accent sur l'amélioration de la performance industrielle.

Le 30 mars 2017, M. Aurélien Rousseau a été nommé PDG de l'établissement public. Le conseil d'administration a parallèlement été renouvelé par décret du 4 avril 2017.

En tant qu'unique actionnaire, l'État accompagne la Monnaie de Paris dans la recherche de solutions aux importants défis qu'elle doit relever, en renonçant notamment aux dividendes des exercices 2015 et 2016, et incite l'entreprise à engager une réflexion stratégique en profondeur pour s'adapter à ses défis.

En effet, les instituts de frappe européens, qui ont opéré d'importants recrutements dans le cadre du passage à l'euro, connaissent aujourd'hui des surcapacités importantes du fait d'une commande publique structurellement en baisse, dans un contexte de dématérialisation accrue des moyens de paiement.



Pour en savoir plus

www.monnaiedeparis.fr

Services & finance

PANORAMA SECTORIEL

Avec des participations dans une quinzaine d'entreprises financières ou de services, l'État est un acteur important de ce secteur structurant de l'économie française.

Dans l'audiovisuel, l'année 2016 a été marquée par la signature par l'État avec France Télévisions, Arte et France Médias Monde de 3 contrats d'objectifs et de moyens. Ces contrats arrêtent une stratégie ambitieuse pour ces sociétés et viennent concrétiser l'engagement sur les 5 prochaines années de proposer une offre audiovisuelle indépendante et de qualité. Par ailleurs, Radio France, France Médias Monde et France Télévisions ont lancé avec succès en septembre 2016 la chaîne publique d'information en continu France info.

Dans le secteur des services financiers, Bpifrance a continué de développer son portefeuille d'investissements (20 Md€ en fin d'année 2016), avec une progression des différents champs d'activités (investissement en fonds propres dans les PME, capital innovation, fonds de fonds notamment). Par ailleurs, Bpifrance a poursuivi son effort de rotation de son portefeuille avec un volume important de cessions des participations détenues dans les moyennes et grandes entreprises (1,7 Md€). Les activités de financement en prêts et en garanties ont, elles aussi, poursuivi leur croissance. Enfin, l'État a finalisé le transfert de la Coface à Bpifrance de l'activité de gestion des garanties publiques à l'export, opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2017 via la nouvelle filiale Bpifrance Assurance Export.

La SFIL a également réalisé mi-2016 sa première transaction dans le cadre de sa nouvelle mission de refinancement des grands contrats à l'exportation, via le financement de l'acquisition par le croisiériste américain RCCL de deux paquebots produits par les chantiers de Saint-Nazaire. Il s'agit de la première opération réalisée par SFIL dans le cadre du dispositif de place voulu par l'État pour renforcer la compétitivité à l'exportation des entreprises établies en France.

CNP Assurances, dans un environnement de taux bas particulièrement contraignant, a terminé 2016 avec une performance en hausse par rapport à 2015. Parallèlement, le développement de l'offre numérique s'est accéléré via le lancement réussi de Youse au Brésil, première offre d'assurance IARD (Incendies, accidents et risques divers) 100 % digitale, validant ainsi les orientations stratégiques du Groupe. La Banque Postale, en dépit de l'impact négatif des taux bas, entraînant une forte renégociation des crédits immobiliers par les particuliers, a réalisé une bonne année 2016, avec un revenu brut d'exploitation stable par rapport à 2015. L'année aura également été marquée par le rapprochement de sa filiale Ciloger avec la société AEW Europe, filiale de Natixis, le nouvel ensemble devenant l'un des leaders européens de la gestion d'actifs immobiliers. Enfin, La Banque Postale a officialisé début 2017 le lancement d'un projet ambitieux de banque en ligne, qui sera opérationnelle à l'automne 2018.

S'agissant des autres activités du Groupe La Poste, GeoPost, qui réalise 77 % de son chiffre d'affaires à l'international, s'est implanté sur le continent sud-américain avec l'acquisition de la société brésilienne JadLog, deuxième opérateur de colis express au Brésil. La filiale a également continué à diversifier ses activités, notamment dans le secteur de la santé, avec l'acquisition de la société BioLogistic, spécialisée dans le transport de produits médicaux sensibles sous température dirigée. Enfin, l'État, l'Association des Maires de France et le Groupe La Poste ont signé début 2017 le quatrième contrat de présence postale territoriale, qui fixe pour principale finalité, sur la période 2017-2019, l'adaptation de la présence postale aux besoins diversifiés des territoires et des populations, en tenant compte des évolutions des usages et des technologies. L'État a notamment augmenté sa contribution de 12 M€, la portant à 522 M€ sur les trois ans du nouveau contrat, afin de pérenniser le financement des 500 maisons de services au public accueillies dans les bureaux de poste.

Le Groupe Orange a poursuivi ses investissements importants dans le très haut débit fixe et mobile, à hauteur de 7 Md€ (+17 % par rapport à 2014). À travers le déploiement de son réseau de fibre optique en France et Europe et de 4 G sur l'ensemble des géographies du Groupe, Orange permet l'amélioration des conditions d'accès à ses 263 millions de clients à travers le monde. Le Groupe se positionne également comme l'un des leaders européens de la convergence entre services fixes et mobiles (approche par foyer). Orange a également renforcé son positionnement en Afrique, à travers diverses acquisitions la finalisation du déploiement de la marque Orange, en Égypte et au Maroc notamment. Son implantation dans 17 pays du continent fait d'Orange l'un des tous premiers opérateurs télécoms africains, lui permettant de diversifier ses risques et lui offrant des perspectives intéressantes de création de valeur, via par exemple le déploiement de son offre de services financiers Orange Money et Orange Cash. Capitalisant sur son expérience réussie dans les services financiers, le Groupe est enfin le premier opérateur télécom au monde à avoir annoncé le lancement, d'une offre bancaire 100 % mobile, dans le cadre de la constitution d'Orange Bank, issue du rachat en 2016 de 65 % des titres de Groupama Banque.

Enfin, plusieurs autres entreprises du secteur des services ont fait aboutir des projets structurants en 2016. Ainsi, l'Imprimerie Nationale a fait l'acquisition de l'activité de gestion et de sécurisation de l'identité de Thales (collecte et gestion de données identitaires, production de documents sécurisés, contrôle aux frontières), qui a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires de 50 M€ et emploie 80 personnes. L'Imprimerie Nationale, via cette opération structurante, augmente son chiffre d'affaires de 250 M€ à 300 M€ et devient le premier opérateur français de production de titres sécurisés. Par ailleurs, la Société pour le Logement Intermédiaire, lancée en 2015 par l'État pour développer une offre de logements à loyers plafonnés, a mis en location en octobre 2016 un premier lot de 20 logements à Sucy-en-Brie, le volume total du parc de la SLI mis en location devant être porté à 272 logements d'ici fin 2017. La Française des jeux, quant à elle, a inauguré début 2016 un entrepôt 100 % automatisé dans lequel elle a investi 300 M€ afin de mieux servir son réseau de distribution.

bpifrance

La Banque publique d'investissement (Bpifrance) 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. 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 (CDC). Bpifrance SA a deux filiales détenues respectivement à 100 % et 89,7 %.

L'intervention de Bpifrance et de l'État via l'APE sont encadrées par des doctrines d'investissement complémentaires l'une de l'autre.

Bpifrance compte environ 2 350 salariés et 50 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 2016 s'élève à 68 Md€.

Le Groupe Bpifrance est structuré en deux branches d'activités : d'une part le pôle Financement (principalement ex-Oséo) et d'autre part le pôle Investissement (ex-FSI, FSI Régions et ex-CDC Entreprises).

S'agissant du pôle Investissement, le portefeuille géré par Bpifrance, représentait environ 20 Md€ à fin 2016, dont 3,5 Md€ pour le compte de tiers. L'investissement en fonds propres dans les PME en 2016 a été en augmentation par rapport à 2015, avec 139 M€ investis (132 M€ en 2015). L'activité de capital innovation a conduit à des investissements de 191 M€ (168 M€ en 2015). Concernant l'activité fonds de fonds, 1,3 Md€ ont été souscrits en très forte augmentation (645 M€ 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 a de nouveau progressé avec 1,1 Md€ (775 M€ en 2015). Elle s'est traduite par 42 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'il 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 1,7 Md€ (1,6 Md€ en 2015). Bpifrance opère en capital investissement de façon complémentaire à celle de l'État en direct via l'APE en concentrant son action sur les TPE, PME et ETI. Par ailleurs et afin de remplir son rôle d'entraînement de l'économie Bpifrance oriente 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 très long terme.

S'agissant du pôle Financement, 6,8 Md€ d'engagements sur des prêts moyen-long termes ont été réalisés en 2016 (6,1 Md€ en 2015) et ont permis d'atteindre un encours de 27,5 Md€ de financements. Pour les financements court terme, Bpifrance a par ailleurs autorisé 3,6 Md€ au titre de la mobilisation de créances (3,7 Md€ en 2015) et 4,3 Md€ au titre du préfinancement du CICE en nette augmentation (3,6 Md€ en 2015).

Les autorisations en garantie augmentent légèrement en 2016 à 3,8 Md€ (3,7 Md€ en 2015) pour un encours de 15 Md€.

Enfin, les interventions de financement liées au métier Innovation (Subventions, avances remboursables et prêts) ont représenté un total d'accords de 1,3 Md€, stable par rapport à 2015.

D'un point de vue financier au niveau consolidé, sur l'exercice 2016, le produit net bancaire s'élève à 1 252 M€. Le résultat net après impôt ressort à 741 M€ en 2016, augmente par rapport à 2015 (676 M€).

L'année 2016 a été marquée par la poursuite du déploiement de Bpifrance à l'international, afin de renforcer l'accompagnement des PME et ETI à l'export, avec notamment l'offre de crédits export à destination des PME et ETI, couvrant des crédits de 1 à 75 M€. Par ailleurs, l'État, Coface et le Groupe Bpifrance avaient signé le 29 juillet 2015 un protocole validant le principe d'un transfert au Groupe Bpifrance de l'activité de gestion des garanties publiques à l'exportation. Cette activité est désormais logée, depuis fin 2016, au sein d'une nouvelle filiale de Bpifrance, Bpifrance Assurance Export, qui exerce cette mission pour le compte de l'État. Ce transfert s'inscrit dans la dynamique de rationalisation du dispositif de soutien financier public aux PME et aux ETI, notamment à l'export. Il permet de parachever la création d'un guichet unique de distribution de produits publics de soutien à l'export.



Pour en savoir plus

www.bpifrance.fr

Principaux investissements engagés directement par Bpifrance Participations pour le métier Mid & Large Cap

EN MILLIONS D'EUROS	Taille	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	ENGAGEMENTS 2015	MÉTIER	CÉDÉE
AD Industrie	ETI			10	1				11		Middle Cap	
Altia Industrie	ETI				5		9		14		Middle Cap	
Altis	ETI			20					20		Middle Cap	
Avanquest	ETI	20			1			0	22		Middle Cap	
Carso	ETI		19						19		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	
Euronext	ETI						41		41		Middle Cap	
Farinia	ETI	21							21		Middle Cap	
Gorgé	ETI			8			0	0	9		Middle Cap	
Grimaud	ETI		40						40		Middle Cap	
Gruau	ETI		10		0,5				10		Middle Cap	
Mäder	ETI		11						11		Middle Cap	
Mecadev (Mécachrome)	ETI	15		2					17		Middle Cap	
Mersen	ETI	25	5	41		1			72		Middle Cap	
NGE	ETI			80				8	88	8	Middle Cap	
Novasep	ETI			25	30				55		Middle Cap	
NTL Holding (Translohr)	ETI				24		3		27		Middle Cap	
Paprec	ETI				100	49			149		Middle Cap	
Parisot (Windhurst Industries)	ETI		14	8	8	3			33		Middle Cap	
Qosmo	ETI			7					7		Middle Cap	
Riou Glass (Vital Finances)	ETI				15				15		Middle Cap	
Siclaé	ETI		50				15		65		Middle Cap	
Soitec	ETI			79		8	8	15	111	15	Middle Cap	
Tockheim	ETI				50				50		Middle Cap	
Vergnet	ETI			13	5		0	1	19		Middle Cap	
Alcan EP/ Constellium	GE		44			52			96		Large Cap	
Alcatel	GE					3			3		Large Cap	
Bull	GE			29					29		Large Cap	X
CGG Veritas	GE		177	17	52				246	35	Large Cap	
CMA CGM	GE					114			114		Large Cap	
ERAMET	GE				766				766		Large Cap	
Eutelsat Communications	GE						58		58	64	Large Cap	
Gemalto	GE	176							176		Large Cap	
Ingenico	GE							365	365	365	Large Cap	
Limagrain	GE		150						150		Large Cap	
Nexans	GE	58		10		46	2		117		Large Cap	
Schneider R	GE		12						12		Large Cap	
Sequana	GE				51		13		64		Large Cap	
ST Microelectronics	GE		696						696		Large Cap	
Technicalor	GE					54			54	18	Large Cap	
Technip	GE	92	20						112	12	Large Cap	
Tyrol	GE					0,2			0		Large Cap	
Ubisoft	GE					2			2		Large Cap	
Valéo	GE	24							24		Large Cap	
Vallourec	GE		352	21		8	9		391	6	Large Cap	
Verralia	GE							58	58	58	Large Cap	
3S Photonics	PME	5							5		Middle Cap	X
Cascadia (skyblog)	PME			6					6		Middle Cap	X
Clestra Hauserman (ex CHM)	PME					1		0,3	1	0,3	Middle Cap	
Cylande	PME		10						10		Middle Cap	
Dailymotion	PME	8							8		Middle Cap	X
Ercom	PME			10					10		Middle Cap	
Inside Secure	PME		8		5				13		Middle Cap	
Naturex	PME					12	22		34		Middle Cap	
Viadeo	PME				10		9		19		Middle Cap	
TOTAL		630	1617	396	1123	356	233	477	4832	581		
TOTAL Middle Cap		280	166	320	254	75	150	55	1300	23		
TOTAL Large Cap		350	1451	77	869	281	82	423	3532	558		

Principaux investissements engagés directement par Bpifrance Participations pour le métier Innovation

EN MILLIONS D'EUROS	Taille	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	ENGAGEMENTS 2015	MÉTIER
Acco	PME								—	15	Large Venture
Biom'up	PME							8	8	8	Large Venture
Collectis	PME			25	0,2				25		Large Venture
Cerenis	PME		20					3	23	5	Large Venture
DBV Technologies	PME				15				15		Large Venture
Ebuzzing & Teads	PME								—		Large Venture
Fermentalg	PME						6		6		Large Venture
Global Bioenergies	PME								—	8	Large Venture
Innate Pharma	PME	11					7		18		Large Venture
Isorg	PME						3		3		Large Venture
Lucibel	PME					7	0,6		8		Large Venture
Medtech	PME					2	0		2		Large Venture
Nicox	PME	25							25		Large Venture
Parrot	ETI							34	34	50	Large Venture
Pixium	PME						9		9		Large Venture
Poxel	PME						5	4	9	5	Large Venture
Scality	PME								—	5	Large Venture
Sequans	PME					6		2	8	5	Large Venture
Sigfox	PME							9	9		Large Venture
Stenlys	ETI				11				11		Large Venture
Super Sonic Image	PME					8	8		16		Large Venture
Tinubu Square	PME			11					11		Large Venture
TXCell	PME						8		8		Large Venture
Valneva	PME					18	0	5	23		Large Venture
Vestiaire Collective	PME								—	10	Large Venture
Vexim	PME						6		6		Large Venture
VIT	PME						6	2	8	2	Large Venture
Voluntis	PME						5	4	9	3	Large Venture
Withings	PME					11			11		Large Venture
Canibal	PME						0,5		0,5		Direct Innovation
Corwave	PME					1,0			1,0		Direct Innovation
EOS Imaging	PME						8	2	10	4	Direct Innovation
G2 Mobility	PME						0,8	0,3	1,1	0,3	Direct Innovation
Unilend/SFF PME	PME								—	1,0	Direct Innovation
Eutelsat Communications	GE							58	58	64	Large Cap
TOTAL		36	20	36	26	53	73	72	315	121	
TOTAL Large Venture		36	20	36	26	52	64	70	303	116	
TOTAL Direct Innovation		—	—	—	—	1,0	9	2	13	5	

L'activité Large Venture accompagne les entreprises emblématiques de l'innovation française à fort besoin capitalistique dans l'accélération de leur développement commercial, leur développement à l'international ou l'industrialisation de leur technologie. Les montants investis sont le plus souvent supérieurs aux chiffres d'affaires des sociétés concernées, caractérisant la dimension capital-risque. À fin 2016, 400 M€ de la dotation de 600 M€ allouée à l'activité a été investie dans 29 sociétés actives dans les domaines des sciences de la vie, du numérique et des écotechnologies (soit 100 M€ de plus qu'en 2015 dans 5 sociétés supplémentaires).

Investissement de Bpifrance Participations via des fonds

VALEUR BRUTE 2014	Investissements en 2015	Cessions en VB en 2015	Valeur brute 2015	2011
Mid & Large Cap	925	198	104	1 019
ETI 2020	331	132	—	463
FAA (ex FMEA)	254	1	18	237
FAA Rang 2	19	2	1	20
Fonds Croissance	320	63	84	299
Fonds Propres PME	464	132	48	548
Sectoriels	79	13	7	85
Filières	—	20	—	20
FI Régions	384	99	41	443
Fonds de fonds	1 131	329	145	1 315
FPMEI	327	2	50	279
FPCR 2000/ FCIR/ FFT3	140	9	10	138
FFI A/FFI B	316	28	44	300
FFI 2	242	73	34	281
FFFI 3	106	218	7	316
FFI 4	—	1	—	1
Innovation	117	17	7	127
BIOAM x3	29	—	4	25
INNOBIO	88	17	3	103
Total	2 636	677	303	3 009

La participation dans Proparco est désormais intégrée dans le métier fonds de fonds pour 44,2 M€

L'activité d'investissement de Bpifrance est organisée en quatre métiers :

• **Mid&Large Caps**

Les équipes de ce pôle assurent la gestion :

- des participations directes dans des grandes entreprises stratégiques (principalement héritées du portefeuille d'investissement du FSI) et des ETI;
- des participations prises dans des ETI via le fonds ETI2020 doté de 3 Md€;
- des fonds sectoriels en charge de l'accompagnement des équipementiers du secteur de l'automobile de rang 1 et 2 (FAA et FAA rang 2);
- et des fonds France Investissement Croissance (rattachés auparavant au métier Fonds Propres PME).

• **Fonds Propres PME**

Les équipes de ce pôle assurent la gestion de trois types de fonds investissant en direct dans les PME :

- des fonds régionaux;
- des fonds sectoriels, comme le tourisme (France Investissement Tourisme) ou industrie créative (Patrimoine et Création); et
- des fonds dédiés aux filières ferroviaires et nucléaires, créés en 2015.

• **Fonds de fonds**

Les équipes de ce pôle assurent principalement la gestion des participations dans des fonds partenaires souscrits par Bpifrance Participations via des fonds de fonds dans le cadre des programmes d'investissement :

- PME Innovation;
- FSI France Investissement;
- et FSI France Investissement 2020.

Elles assurent également la gestion de fonds de fonds pour compte de tiers souscrits par :

- l'État dans le cadre du programme PIA;
- les fonds d'épargne de la CDC;
- ou encore la BEI.

• **Innovation**

Les équipes de ce pôle assurent principalement la gestion de l'activité Large Venture et de fonds souscrits par Bpifrance comme Bioam et Innobio mais aussi de fonds levés dans le cadre du programme PIA (Fonds Ambition Numérique, Fonds Ecotechnologies, Fonds Biothérapies Innovantes et Maladies Rares, Fonds Ville de demain, Fonds French Tech Accélération...).



LE GROUPE LA POSTE

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 avec plus de 253 000 collaborateurs dont 90,6 % en France. Avec un peu plus de 17 000 points de contact, son réseau commercial de proximité n'a pas d'équivalent sur le territoire national.

En 2016, le Groupe La Poste a réalisé de bonnes performances grâce à son modèle multi-activités, les marchés du colis et de l'express permettant notamment de compenser les impacts négatifs des taux bas et de la baisse du volume de courrier transporté. Le chiffre d'affaires du Groupe a ainsi progressé de 1,1 % à 23,3 Md€ et le résultat d'exploitation a crû de 11,5 % à 975 millions d'euros. Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique, le Groupe a lancé de nouveaux services, axés sur la proximité et la simplification des modes de vie, a investi 1,1 milliard d'euros dans le développement de ses activités (déploiement de nouveaux systèmes informatiques, développement du réseau de hubs de GeoPost, rénovation des bureaux de poste...) et a financé des opérations de croissance externe à hauteur de 237 M€, dans les secteurs du numérique, de la silver économie et de l'express, tant en France qu'à l'international.

Le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis a légèrement baissé, de 1 %, impacté par la baisse des volumes de courrier transporté (-5,2 %), compensée en partie par l'évolution tarifaire du courrier, la croissance de l'international, la progression des nouveaux services, avec notamment le lancement de nouveaux services tels que l'examen du code de la route.

La branche GeoPost a poursuivi sa forte croissance avec un chiffre d'affaires en hausse de près de 9 %, soutenu par la progression des volumes, le renforcement des offres et services à domicile, hors domicile, et sur de nouveaux segments de marché tels que le transport de produits à température dirigée, dans les domaines de la santé/pharmacie et des produits alimentaires. GeoPost a par ailleurs renforcé son réseau international via la fusion de sa filiale DPD Russie avec l'opérateur russe de colis express SPSR Express, la nouvelle entité devenant le deuxième

opérateur express en Russie et l'acquisition de 60 % de JadLog, numéro 2 du marché du colis-express au Brésil.

La Banque Postale a enregistré un produit net bancaire de 5,6 Md€, en baisse de 2,5 %. Le contexte de taux historiquement bas a pesé sur la marge nette d'intérêts qui s'est inscrite en repli, impact en partie compensé par la hausse des commissions et des frais de gestion en baisse, traduisant les efforts de maîtrise des charges. La Banque Postale a par ailleurs annoncé début 2017 le lancement d'une banque 100 % digitale, qui sera opérationnelle à l'automne 2018 et a finalisé le rapprochement de sa filiale de gestion d'actifs immobilier, la société Ciloger, avec AEW Europe, filiale de Natixis, créant ainsi l'un des leaders européens dans ce domaine.

La branche Numérique a poursuivi son développement avec un chiffre d'affaires de 609 M€, en hausse de 8,7 %. La filiale Docapost, spécialisée sur la transformation numérique des entreprises, a progressé de 6 % avec le développement des activités de dématérialisation (contraventionnel, plateforme de services RH...). La filiale Mediapost Communication, spécialisée en marketing relationnel, est quant à lui en progression de 2 %.

Enfin, le Réseau La Poste a déployé une nouvelle organisation orientée sur le développement commercial et a poursuivi l'adaptation du format de ses points de contact. En milieu rural, 500 maisons de service au public sont désormais installées dans des bureaux de poste. En milieu urbain, l'implantation de nouvelles formes de partenariats, « La Poste Relais », a permis de mieux s'adapter aux besoins et aux évolutions des citoyens.

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



Pour en savoir plus

www.laposte.fr



Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40,9 Md€ en 2016, dont 46 % pour l'activité France, 26 % pour le reste de l'Europe, 13 % pour l'Afrique et le Moyen-Orient et 15 % pour l'activité Entreprises. Présent dans 28 pays avec 155 000 salariés (dont 96 000 en France), le Groupe servait, à fin 2016, 263 millions de clients dans le monde, dont 201 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. Créée en 1991 sous la forme de l'exploitant autonome de droit public France Télécom et transformé en société anonyme en 1996, Orange a été cotée en 1997, privatisée en 2004 et a pris sa dénomination sociale actuelle en 2013. 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.

Plusieurs 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 fixes et mobiles (approche par foyer), 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. En termes quantitatifs, le marché européen des télécoms a confirmé sa stabilisation en 2016 (+0,2 %) après 5 années de repli et poursuit sa croissance en zone Afrique Moyen-Orient (+3,7 %).

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 Md€ sur l'année 2016 (+17 % 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. Le Groupe a finalisé en janvier 2016 la cession de sa participation de 50 % dans l'opérateur mobile EE au Royaume-Uni et celle de Telkom Kenya en juin 2016. Dans le cadre de sa stratégie de croissance en Afrique, le Groupe a acquis en janvier 2016 les filiales d'Airtel au Burkina Faso et en Sierra Leone, en avril 2016 Cellcom au Liberia et Tigo en République Démocratique du Congo, puis regroupé ses activités sous la marque Orange en Égypte et au Maroc. Le Groupe a mené fin 2015 et début 2016 des discussions en vue d'un rapprochement avec Bouygues Telecom en France, qui n'ont toutefois pas abouti. En termes de diversification, Orange développe une nouvelle banque 100 % mobile en France sur la base de son acquisition en 2016 de 65 % de Groupama Banque, et poursuit sa stratégie de diversification dans l'Internet des Objets et les contenus. Orange a enfin poursuivi son programme d'efficacité opérationnelle face à une pression concurrentielle qui reste vive.

L'État actionnaire soutient la stratégie du Groupe Orange et les opérations stratégiques précitées ainsi que les autres investissements importants que sont les plans fibre et la participation aux enchères de spectre 4G dans plusieurs pays.



Pour en savoir plus

www.orange.fr



La Française des Jeux est une société anonyme d'économie mixte dont le capital est détenu à 72 % par l'État. Avec 14,3 Md€ de mises en 2016, elle est la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale. Elle propose à ses 26 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 plus de 31 000 points de vente et un canal multimédia utilisé par 1,4 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.

L'entreprise a poursuivi, en 2016 et 2017, le déroulement plan stratégique « FDJ 2020 » lancé le 1^{er} juillet 2015 qui vise à reconquérir des clients et conquérir de nouveaux clients dans une optique de jeu responsable avec quatre axes prioritaires : accélérer la numérisation de l'offre et de la distribution, développer l'innovation de rupture, moderniser et compléter le réseau de distribution, et soutenir la croissance des paris sportifs. Sur le premier axe, le processus d'inscription aux jeux en ligne a cette année été modernisé et la possibilité d'accéder aux jeux sur mobile et tablettes élargie. Sur le second, une nouvelle génération de jeux a été lancée (Gare o Loup, Ruée vers l'Or...) et une démarche d'open innovation mise en place grâce à plusieurs partenariats (l'éditeur de jeu Asmodée, l'école du numérique Web School Factory et Google France sur la vidéo en ligne) et l'investissement dans

des fonds d'innovation. Sur le troisième, l'entreprise a installé 23 000 nouveaux terminaux de prise de jeu, poursuivi une diversification ciblée de son réseau et initié la mise en place d'un nouveau mode de livraison depuis un entrepôt central. Enfin, l'entreprise a continué d'enrichir son offre de paris sportifs, notamment en lien avec les grands événements comme le Championnat d'Europe de football 2016.

Les principales tendances du secteur sont l'impact du numérique qui crée de nouvelles attentes en termes d'accès à l'offre et d'expérience de jeu et la montée en puissance des jeux de paris sportifs.

L'État actionnaire soutient pleinement le plan stratégique « FDJ 2020 » adopté lors du conseil d'administration du 1^{er} juillet 2015 et la transformation numérique de l'entreprise.



Pour en savoir plus

www.groupefdj.com



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 28,6 % en 2016). France Télévisions édite six chaînes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô et franceinfo et neuf chaînes Outre-mer).

L'année 2016 a été marquée par l'élaboration 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 3 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, qui a été lancée en septembre

2016 ; le développement de son offre de fiction, avec des investissements dans la création portés à 420 M€ dès 2017 ; et un accroissement de l'effort de transformation numérique, avec notamment la refonte de la plateforme numérique « France.tv » et la création d'une offre de vidéo à la demande par abonnement (VADA), qui doit être lancée fin 2017.

Au plan financier, la trajectoire financière de FTV à horizon 2020 repose sur l'atteinte d'un résultat net équilibré chaque année, grâce d'une part à une hausse des subventions publiques et d'autre part la conduite de réformes structurelles, avec notamment un objectif de non-remplacement d'un départ sur 2 à la retraite. En 2016, France Télévisions a rempli cet objectif, en dégagant un résultat d'exploitation de +8.8 M€ et un résultat net de +2.4 M€, confirmant ainsi l'équilibre financier retrouvé en 2015.



Pour en savoir plus

www.francetelevisions.fr



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).

L'année 2016 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 2016, Radio France a réalisé des performances d'audience très satisfaisantes, avec une audience cumulée de 25,9 %, tandis que de nombreux projets numériques ont été déployés (webradios, refonte des sites internet, création d'applications mobiles). En outre, 2016 a été marquée par la participation de Radio France au projet de chaîne publique

d'information en continu, France Info, mené en partenariat avec France Télévisions, France Médias Monde et l'INA et qui a été lancé en septembre 2016. Par ailleurs, ses formations musicales ont attiré à la Maison de la Radio un public en forte hausse en 2016 (260 000 personnes, contre 192 000 en 2015). Enfin, le programme de réhabilitation de la Maison de la Radio s'est poursuivi, avec l'achèvement à la fin de l'année 2016 d'un espace rénové de 12 000 mètres carrés.

Au plan financier, l'objectif d'un retour progressif à l'équilibre d'ici 2018 est maintenu, avec un résultat net déficitaire de -10,6 M€.



Pour en savoir plus

www.radiofrance.fr



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. La Semmaris assure l'aménagement et la gestion du marché d'intérêt national de Paris-Rungis, plus grand marché de produits alimentaires frais au monde, avec plus de 1 200 entreprises présentes.

L'année 2016 aura été essentiellement marquée par la mise en œuvre du vaste plan d'investissement (510 M€ d'ici 2025) décidé par la Semmaris pour moderniser le MIN de Rungis et conforter sa place de référence en matière d'approvisionnement alimentaire. En phase avec le calendrier prévu, la Semmaris a ainsi investi 32,6 M€ en 2016, ayant notamment permis le déploiement de la fibre optique sur le marché, la mise en service de l'espace restauration du pavillon Bio et le développement des entrepôts logistiques (17 000 mètres carrés mis en construction).

Par ailleurs, la société a poursuivi en 2016 sa dynamique au plan financier, grâce à un niveau d'occupation toujours élevé (96,3 % en 2016) et des dépenses d'exploitation maîtrisées. Le chiffre d'affaires a ainsi atteint 108 M€ en 2016 (+3,2 % en un an), l'excédent brut d'exploitation 47,2 M€ (+5,8 %) et le résultat net 17,5 M€.

La Semmaris a poursuivi en outre des projets en province et à l'international pour capitaliser sur son savoir-faire. Ainsi, le Groupement LUMIN'TOULOUSE, détenu à 51 % par la Semmaris, à 44 % par La Poste Immo et à 5 % par la Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées va exploiter le Marché d'intérêt national (MIN) de Toulouse avec une délégation de service public de 22 ans. Au niveau international, la première phase du partenariat de Moscou, signé fin 2015, a donné lieu à l'élaboration du master plan du projet. Dimensionné à 180 hectares, il devrait constituer le plus important marché de gros de Russie, après un investissement d'1 Md€. Le projet de Dubaï également signé fin 2015 n'a pas encore démarré ; sa première phase devrait débuter en 2017 avec l'objectif de poser la première pierre à l'occasion de l'Exposition Universelle de Dubaï en 2020.



Pour en savoir plus

www.rungisinternational.com

SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE (SLI)

La SLI a pour mission d'acquérir et louer des logements intermédiaires en zones tendues (essentiellement région parisienne, côte méditerranéenne, pays genevois et grandes métropoles, notamment Lyon, Marseille, Bordeaux, Toulouse, Lille, Montpellier et Strasbourg). 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 2,3 Md€, a pour objectif d'acquérir et de louer d'ici 2022 en zones dites tendues 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 2016, la SLI a poursuivi sa montée en charge, en conduisant son programme d'investissement selon un calendrier et des modalités financières conformes aux attentes de l'État. Au printemps 2017, 109 immeubles (3 616 logements) ont été déjà acquis ou sont en cours d'acquisition, représentant un investissement de 684 M€ (soit 28 % de la taille cible du fonds).

Un premier lot de 20 logements a été mis en location en octobre 2016 et a fait l'objet d'une commercialisation réussie. En parallèle, la SLI a contracté un emprunt de long terme de 500 M€ avec la Banque européenne d'investissement (BEI), sécurisant ainsi une large part de ses besoins de financement.



La Société de valorisation foncière et immobilière (Sovafim), SA détenue à 100 % par l'État, a été créée en 2006 pour valoriser et céder des biens immobiliers publics complexes. Alors que la décision a été prise en 2016 de mettre ses activités historiques en extinction, son principal objet est à présent de porter la participation de l'État dans le projet Foncière Publique Solidaire, investissement de 750 M€ pour favoriser la construction de logements, notamment sociaux, en partenariat avec la Caisse des Dépôts.

L'année 2016 a été marquée par la décision du Gouvernement de s'appuyer sur la Sovafim pour porter un nouveau projet d'investissement intitulé « Foncière Publique Solidaire ». Dans le contexte d'un marché du logement structurellement sous-offreur, le projet vise à titre principal à fournir un service d'intérêt économique général (SIEG) consistant à favoriser la construction de logements sociaux via la mise à disposition de foncier à conditions préférentielles aux organismes de logements sociaux, pour une partie dominante de son activité, et, d'autre part, de conduire des activités de marché.

L'engagement a été pris par le Président de la République le 12 janvier 2016 lors du bicentenaire de la Caisse des Dépôts et consignations (CDC) de créer une société foncière publique, filiale de la Sovafim, destinée à accélérer et à simplifier l'acquisition de terrains publics et privés, pour permettre de réaliser 50 000 logements, principalement sociaux, entre 2017 et 2022. L'État et la Caisse des Dépôts doteront en capital cette nouvelle entreprise publique, dénommée « Foncière Solidaire », pour un montant total de 750 M€. Les dispositions législatives nécessaires à la création de cette entreprise publique figurent à l'article 50 de la loi n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain.



Pour en savoir plus

www.sovafim.fr



CNP Assurances est un leader de l'assurance et de la protection des personnes en Europe et en Amérique du Sud. CNP Assurances est une société cotée à capitaux majoritairement publics, 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 2016 de 31,5 Md€ pour un résultat net de 1,2 Md€ et une taille de bilan au 31 décembre 2016 de 419 Md€.

L'année 2016 a été marquée par les bonnes performances du groupe, soutenues par la bonne dynamique de l'activité en unités de compte et la poursuite de la transformation du groupe, en ligne avec la stratégie annoncée début 2013, malgré un contexte macroéconomique caractérisé par le maintien de taux historiquement bas en Europe, et par la poursuite de la récession au Brésil.

Le chiffre d'affaires est resté stable pour s'établir à 31,5 Md€ tandis que le produit net d'assurance a augmenté de 10,7 %, reflétant une bonne dynamique dans l'ensemble des zones géographiques (+15,4 % en France, +1,8 % en Amérique latine et +18,2 % en Europe hors France).

En France, le chiffre d'affaires est en baisse de 2,1 % à 24,3 Md€ principalement sous l'effet de la déconsolidation de La Banque Postale Prévoyance. CNP Assurances a développé son activité d'épargne patrimoniale en modèle ouvert, portée par CNP Patrimoine, et qui enregistre un chiffre d'affaires de 958 M€, en hausse de 121 %.

En Europe hors France, le chiffre d'affaires s'élève à 3,7 Md€, soit une hausse de 3,0 %. CNP Assurances a poursuivi le développement de son activité dans le cadre du partenariat finalisé fin 2014 avec Santander Consumer Finance pour la distribution en Europe (couvrant 10 pays) de ses produits d'assurance emprunteur et de son modèle de distribution non exclusive en Europe du Sud au travers de l'activité de sa filiale CNP Partners.

Enfin, en Amérique latine, le chiffre d'affaires du Groupe CNP Assurances a augmenté de 11,5 % (+ 16,9 % à périmètre et change constants), notamment au travers de l'activité de sa filiale brésilienne, Caixa Seguradora, 5^e assureur brésilien. Les discussions concernant le renouvellement, à partir de 2021, de l'accord de distribution au Brésil ont été interrompues.

Le résultat net part du Groupe ressort à 1,2 Md€, en progression de 6,2 %. La situation de solvabilité de l'entreprise, avec un taux de couverture Solvabilité 2 qui atteint 177 % en formule standard, traduit une gestion du bilan adaptée au nouveau cadre prudentiel européen.



Pour en savoir plus

www.cnp.fr



Dexia SA (maison-mère du Groupe) est une institution financière de droit belge dont l'actionnariat est composé comme suit : État belge (50,02 %), État français (44,40 %), flottant (5,58 %). La taille du bilan consolidé de Dexia SA à fin décembre 2016 est de 212,8 Md€. Dexia Crédit Local est la principale entité opérationnelle du Groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie de financement, d'un montant maximal de 85 Md€, 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'une licence bancaire et a une présence internationale au travers de ses filiales et succursales.

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 357 Md€ à fin 2012 à 213 Md€ fin 2016.

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 à Dexia : (i) maintenir la capacité de refinancement du bilan ; (ii) préserver la base de capital pour assurer le respect des ratios réglementaires ; et (iii) assurer la continuité opérationnelle, en conservant les compétences et les ressources nécessaires et en faisant évoluer au mieux les systèmes d'information.

Dexia, en 2016, a poursuivi la mise en œuvre de son plan de résolution ordonnée et a continué à simplifier la structure du Groupe. L'année a été marquée par la mise en œuvre d'une réflexion d'ampleur sur le fonctionnement du Groupe en gestion extinctive et sa simplification opérationnelle. Enfin, dans un environnement de marché complexe, marqué par une forte volatilité et la persistance de taux d'intérêt bas, Dexia a démontré ses bonnes capacités de financement.



Pour en savoir plus

www.dexia.com



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 %). La taille du bilan de SFIL au 31 décembre 2016 est de 79 Md€. SFIL assure son refinancement via CAFFIL, société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL dont la taille du bilan au 31 décembre 2016 atteint 75 Md€.

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 refinancements 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 française 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 2016, LBP a produit 3,5 Md€ 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. CAFFIL a réalisé un volume d'émissions de 6 Md€ en 2016, en ligne avec les émissions réalisées en 2015 et le double du volume émis en 2013. CAFFIL est ainsi le premier émetteur d'obligations sécurisées « secteur public » en Europe.

Par ailleurs, la stratégie de désensibilisation de l'encours sensible 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 4 ans, l'encours sensible a diminué de plus de 80 % sur l'ensemble des emprunteurs concernés et de près de 90 % pour les seules collectivités locales.

Enfin, en 2016, SFIL a refinancé ses premiers grands contrats de crédits à l'exportation.



Pour en savoir plus

www.sfil.fr



L'Imprimerie Nationale 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 902 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 221 M€ en 2016.

Le Groupe Imprimerie Nationale 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, l'Imprimerie Nationale poursuit la diversification de ses activités désormais organisées en trois branches : e-documents (titres régaliens, impression et éditique), e-services & systems (gestions d'identités numériques et services associés, opérateurs de cartes) et e-composants (Inlay – composants pour les cartes à puces avec ou sans contacts).

Le développement de l'électronique et de la biométrie dans les documents favorise la croissance du marché mondial de l'identité (+10 % par an) sur lequel se positionnent quelques acteurs clefs aux parts de marché comparables à celle de l'Imprimerie Nationale : Gemalto, Morpho, Veridos et Oberthur Technologies. Sur ce marché, l'Imprimerie Nationale

a pour ambition de continuer d'élargir son positionnement de la chaîne de valeurs, par exemple avec de nouveaux produits en développement sur le contrôle aux frontières.

Dans ce contexte de très forte croissance du marché mondial, l'Imprimerie Nationale, avec le soutien de l'État actionnaire, poursuit un plan de développement ambitieux, visant 350 M€ de chiffre d'affaires d'ici 2020 sur le périmètre du Groupe à fin 2016. 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 (joint venture 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 cours en 2017 des activités sécuritaires et identitaires du Groupe Thalès. Le projet industriel Douai 2.0 de refonte de son site industriel en cours de finalisation en 2017 permet par ailleurs de donner au Groupe les moyens de la croissance tout en améliorant sa compétitivité et le service rendu aux clients.



Pour en savoir plus

www.imprimerienationale.fr

Transports

PANORAMA SECTORIEL

La mise en œuvre de la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire a été parachevée en 2017. Après la création du Groupe public ferroviaire en 2015, la mise en place d'un cadre social harmonisé pour l'ensemble du secteur ferroviaire s'est traduite par la signature de la Convention collective nationale de la branche ferroviaire du 31 mai 2016, par le décret socle du 8 juin 2016, et par un accord d'entreprise signé pour le Groupe public ferroviaire le 23 juin 2016. Par ailleurs, les contrats de performance entre l'État et chaque EPIC du Groupe public ferroviaire ont été signés le 20 avril 2017. Ces contrats tracent les perspectives économiques et financières du Groupe public ferroviaire sur les dix prochaines années dans le cadre des évolutions à venir du secteur liées à l'apparition de nouvelles formes de mobilités et à l'ouverture progressive à la concurrence.

Le secteur aéroportuaire a connu une année 2016 portée par une croissance globale du trafic et confirmant la solidité des perspectives financières des sociétés aéroportuaires relevant du périmètre de l'APE. Groupe ADP a enregistré une croissance de trafic passagers limitée à +1,8 % en moyenne en 2016 du fait de l'impact des attentats de novembre 2015, notamment sur le trafic international. Les aéroports régionaux ont bénéficié, de leur côté, d'une augmentation de leur trafic plus dynamique de +4,8 % en moyenne en 2016, en ligne avec la croissance moyenne du trafic des aéroports de l'Union européenne (+5,0 % en moyenne en 2016 d'après Airport Council International). Leur activité reste

soutenue par la croissance des liaisons internationales, du trafic des compagnies à bas coûts ainsi que des recettes extra-aéronautiques, en particulier à Bordeaux, Montpellier et Toulouse. L'année 2016 a par ailleurs été marquée par la privatisation des sociétés aéroportuaires de Nice et de Lyon (cf. présentation dans ce rapport).

Le secteur aérien reste caractérisé par un environnement très concurrentiel (développement rapide des compagnies à bas coûts opérant sur le court et moyen-courrier, et plus récemment sur le long-courrier, ainsi que des compagnies issues notamment des pays du Golfe sur le long courrier). En outre, l'activité aérienne, très cyclique, génère de faibles marges d'exploitation en raison de la structure rigide de ses coûts (carburant, charges de personnel); toutefois, le secteur a pu continuer de bénéficier en 2016 du bas prix du fuel et d'une demande en forte croissance. Ce contexte conjoncturel, les effets de réduction de coûts et de maîtrise des investissements, ainsi que les efforts portés sur l'offre ont permis au Groupe AF-KLM d'enregistrer en 2016 une bonne progression de ses principaux indicateurs financiers. L'acuité de l'environnement concurrentiel appelle toutefois la poursuite du renforcement de la compétitivité du Groupe. Dans ce contexte, l'année 2016 a été marquée par l'élaboration d'un nouveau projet stratégique Trust Together, visant à réduire les écarts de compétitivité entre AF-KLM et ses concurrents et à mobiliser les personnels dans le cadre d'un dialogue social renouvelé.



Le secteur du transport urbain connaît une intensité concurrentielle forte dans le cadre des appels d'offres passés par les collectivités publiques. Le Groupe RATP est confronté dès à présent à l'ouverture à la concurrence pour les nouvelles lignes et le sera à compter de 2024 pour le réseau historique du bus. La préparation de cette échéance suppose, outre la poursuite de la réduction des écarts de compétitivité avec ses concurrents, la poursuite du développement soutenable du Groupe en dehors de son marché historique – à travers notamment le développement de la filiale RATP Dev — afin d'y trouver les futurs relais de croissance.

Le trafic des grands ports maritimes métropolitains a chuté de 2,4 % en 2016 par rapport à 2015, en raison notamment du niveau historiquement bas de la récolte céréalière, entraînant une baisse significative des trafics associés (-16 %). Les situations

sont toutefois contrastées entre les ports, du fait de la diversité de leurs modèles économiques, qui ne bénéficient pas tous dans la même mesure du dynamisme du trafic de conteneurs. Malgré des résultats financiers plutôt favorables en 2016, reflétant les efforts de gestion mis en œuvre, notamment pour développer les revenus tirés de la gestion domaniale, 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.

AIRFRANCE KLM

Acteur majeur du transport aérien mondial, le Groupe Air France-KLM a transporté 93,4 millions de passagers en 2016, en progression de 4 % par rapport à 2015. Le Groupe est présent sur le segment du moyen et du long-courrier avec les compagnies Air France et KLM, sur le segment du low cost au travers de Transavia et sur celui du court-courrier avec Hop! Air France. Organisé autour des deux hubs de Paris-Charles de Gaulle et Amsterdam-Schiphol, le réseau d'Air France-KLM couvre 328 destinations dans 118 pays.

Le Groupe, qui emploie environ 88 000 personnes, a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 24,8 Md€, en baisse de 3,3 % par rapport à 2015. L'activité du Groupe s'articule autour de différents pôles : le transport de passagers qui représente près de 80 % du chiffre d'affaires, le cargo (8 %), la maintenance (7 %) et la filiale low-cost Transavia (5 %). Air France-KLM est membre de l'alliance Skyteam, deuxième alliance mondiale qui regroupe 20 compagnies aériennes. L'État, qui détient 17,58 % du capital du Groupe à la date du 30 avril 2017, est actionnaire de référence du Groupe Air France KLM.

Le marché du transport aérien mondial est particulièrement dynamique puisque, selon les données de l'Association internationale du transport aérien (IATA), la demande (mesurée en kilomètres-passagers payants) a augmenté de 6,3 % en 2016 par rapport à 2015 et le nombre de passagers transportés en 2016 a atteint le nombre record de 3,7 milliards.

Air France-KLM évolue toutefois dans un environnement particulièrement concurrentiel, sur les segments d'activité du court et du moyen-courrier (avec la concurrence des compagnies low cost) comme 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 forte hausse des capacités et une pression sur les prix qui limite la recette unitaire du Groupe. Parallèlement, les restructurations et consolidations des compagnies aériennes 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 efforts de compétitivité et d'assurer une maîtrise rigoureuse de ses coûts.

Dans ce contexte, l'année 2016 a été marquée par la nomination de Jean-Marc Janaillac en tant que président-directeur général (PDG) du Groupe Air France-KLM. Le nouveau PDG a présenté au conseil d'administration du Groupe, en novembre 2016, un nouveau projet stratégique baptisé Trust Together, qui offre des perspectives de développement au Groupe Air France-KLM à l'horizon 2020 et doit notamment permettre de remobiliser l'ensemble des catégories de personnel des deux compagnies dans le cadre d'un dialogue

social renouvelé. L'un des axes majeurs du projet Trust Together est la création d'une nouvelle compagnie (projet « Boost ») au sein du Groupe Air France, dont l'objectif est de permettre à l'entreprise de renouer avec la croissance rentable sur son réseau long-courrier, de restaurer sa compétitivité sur le réseau moyen-courrier et de contribuer à la connectivité du hub de Roissy. Le développement de Transavia doit également être poursuivi dans le cadre de ce nouveau plan stratégique.

Les principaux indicateurs financiers du Groupe Air France-KLM ont progressé en 2016 : le résultat d'exploitation s'est établi à 1,049 Md€, en hausse de 269 M€ par rapport à 2015, sous l'effet notamment de la baisse de la facture de carburant ainsi que de la poursuite des efforts de maîtrise des coûts, et le résultat net part du Groupe a atteint 792 M€, en hausse de 674 M€. La dette financière nette a été réduite de 652 M€, à 3,655 Md€, le ratio d'endettement s'améliorant ainsi de 0,5 point par rapport au 31 décembre 2015. Le Groupe entend poursuivre en 2017 ses efforts de baisse des coûts unitaires, avec un objectif de réduction de 1,5 % au minimum, et maintenir par ailleurs une grande sélectivité des projets d'investissement afin de poursuivre la réduction de la dette financière nette.

L'État appuie la stratégie du Groupe Air France-KLM de restauration de sa compétitivité par la mise en œuvre du projet stratégique Trust Together. Afin d'accompagner les efforts du Groupe, l'État actionnaire a choisi de ne pas proposer le paiement d'un dividende au titre de l'exercice 2016, à l'instar des précédents exercices.



Pour en savoir plus

www.airfranceklm.com



Le Groupe RATP est le cinquième acteur du transport public urbain et périurbain dans le monde et transporte chaque jour plus de 14 millions de personnes, en France et dans le monde. La maison-mère du Groupe 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.

Le Groupe RATP a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 5,45 Md€ en 2016, dont 20,7 % pour les filiales, et son effectif moyen était de 56 911 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 2016, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 Md€. Par ailleurs, la RATP détient conjointement avec la SNCF la filiale d'ingénierie Systra.

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 le STIF (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 en particulier poursuivre les efforts de compétitivité, en particulier sur le réseau du bus, premier réseau à s'ouvrir à la concurrence. Le développement des activités du Groupe RATP en dehors de son périmètre historique constitue à cet égard un aiguillon de transformation précieux et contribue à promouvoir une culture concurrentielle au sein du Groupe.

Le contrat quadriennal signé entre le STIF et la RATP 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 le STIF. Première année du nouveau contrat signé en novembre 2015, l'année 2016 a été marquée par l'assujettissement de l'EPIC RATP à l'impôt sur les sociétés.

La Présidente-directrice générale du Groupe RATP a engagé au cours de l'année 2016 un processus participatif

au sein du Groupe, afin de construire le nouveau plan stratégique « Défis 2025 » 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.

Conformément à la trajectoire financière du contrat STIF-RATP, les résultats financiers de l'année 2016 marquent un recul par rapport à 2015, qui traduit en particulier la réduction de la rémunération contractuelle versée par le STIF. Le chiffre d'affaires de l'EPIC RATP a ainsi diminué de 1,6 %, à 4,65 Md€. L'excédent brut d'exploitation est ressorti à 1,09 Md€, en baisse de près de 10 %, et la marge d'EBIT à 7,8 %, en baisse de trois points par rapport à 2015. La capacité d'autofinancement s'est quant à elle établie à 875 M€, en baisse d'environ 50 M€ par rapport à 2015. Le volume d'investissement de l'EPIC RATP a atteint 1,78 Md€ en 2016, avec en particulier la poursuite d'opérations majeures sur le réseau du métro (prolongation de la ligne 14 à Mairie de St-Ouen, de la ligne 4 à Bagneux, de la ligne 12 à Aubervilliers et de la ligne 11 à Rosny). La dette financière nette de l'EPIC RATP s'est établie à 5,38 Md€ au 31 décembre 2016 (en hausse de 200 M€ environ par rapport à 2015), la trajectoire financière du nouveau contrat avec le STIF prévoyant une réduction de la dette financière nette à partir de 2018.

L'État appuie la stratégie du Groupe portée par le plan « Défis 2025 » et accompagne le Groupe dans ses efforts de préparation à la concurrence.



Pour en savoir plus

www.ratp.fr



Groupe ADP détient et exploite les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Le Bourget, ainsi que 10 aérodromes en Île-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. Conformément à la loi, le capital de la société Aéroports de Paris est détenu majoritairement par l'État (50,63 %), aux côtés notamment de Schiphol Group (8 %), Vinci (8 %), Predica (5 %) et des salariés (1,9 %). En 2016, les plateformes parisiennes exploitées par Groupe ADP ont accueilli 97,2 millions de passagers, dont près de 66 millions à Paris-CDG, qui se classe au 2nd rang européen (derrière Londres-Heathrow). Groupe ADP, dont l'effectif total moyen en 2016 était de 8 947 personnes, a réalisé en 2016 un chiffre d'affaires consolidé de 2,9 milliards d'euros (en légère hausse de 0,4 % par rapport à 2015).

Groupe ADP a vu en 2016 le trafic de ses plateformes parisiennes progresser de 1,8 %. Le trafic Europe, en progression (+3,4 %), est tiré par le dynamisme des compagnies low cost. Air France, dont Paris-CDG constitue le hub, demeure le premier client du groupe, représentant plus de 50 % du trafic sur les plateformes parisiennes.

L'État actionnaire appuie la stratégie du groupe, définie dans le plan Connect 2020, sur l'ensemble de ses aspects (maîtrise des coûts, développement international...). Première année de mise en œuvre de ce plan stratégique, l'année 2016 a vu notamment le lancement des travaux de construction de la jonction entre les terminaux Sud et Ouest de Paris-Orly et du projet de jonction des terminaux 2B et 2D de Paris-CDG. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre du troisième contrat de régulation économique (CRE), conclu le 31 août 2015 avec l'État, qui prévoit sur la période 2016-2020 un programme d'investissements de 3 milliards d'euros pour les activités aéronautiques régulées. Groupe ADP a par ailleurs inauguré le 20 mars 2017 son nouveau siège social, situé au plus près de ses clients sur l'emprise de l'aéroport Paris-CDG. Le nouveau bâtiment, qui respecte les normes environnementales les plus récentes, accueille 350 employés et abrite une maison de l'environnement accessible au public.

L'État soutient par ailleurs Groupe ADP dans son développement international, qui constitue un relais de croissance important du groupe. La stratégie de l'entreprise dans ce domaine s'est traduite par la réorganisation des activités internationales au sein de l'entité ADP International, et par des évolutions du portefeuille international du groupe avec la cession de sa participation dans l'opérateur mexicain OMA en octobre 2016, et la cession de sa participation dans TAV Construction en juillet 2017 en même temps que le renforcement de sa participation dans l'opérateur TAV Airports, dont Groupe ADP détient désormais 46,1 %.

L'État accompagne enfin le projet de création de la liaison ferroviaire directe « CDG Express » entre l'aéroport Paris-CDG et la gare de Paris-Est. La mobilisation de Groupe ADP et de ses partenaires au sein du futur gestionnaire d'infrastructure – SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts – conjointement avec l'État ont permis des avancées majeures en 2016 sur la mise en place du cadre juridique et financier du projet. Le contrat de concession entre l'État et le gestionnaire d'infrastructure devrait être signé dans les prochains mois, permettant le démarrage prochain des travaux en vue de la mise en service de la ligne avant les Jeux Olympiques de 2024.



Pour en savoir plus

www.parisaeroport.fr



Membre du GIE HAROPA (Havre Rouen Paris ou Harbours of Paris), le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) est le premier port français pour le trafic de conteneurs, avec une part de marché de près de 60 % du trafic conteneurisé français. Le GPMH a employé en moyenne 1 204 personnes en 2016, pour un chiffre d'affaires de 177,8 M€.

L'année 2016 a été marquée, à l'échelle des trois ports de l'Axe Seine constituant le GIE HAROPA, par des circonstances adverses, en particulier des mouvements sociaux intervenus dans le contexte de la discussion de la loi travail et des conditions météorologiques défavorables ayant notamment conduit à une campagne céréalière très mauvaise.

Dans ce contexte contraint, le GPMH enregistre une baisse significative de ses deux principaux segments de trafic (-1,6 % pour les conteneurs et -6,2 % pour les vracs liquides compte tenu notamment de la fermeture temporaire de la raffinerie de Port-Jérôme). L'orientation du trafic est en revanche favorable s'agissant du transport de vracs solides (+18 %), du fret ferries (+11 %), de la croisière (plus de 330 000 passagers et près de 120 escales) et du trafic roulier (313 000 véhicules).

Le chiffre d'affaires du GPMH connaît une légère hausse de 0,7 % entre 2015 et 2016, permise notamment par l'accroissement des recettes domaniales (+4,2 %), tandis que la capacité d'autofinancement baisse légèrement (34,5 M€ contre 35,1 M€ en 2015, après une augmentation significative en 2014). La dette financière nette au 31 décembre 2016 s'inscrit en augmentation de 4,9 % par rapport à 2015, à 233,6 M€, traduisant en particulier l'intégration dans le bilan du GPMH des actifs du terminal multimodal, correspondant à un ratio dette financière nette/CAF de 6,8, qui est particulièrement élevé au regard de la moyenne des grands ports maritimes. Dans ce contexte, l'État actionnaire veille à ce qu'une attention particulière soit accordée à la maîtrise des charges de fonctionnement, à la sélectivité des projets d'investissements et à l'identification de relais de croissance pour dynamiser les recettes (notamment en matière de gestion domaniale) et le développement de ce port essentiel à l'activité transport maritime français.



Pour en savoir plus

www.haropaports.fr



Grand Port Maritime de Dunkerque

Le Grand Port Maritime de Dunkerque (GPMD) est le troisième port français en termes de tonnage total. Doté d'une circonscription de 7000 hectares dont 3000 hectares de plate-forme industrielle et logistique encore aménageable, le port dispose de bassins en eaux profondes lui permettant d'accueillir les navires les plus grands. 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). La part des modes alternatifs à la route dans les dessertes du GPMD (report modal) est en augmentation régulière. Enfin, le port se situe à 1 h 30 de navigation de la route maritime la plus fréquentée du monde (600 navires transitent chaque jour par la Mer du Nord), ce qui le place en concurrence directe avec les ports belges et néerlandais.

Les trafics du GPMD ont marqué une légère hausse en 2016 (+0,3 %) atteignant 46,7 millions de tonnes. Les baisses les plus significatives concernent les céréales (-8 %), du fait de la récolte très défavorable en 2016, et le trafic roulier (-2 %), après une année 2015 exceptionnelle. Le trafic conteneurs a en revanche atteint un nouveau record avec 341 000 EVP⁽¹⁾, en hausse de 7 %, confortant la stratégie de reconquête de l'hinterland engagée par le GPMD, dans un contexte global difficile.

L'année 2016 a été marquée par d'importantes évolutions dans le modèle économique du GPMD, avec notamment l'arrêt de la compensation versée par Total dans le cadre de l'accompagnement de la fermeture de la raffinerie des Flandres. Le chiffre d'affaires s'est inscrit en baisse de 2 % à 78 M€. La capacité d'autofinancement (CAF) s'est quant à elle établie à 23,2 M€, en baisse de 3,2 M€ par rapport à 2015, tandis que l'endettement financier net a progressé à

53 M€, contre 44 M€ à fin 2015, ce qui traduit en particulier l'impact du programme d'investissements significatif engagé par le GPMD (amélioration des accès nautiques, réparation navale, terminal transmanche, extension du quai de Flandres). Le ratio d'endettement (dette financière nette/CAF) est ainsi passé de 1,7 à 2,3. Cette évolution conduit à renforcer l'attention que l'État actionnaire porte à la maîtrise des charges de fonctionnement et à la sélectivité des projets d'investissements. Enfin, l'État soutient le projet stratégique 2015-2020, lequel identifie des relais de croissance pour le port, notamment la reconquête de l'hinterland naturel de Dunkerque sur le segment des conteneurs, le développement d'une offre logistique sécurisée ou à température contrôlée. Le terminal méthanier du GPMD, qui a fait l'objet d'un investissement total d'1 Md€, est officiellement opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2017.

⁽¹⁾Equivalent Vingt Pieds (mesure de capacité des conteneurs)





Le Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) est implanté sur deux sites, l'un au centre de Marseille et l'autre à l'ouest, principalement sur la commune de Fos-sur-Mer. Premier port français en tonnage, le GPMM constitue le second port de Méditerranée après Algésiras. Il traite tous les types de marchandises et constitue par ailleurs le premier port de croisière de France. Au sein de l'agence de développement Medlink Ports, le GPMM s'inscrit dans une stratégie d'axe Rhône-Saône-Méditerranée aux côtés notamment des ports fluviaux du bassin Rhône-Saône. L'effectif moyen du GPMM était de 1026 personnes en 2016, pour un chiffre d'affaires de 148,7 M€.

Les trafics du GPMM se sont inscrits en retrait en 2016 par rapport à 2015 (-1 % à 80,9 Mt). Cette évolution s'explique par une diminution des trafics pétroliers (en raison notamment de la fermeture de la raffinerie de la Mède en novembre 2016) et des trafics de vracs solides (liée en particulier aux difficultés conjoncturelles ses secteurs de la sidérurgie et de l'agroalimentaire). En revanche, le trafic conteneurs a atteint un nouveau record à 1,25 million d'EVP⁽¹⁾, et le segment de la croisière a confirmé son orientation favorable (+9 %).

Le chiffre d'affaires a connu une progression de l'ordre de 3,8 % entre 2015 et 2016, et la capacité d'autofinancement (CAF) a également progressé fortement pour atteindre 37 M€ (contre 25 M€ en 2015). Ceci a contribué à la réduction de la dette financière nette, à 160 M€ contre un pic de 173 M€ atteint en 2014. Le niveau d'endettement du GPMM reste néanmoins élevé (ratio dette financière

nette/CAF de 4,3 à fin 2016) ; c'est pourquoi l'État actionnaire veille à ce que l'accent soit maintenu sur la maîtrise des charges de fonctionnement, 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).

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 (notamment pour des projets d'énergie éolienne offshore).

⁽¹⁾Equivalent Vingt Pieds (mesure de capacité des conteneurs)





Le Groupe SNCF est constitué, depuis le 1^{er} juillet 2015 et l'entrée en vigueur de la réforme ferroviaire, de trois établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) : l'EPIC de tête SNCF (environ 8 800 salariés, chiffre d'affaires (CA) 2016 de 2 Md€), de SNCF Réseau (environ 55 000 salariés, CA 2016 de 6,4 Md€) et de SNCF Mobilités (environ 194 000 salariés, CA 2016 de 30,5 Md€). Il constitue l'un des premiers Groupes mondiaux de transport de voyageurs et de marchandises, avec un chiffre d'affaires consolidé de 32,3 Md€, dont près d'un tiers à l'international.

Présent dans 120 pays, l'objectif de SNCF Mobilités, constitué de trois branches (SNCF Voyageurs, SNCF Logistics, Keolis) est de constituer une référence mondiale des services de mobilités et de logistique. Ses priorités sur le segment Voyageurs résident dans les transports du quotidien et le transport collectif en zone dense ainsi que dans une politique commerciale centrée sur les « petits prix » et visant à dynamiser le trafic TGV, dans un contexte marqué par le développement de l'innovation digitale et de la concurrence intermodale. Le Groupe SNCF Mobilités a par ailleurs l'ambition de constituer un acteur mondial de la logistique, présent sur l'ensemble du globe.

SNCF Mobilités exerce ses activités dans un environnement concurrentiel très actif, sur l'ensemble de ses métiers. Au niveau domestique, ses activités historiques sont depuis plusieurs années confrontées à la concurrence intermodale (low cost aérien, autocars longue distance, covoiturage notamment), laquelle se trouve facilitée par le développement rapide des outils numériques, conduisant à une pression forte sur les tarifs. En 2016, s'est ajouté à cet environnement concurrentiel l'impact des attentats et des mouvements sociaux intervenus au cours du premier semestre.

À l'international, Keolis répond à des appels d'offres pour des projets de transport urbain dans un contexte concurrentiel marqué par la présence des filiales d'opérateurs historiques (Arriva – Groupe Deutsche Bahn, Abellio – Groupe NS), des acteurs anglo-saxons (First, Stagecoach) et asiatiques (MTR). Dans le domaine de la logistique, le mouvement de concentration se poursuit (cf. rachat de TNT par FedEx autorisé par la Commission européenne en janvier 2016), dans un contexte de faible croissance des échanges internationaux.

Dans ce contexte et avec l'appui de l'État actionnaire, SNCF Mobilités a intensifié en 2016 la mise en œuvre de ses plans de performance (ambition affichée de réduire les frais de structure de 20 %), en particulier pour SNCF Voyages, ainsi que d'une politique commerciale offensive, avec notamment la généralisation de l'offre Ouigo sur les activités TGV. SNCF Mobilités poursuit également ses efforts en matière de transition numérique, par exemple dans les domaines de la couverture réseau, des nouvelles mobilités (VTC, autopartage), de la billetterie ou de la maintenance prédictive.

L'année 2016 a également permis de conforter le cadre des relations entre l'État et SNCF Mobilités. Ainsi, le projet de contrat de performance entre l'État et SNCF Mobilités, prévu par la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, a été signé le 20 avril 2017. D'autre part, une convention d'exploitation des Trains d'Équilibre du Territoire, couvrant la période 2016-2020, a été signée entre l'État et SNCF Mobilités le 27 février 2017.

Dans le domaine de la logistique, l'intégration réussie de la société américaine OHL par Geodis a permis de renforcer la position de Geodis à l'international, en particulier sur le marché de la commission de transports. La cession de 50 % du capital d'Akiem (gestionnaire de locomotives) au fonds Deutsche Asset Management a permis à Akiem d'engager d'importants investissements.

Keolis a connu en 2016 une phase de consolidation, avec une croissance modérée du chiffre d'affaires (+1,4 %), mais un redressement de la rentabilité, avec un EBITDA qui progresse de 5,5 %. Le redressement du contrat de Boston se poursuit, et Keolis a par ailleurs vu ses contrats renouvelés à Lyon et Dijon.

Si le résultat net de SNCF Mobilités est en forte progression (+511 M€ en 2016 contre -2,187 Md€ en 2015), cette évolution s'explique essentiellement par des variations de provisions, et ne doit pas masquer les défis structurels du Groupe ni l'augmentation de son endettement financier net, lequel atteignait près de 8 Md€ à la fin 2016, ce qui renforce la nécessité de poursuivre la mise en œuvre rigoureuse des plans de performance, ce à quoi l'État actionnaire est particulièrement vigilant.



Pour en savoir plus

www.sncf.fr



SNCF Réseau (anciennement Réseau Ferré de France) 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).

L'année 2016 a été marquée par la négociation du contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau, conformément aux dispositions de la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire. Ce contrat, signé le 20 avril 2017, détermine la trajectoire financière de SNCF Réseau pour les dix années à venir et fixe des orientations stratégiques en termes de sécurité, de qualité de service, de consistance du réseau et de performance industrielle. Le contrat permet ainsi à SNCF Réseau de disposer de la visibilité pluriannuelle indispensable pour mettre en œuvre l'effort nécessaire de restructuration industrielle de ses activités.

Le contrat de performance comporte en particulier une trajectoire d'investissements, correspondant à un montant d'investissement total de 46 Md€ sur dix ans et traduisant en particulier la priorité donnée à la rénovation du réseau existant, en particulier le plus circulé (y compris en Île-de-France). Les évolutions engagées dans le sens d'une refonte des processus de maintenance et d'exploitation pour en améliorer la fiabilité et la traçabilité doivent apporter, sur la période du contrat, une contribution significative aux efforts d'amélioration de la productivité, lesquels feront l'objet d'un indicateur de suivi spécifique dans le cadre du contrat.

Ces investissements très significatifs, s'ajoutant à la finalisation des projets en cours de lignes nouvelles à grande vitesse en vue de leur mise en service en 2017, ont contribué à la poursuite de l'augmentation de l'endettement financier net de SNCF Réseau, lequel atteint 42 Md€ à fin 2016, en augmentation de 2,7 Md€ par rapport à 2015. C'est dans ce contexte que, conformément aux objectifs fixés par la loi, la trajectoire financière du contrat repose sur l'objectif de couverture du coût complet à l'horizon du contrat de performance, ce qui nécessite la poursuite d'efforts de productivité significatifs.

En outre, la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, puis la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ont défini une « règle d'or » dont l'objet est d'interdire toute contribution de SNCF Réseau, quelle qu'en soit la forme, au financement d'investissements de développement (hors investissements de maintenance, d'entretien ou de renouvellement) dès lors que le ratio d'endettement (dette financière nette/capacité d'autofinancement, égal à 22,24 à fin 2016) dépasse un seuil fixé par décret. Le décret du 30 mars 2017 définissant les modalités d'application de la « règle d'or » fixe le seuil à 18, ce qui doit assurer l'effectivité de la « règle d'or » pour plusieurs années.



Pour en savoir plus

<http://www.sncf-reseau.fr/fr>



ANNEXES

ANNEXE 1 : 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	26/11/18
AÉROPORT DE BORDEAUX-MÉRIGNAC	Geneviève CHAUX-DEBRY	Présidente du Conseil de surveillance	AG 2021
	Pascal PERSONNE	Président du Directoire	AG 2022
AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIMÉ CÉSAIRE	René BRUN	Président du Conseil de surveillance	AG 2018
	Frantz THODIARD	Président du Directoire	AG 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 2018
	Emmanuel BREHMER	Président du Directoire	30/03/20
AÉROPORT DE STRASBOURG — ENTZHEIM	Claude LIEBERMANN	Président du Conseil de surveillance	AG 2020
	Thomas DUBUS	Président du Directoire	AG 2021
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	Anne Marie IDRAC	Présidente du Conseil de surveillance	AG 2018
	Jean-Michel VERNHES	Président du directoire	AG 2022
AÉROPORT MARSEILLE PROVENCE	Jean-Paul OURLIAC	Président du Conseil de surveillance	AG 2020
	Pierre REGIS	Président du Directoire	19/12/17
AÉROPORTS DE PARIS (ADP)	Augustin DE ROMANET DE BEAUNE	PDG	15/07/19
AIR FRANCE — KLM	Jean-Marc JANAILLAC	PDG	AG 2019
AIRBUS	Denis RANQUE	Président du Conseil d'administration	AG 2020
	Thomas ENDERS	Président exécutif	AG 2019
ALSTOM	Henri POUPART-LAFARGE	PDG	AG 2019
NEW AREVA HOLDING	Philippe VARIN	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe KNOCHE	Directeur général	AG 2022
AREVA SA	Philippe VARIN	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe SOULIE	Directeur général	AG 2022
ARTE FRANCE	Bernard-Henry LEVY	Président du Conseil de surveillance	26/06/19
	Véronique CAYLA	Présidente du Directoire	22/03/21
ATMB	Thierry REPENTIN	Président du Conseil d'administration	04/05/22

ANNEXE 1 : PRÉSIDENTS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENTS DES CONSEILS DE SURVEILLANCE ET PRÉSIDENTS EXÉCUTIFS

ENTREPRISE	PRÉNOM NOM	TITRE/FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
	Philippe REDOULEZ	Directeur général	N/A
BPIFRANCE S.A.	Pierre-René LEMAS	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Nicolas DUFOURCQ	Directeur général	07/02/18
BPIFRANCE-EPIC	Pierre LEPETIT	Président	04/12/20
CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES	Christine BOUCHET	Présidente du Conseil d'administration	01/09/19
CIVIPOL CONSEIL	Yann JOUNOT	PDG	AG 2019
CNP ASSURANCES	Jean-Paul FAUGERE	Président du Conseil d'administration	AG 2021
	Frederic LAVENIR	Directeur général	AG 2021
COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE	Philippe ILLIONET	Président	31/07/23
CONSORTIUM DE RÉALISATION	François LEMASSON	PDG	01/06/19
DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL	Jean-Michel PALAGOS	PDG	AG 2020
DEXIA	Robert DE METZ	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Wouter DEVRIENDT	Directeur général	AG 2020
EDF	Jean-Bernard LEVY	PDG	AG 2019
ENGIE	Gérard MESTRALLET	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Isabelle KOCHER	Directeur général	AG 2020
ERAMET	Christel BORIES	PDG	AG 2021
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UNE POLITIQUE INTERMODALE	Christine BOUCHET	Présidente du Conseil d'administration	Intérim
FRANCE MÉDIAS MONDE	Marie-Christine SARAGOSSE	PDG	05/10/17
FRANCE TÉLÉVISIONS	Delphine ERNOTTE CUNCI	PDG	23/08/20
GIAT INDUSTRIES	Philippe SCHLEICHER	PDG	15/02/21
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	Pascal LEFEVRE	Président du Conseil de surveillance	15/05/19
	Christophe MASSON	Président du Directoire	12/03/19
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	François SOULET DE BRUGIERE	Président du Conseil de surveillance	14/01/19
	Stéphane RAISON	Président du Directoire	25/07/19

ANNEXE 1 : PRÉSIDENTS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENTS DES CONSEILS DE SURVEILLANCE ET PRÉSIDENTS EXÉCUTIFS

ENTREPRISE	PRÉNOM NOM	TITRE/FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	Philippe KALIL	Président du Conseil de surveillance	07/03/18
	Yves SALAÛN	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	Brigitte PETERSEN	Présidente du Conseil de surveillance	07/03/18
	Philippe LEMOINE	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	Philippe JOCK	Président du Conseil de surveillance	20/02/18
	Jean-Rémy VILLAGEOIS	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION	Olivier HOARAU	Président du Conseil de surveillance	27/02/18
	Jean-Frédéric LAURENT	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	Xavier BEULIN	Président du Conseil de surveillance	02/01/19
	Michel PUYRAZAT	Président du Directoire	20/02/19
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	Jean-Marc FORNERI	Président du Conseil de surveillance	13/01/19
	Christine CABAU WOEHREL	Présidente du Directoire	12/03/19
GRAND PORT MARITIME DE NANTES — SAINT-NAZAIRE	Francis BERTOLOTTI	Président du Conseil de surveillance	02/01/19
	Jean-Pierre CHALUS	Président du Directoire	27/03/19
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	Frédéric HENRY	Président du Conseil de surveillance	10/02/19
	Nicolas OCCIS	Président du Directoire	12/01/20
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	Emmanuèle PERRON	Présidente du Conseil de surveillance	20/01/19
	Hervé MARTEL	Président du Directoire	12/03/19
HOLDING SP	Nicolas MANARDO	Président	
KNDS NV	Christian JOURQUIN	Président du Conseil	15/12/20
	Stéphane MAYER	Coprésident exécutif	15/12/20
	Frank HAUN	Coprésident exécutif	15/12/20
IMPRIMERIE NATIONALE	Didier TRUTT	PDG	AG 2020
LA FRANÇAISE DES JEUX	Stéphane PALLEZ	PDG	21/10/19
LA POSTE	Philippe WAHL	PDG	AG 2021
LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES	Christian BECHON	PDG	intérim
MONNAIE DE PARIS	Aurélien ROUSSEAU	PDG	18/04/22

ANNEXE 1 : PRÉSIDENTS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENTS DES CONSEILS DE SURVEILLANCE ET PRÉSIDENTS EXÉCUTIFS

ENTREPRISE	PRÉNOM NOM	TITRE/FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
NAVAL GROUP	Hervé GUILLOU	PDG	AG 2020
ODAS	Édouard GUILLAUD	PDG	AG 2017
ORANGE	Stéphane RICHARD	PDG	AG 2018
PORT AUTONOME DE PARIS	Catherine RIVOALLON	Présidente du Conseil d'administration	03/03/20
RADIO FRANCE	Mathieu GALLET	PDG	12/05/19
RATP	Catherine GUILLOUARD	PDG	03/08/20
RENAULT	Carlos GHOSN	PDG	AG 2018
SAFRAN	Ross MCINNES	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe PETITCOLIN	Directeur général	AG 2018
SEMMARIS	Stéphane LAYANI	PDG	AG 2020
SFIL	Chantal LORY	Présidente du Conseil d'administration	AG 2020
	Philippe MILLS	Directeur général	AG 2020
SFTRF	Thierry REPENTIN	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Didier SIMMONET	Directeur général	AG 2023
SLI	Michel Colin	Président du Conseil d'administration	AG 2020
SNCF	Frédéric SAINT-GEOURS	Président du Conseil de surveillance	01/07/20
SNCF MOBILITÉS	Guillaume PEPY	Président du directoire de SNCF	15/07/20
		Président du Conseil d'administration	
SNCF RÉSEAU	Patrick JEANTET	Président délégué du directoire de SNCF	13/07/20
		Président du Conseil d'administration	
SNPE	Philippe SCHLEICHER	Président du Conseil d'administration	15/02/21
SOCIÉTÉ AÉROPORT GUADELOUPE — PÔLE CARAÏBES	Colette KOURY	Présidente du Conseil de surveillance	AG 2018
	Alain BIEVRE	Président du directoire	19/12/19
SOVAFIM	Christophe CARESCHE	Président du Conseil d'administration	02/05/22
SPPE	Antoine MERIEUX	Président du Conseil d'administration	31/01/19
STX FRANCE	Honam YI	Président du Conseil d'administration	AG 2021
	Laurent CASTAING	Directeur général	31/01/18
TECHNICATOME	Loïc ROCARD	PDG	AG 2022
THALES	Patrice CAINE	PDG	AG 2018
TSA	Thierry DISSAUX	PDG	28/01/19

ANNEXE 2 : COMMISSAIRES AUX COMPTES

ENTREPRISES	CABINETS	DATE DE RENOUELEMENT OU DE PREMIERE NOMINATION	ANNÉE DU PROCHAIN RENOUELEMENT
Énergie			
EDF	Deloitte/KPMG	24/05/11	2023
ENEDIS	Deloitte/KPMG	05/06/14	2020
AREVA	EY /Mazars	07/05/13	2019
AREVA NC	KPMG	24/04/12	2018
	Mazars	16/04/13	2019
ENGIE	Deloitte/EY	28/04/14	2020
RTE	KMPG	30/05/17	2023
	Mazars	22/06/11	2023
ERAMET	EY /KPMG	29/05/15	2021
Charbonnages de France	PWC	04/11/03	2022
LFB	Cailliau Dedouit /PWC	04/05/12	2018
Industries			
Renault	EY /KPMG	30/04/14	2020
DCI	EY /PWC	24/06/04	2022
Giat Industries	KPMG/PWC	18/03/13	2019
Sogepa	Mazars	19/07/16	2022
TSA	EY /Mazars	29/06/12	2018
ODAS ⁽¹⁾	Expertise et Audit	25/06/10	2016
	KPMG	26/06/14	2020
Naval Group	EY	25/04/14	2020
	Mazars	06/05/15	2021
Airbus Group	KPMG	27/05/15	2021
Safran	EY /Mazars	27/05/10	2022
Thales	EY	13/05/15	2021
	Mazars	24/05/13	2019
La Monnaie de Paris	KPMG	10/04/13	2019
STX France	KPMG	27/06/15	2021
Transports			
Ferroviaire			
SNCF Mobilités	EY /PWC	18/04/14	2020
SNCF Réseau	EY /PWC	27/04/15	2021
SNCF Participations	EY	16/06/14	2020
RATP	KPMG/Mazars	01/04/15	2021
Aéroportuaire			
Air France — KLM	Deloitte	19/05/16	2022
	KPMG	20/05/14	2020
Aéroports de Paris	Deloitte/EY	18/05/15	2021
Aéroports de la Côte d'Azur ⁽²⁾	Mazars /PWC	07/06/13	2019
Aéroport Marseille Provence	KMPG	12/12/12	2018
Aéroports de Lyon ⁽²⁾	Grant Thornton/PWC	04/05/12	2018
Aéroport de Bordeaux — Mérignac	KPMG	25/04/12	2018
Aéroport de La Réunion — Roland Garros	Mazars	25/04/17	2023
Aéroport de Montpellier — Méditerranée	Mazars	12/06/14	2020
Aéroport de Strasbourg — Entzheim	EY	01/12/10	2023
Aéroport de Bâle-Mulhouse	Grant Thornton	11/05/12	2018
Aéroport de Martinique — Aimé Césaire	KPMG	27/06/12	2018

(1) L'assemblée générale 2017 n'a pas encore été tenue.
(2) Sociétés cédées au cours de l'exercice.

ANNEXE 2 : COMMISSAIRES AUX COMPTES

ENTREPRISES	CABINETS	DATE DE RENOUELEMENT OU DE PREMIERE NOMINATION	ANNÉE DU PROCHAIN RENOUELEMENT
Aéroport de la Guadeloupe	KPMG	30/09/14	2020
Portuaire			
Grand port maritime du Havre	KPMG/Scacchi et associés	24/07/12	2018
Grand port maritime de Marseille	Deloitte/Mazars	24/07/12	2018
Port autonome de Paris	Deloitte/Mazars	24/07/12	2018
Grand port maritime de Dunkerque	Alliance Experts/Deloitte	24/07/12	2018
Grand port maritime de Nantes — Saint-Nazaire	Mazars /PWC	02/11/12	2018
Grand port maritime de Rouen	KPMG/Mazars	24/07/12	2018
Grand port maritime de Bordeaux	BRG Audit Associés	24/07/12	2018
Grand port maritime de La Guadeloupe	Deloitte	02/11/12	2018
Grand port maritime de La Rochelle	Mazars	24/07/12	2018
Grand port maritime de La Guyane	KPMG	20/11/13	2019
Grand port maritime de La Martinique	Mazars	18/12/13	2019
Grand port maritime de La Réunion	KPMG	09/10/13	2019
Routier			
ATMB	KPMG	26/04/13	2019
SFTRF			
FDPITMA	Ekylis /KPMG	20/06/13	2019
Services et Finance			
Bpifrance	Mazars	14/05/14	2020
	PWC	12/07/13	2019
Orange	EY /KPMG	27/05/15	2021
La Poste	KPMG/PWC	11/06/15	2021
La Française des jeux	Deloitte	27/05/15	2021
	PWC	25/05/16	2022
Imprimerie Nationale	Deloitte	25/04/14	2020
	KPMG	24/06/10	2022
France Télévisions	EY /PWC	23/07/12	2018
Radio France	EY /PWC	14/06/12	2018
France Médias Monde	Deloitte/PWC	30/06/15	2021
Arte France	KPMG	20/06/11	2023
	Mazars	29/06/17	2023
Société de financement local	Deloitte/Mazars	29/01/13	2023
CNP Assurances	Mazars /PWC	08/06/04	2023
SEMMARIS	Cailliau Dedout	27/06/13	2019
	KPMG	30/05/12	2018
SOVAFIM	Corevise /PWC	28/06/12	2018
Adit	KPMG	18/06/15	2021
Civipol Conseil	KPMG	11/06/13	2019
SPPE	EY	30/06/14	2020
Dexia	Deloitte	14/05/14	2023
	Mazars	17/05/17	2023

ANNEXE 3 : 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 2017. Toutefois, des informations plus récentes ont pu être intégrées pour actualiser certains conseils.

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>AÉROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC Conseil de surveillance Présidente : Geneviève CHAUX-DEBRY (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Audrey MARIANI</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Hervé BRUNELLOT, Geneviève CHAUX-DEBRY, Elisabeth DALLO, Pierre DARTOUT, Jean-Denis DE VOYER D'ARGENSON, Jean-Paul DEPECKER, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Maribel BERNARD, Mathieu BERGE, Christine BOST, Virginie CALMELS, Pascal FAUGIERES, Serge MARCILLAUD, Nicole PIZZAMIGLIA, Patrick SEGUIN</p>	<p>Censeurs : Marie RECALDE, Gervais GAUDIERE</p>
<p>AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIMÉ CÉSAIRE Conseil de surveillance Président : René BRUN (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Mathilde RAVANEL</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Guylaine ASSOULINE, Danielle BENADON, Jean-Didier BLANCHET, Patrick BOURVEN, René BRUN, Christian FORMAGNE, Julien MUNCH, Fabrice RIGOLET-ROZE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Jean-Pierre BIDAULT DES CHAUMES, Jean-Claude BOULANGER, Philip EADIE, Roland LAMEYNARDIE, Justin LERIGAB, Marius NARCISSOT, Lucien RANGON, Janine SALOMON</p>	<p>Censeurs : Christian ALEXIA, Philippe GUVARC'H</p>
<p>AÉROPORT DE LA RÉUNION — ROLAND GARROS Conseil de surveillance Président : Christian ASSAILLY (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Philippe MARSEILLE</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Marie-Anne BACOT, Gilles DESHAYES, Claire DREYFUS-CLOAREC, Jean-Michel MAURIN, Joël RAULT, Dominique SORAIN, Olivier VASSEROT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Raza AZGARALY, Jean-Pierre HIVANHOE, Jean-Louis LAGOURGUE, Joël MONGIN, Ibrahim PATEL, Pascal PONAPIN, Bernard PICARDO</p>	<p>Censeurs : Gibert PASTOR, Philippe GUIVARC'H</p>
<p>AÉROPORT DE MONTPELLIER — MÉDITERRANÉE Conseil de surveillance Président : Pierre VIEU (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Nathalie DIERYCKXVISSCHERS</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Henry BAYOL, Jean-Yves BELOTTE, Claire DREYFUS-CLOAREC, Didier KRUGER, Pierre POUESSEL, Florence ROUSSE, Pierre VIEU</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Carole DELGA, André DELJARRY, Eric DEMON, Michel FROMONT, Bertin NAHUM, Stephan ROSSIGNOL, Philippe VIDAL</p>	<p>Censeurs : Gibert PASTOR, Philippe GUIVARC'H</p>
<p>AÉROPORT DE STRASBOURG — ENTZHEIM Conseil de surveillance Président : Claude LIEBERMANN (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Matthieu ASTRUC,</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Marie-Josèphe BROUSSE, Stéphane FRATACCI, Emmanuelle GAY, Bernard HOUTER, Florence INZERILLI, Claude LIEBERMANN, Olivier VASSEROT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Frédéric BIERRY, Philippe COLSON, Jean-Louis HEIMBURGER, Robert HERRMANN, Leïla MERABET, Gérard PFIRSCH, Bernard STIRNWEISS</p>	<p>Censeurs : Philippe AYOUN, Sacha BRIAND, Joseph CARLES, Laurence CASALIS, Claude TERRAZZONI, Alain TOPPAN</p>
<p>AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC Conseil de surveillance Président : Anne-Marie IDRAC (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Philippe MARSEILLE</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Caroline MONTALCINO</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Pascal BOUREAU, Didier CODORNIU, Hung Eric CHENG, Patrice COHADE, Yves DE RICAUD, Alain DI CRESCENZO, André GUIRAUD, Anne-Marie IDRAC, Bernard KELLER, Philippe ROBARDEY, Victor SIT, Huabing WANG, Weibing ZENG</p>	<p>Censeurs : Philippe AYOUN, Sacha BRIAND, Joseph CARLES, Laurence CASALIS, Claude TERRAZZONI, Alain TOPPAN</p>

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
AEROPORT MARSEILLE PROVENCE Conseil de surveillance Président : Jean-Paul OURLIAC (15 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Faustine ANTOINE Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Régis BAUDOIN, Stéphane BOUILLON, Marie-Josèphe BRO SSE, Christine CABAU WOEHREL, Florence INZERILLI, Jean-Paul OURLIAC, Corinne TOURASSE Autres administrateurs élus en AG : Gérard GAZAY, Éric LE DISSÈS, Maxime TOMMASINI, Jean-Luc CHAUVIN, Régis FORTIER, Jacques PFISTER, Philippe SAVINEL	Censeurs : Dominique FLEURY-VLASTO, Laurent LAVIE, Éric LEOTARD, Loïc GACHON, Yves TATIBOUET
AÉROPORTS DE PARIS Conseil d'administration Président : Augustin DE ROMANET DE BEAUNE (18 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Solenne LEPAGE Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Geneviève CHAUX-DEBRY, Perrine VIDALENCHE, Michel MASSONI, Muriel PENICAUD, Denis ROBIN Autres administrateurs élus en AG : Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Françoise DEBRUS, Jacques GOUNON, Xavier HUILLARD, Jos NIJHUIS, Jabine VAN DER MEUS Représentants des salariés : Brigitte BLANC, Marie-Anne DONSIMONI, Serge GENTILI, Frédéric GILLET, Jean-Paul JOUVENT, Frédéric MOUGIN	Commissaire du gouvernement : Patrick GANDIL Censeurs : Christine JANODET, Bernard IRION, Anne HIDALGO, Gilles LEBLANC
AIR FRANCE-KLM Conseil d'administration Président : Jean-Marc JANAILLAC (15 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Solenne LEPAGE Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Pierre VIEU, Jean-Dominique COMOLLI Autres administrateurs élus en AG : Maryse AULAGNON, Isabelle BOUILLOT, Anne-Marie COUDERC, Jaap DE HOOP SCHEFFER, Jean-Marc JANAILLAC, Isabelle PARIZE, Hans SMITS, Alex WYNAENDTS, Leni BOEREN Représentants des salariés actionnaires : François ROBARDET, Louis JOBARD Représentants des salariés : Karim BELABBAS	
AIRBUS Conseil d'administration Président : Denis RANQUE (12 membres au sein du conseil)	Administrateurs élus en AG : Ralph D. CROSBY, Thomas ENDERS, Catherine GUILLOUARD, Hans Peter KEITEL, Hermann-Josef LAMBERTI, Paul DRAYSON, Maria Amparo MORALEDA MARTINEZ, Claudia NEMAT, John PARKER, Denis RANQUE, Carlos TAVARES, Jean-Claude TRICHET	Commissaire du gouvernement : Jacques ROUDIERE
ALSTOM Conseil d'administration Président : Henri POUPART-LAFARGE (14 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Pascal FAURE Administrateurs élus en AG : Candace K. BEINECKE, Olivier BOURGES, Olivier BOUYGUES, Bi Yong CHUNGUNCO, Yann DELABRIERE, Gérard HAUSER, Klaus MANGOLD, Philippe MARIEN, Géraldine PICAUD, Henri POUPART-LAFARGE, Sylvie RUCAR, Sylvie KANDE de BEAUPUY, Françoise COLPRON	
AREVA SA Conseil d'administration Président : Philippe VARIN (12 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Bruno VINCENT Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Daniel VERWAERDE, Christian MASSET, Marie-Solange TISSIER, Marie-Astrid RAVON BERENGUER, Florence TOUITOU-DURAND, Reynold PREVOST de la BOUTETIERE. Autres administrateurs élus en AG : Claude IMAUVEN, Philippe KNOCHE, Philippe VARIN, Marie Hélène SARTORIUS Représentants des salariés : Catherine DEIANA, Alexia DRAVET	Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL Censeurs : Christophe GEGOUT, Pascal FAURE

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>ARTE FRANCE Conseil de surveillance</p> <p>Président : Bernard-Henry LEVY (11 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Pierre-Olivier CHOTARD</p> <p>Autres administrateurs : Delphine ERNOTTE CUNCI, Mathieu GALLET, Laurent VALLET</p> <p>Personnalités qualifiées : Jean-Dominique GIULIANI, Bernard-Henry LEVY, Nicolas SEYDOUX</p> <p>Représentants des salariés : Marie-Pierre GREGOIRE, Malika LAROUÏ</p>	
<p>ATMB Conseil d'administration</p> <p>Président : Thierry REPENTIN (13 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Sandrine CROUZET, Christine DEFFAYET, Mathilde GRAMMONT, Gérard SAUZET</p> <p>Administrateurs élus en AG : Jean-Philippe DEMAEL, Claude HAEGI, Christian MONTEIL, Jacques MORET, Bernard POTTIER, Jean-Marc SIMON</p> <p>Autres administrateurs : Thierry REPENTIN</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Christine BOUCHET</p>
<p>BPIFRANCE S.A. Conseil d'administration</p> <p>Président : Pierre-René LEMAS (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Maud BAILLY-TURCHI, Sandrine GAUDIN, Louis SCHWEITZER, Martin VIAL</p> <p>Autres administrateurs : Virginie CHAPRON DU JEU, Pierre-René LEMAS, Florence MAS, Franck SILVENT</p> <p>Personnalités qualifiées : Nicolas DUFOURCQ, Amélie FAURE, Eric LOMBARD</p> <p>Élus locaux : Marie-Guite DUFAY, Hervé MORIN</p> <p>Représentants des salariés : Elisabeth HENRY-PEREZ, Eric VERKANT</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Emmanuel CHARRON</p>
<p>BPIFRANCE-EPIC Conseil d'administration</p> <p>Président : Pierre LEPETIT (6 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Véronique BARRY, Julien CABES, François JAMET, Arnaud JULLIAN, Pierre LEPETIT, Sébastien RASPILLER</p>	
<p>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES Conseil d'administration</p> <p>Président : Christine BOUCHET (6 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Christine BOUCHET, François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Magali ROQUES</p> <p>Autres administrateurs : Dominique AUVERLOT, Vincent DELSART</p>	
<p>CIVIPOL CONSEIL Conseil d'administration</p> <p>Président : Yann JOUNOT (11 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre JEANNIN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Thierry DELVILLE, Antoine GOBELET, Joachim BOKOBZA</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Armelle LE VEU-SEROUDE, François PERRACHON, Christophe BOURNIT, Lionel LE CLEI, Emmanuel LE GAC, Gérard MOISSELIN, Yann JOUNOT</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Émile PEREZ</p> <p>Censeur : Marie-Astrid CORBISIER, Jacques WITKOWSKY, Jean-Christophe DONNELIER</p>
<p>CNP ASSURANCES Conseil d'administration</p> <p>Président : Jean-Paul FAUGERE (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Charles SARRAZIN</p> <p>Administrateurs élus en AG : Marcia CAMPBELL, Virginie CHAPRON DU JEU, Pauline CORNU-THERARD, Delphine DE CHAISEMARTIN, Jean-Paul FAUGÈRE, Jean-Yves FOREL, Frédéric LAVENIR, Pierre-René LEMAS, Florence LUSTMAN, Olivier MAREUSE, Stéphane PALLEZ, François PEROL, Rose-Marie VAN LERBERGHE, Philippe WAHL, Rémy WEBER</p> <p>Représentante des salariés actionnaires : Laurence GUITARD</p> <p>Représentant des salariés : Philippe BARTOLI</p>	<p>Censeurs : Jean-Louis DAVET</p>

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE Conseil d'administration Président : Philippe ILLIONET (3 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Christian DECHARRIERE Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Jean-François JOUFFRAY Autre administrateur élu en AG : Philippe ILLIONET</p>	<p>Commissaire du gouvernement : COQUIL Thierry</p>
<p>CONSORTIUM DE RÉALISATION Conseil d'Administration Président : François LEMASSON (5 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Lucie MUNIESA Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Sylvain DE FORGES, Claire WAYSAND Autres administrateurs élus en AG : Antoine BIED CHARRETON, François LEMASSON</p>	
<p>DÉFENSE-CONSEIL INTERNATIONAL (DCI) Conseil d'administration Président : Jean-Michel PALAGOS (11 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre JEANNIN Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Joachim BOKOBZA, Elisabeth KAHN, Philippe MONTOCCHIO, Stéphane REB, Christophe DEBAERT Autres administrateurs élus en AG : Patrick BONNET, Laurent GIOVACHINI, Guillaume GISCARD D'ESTAING, Jean-Michel PALAGOS, Patrick BELVAL</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Christian PROTAR</p>
<p>DEXIA Conseil d'administration Président : Robert DE METZ (13 membres au sein du conseil)</p>	<p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État français : Corso BAVAGNOLI, Thierry FRANCO, Lucie MUNIESA Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État belge : Alexandre DE GEEST, Michel TISON, Koen VAN LOO Autres administrateurs élus en AG : Alexandra SERIZAY, Johan BOHETS, Bart BRONSELAER, Robert DE METZ, Wouter DEVRIENDT, Véronique HUGUES, Martine de ROUCK</p>	
<p>EDF Conseil d'administration Président : Jean-Bernard LEVY (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Martin VIAL Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Olivier APPERT, Bruno LECHEVIN, Marie-Christine LEPETIT, Christian MASSET, Michèle ROUSSEAU Autres administrateurs élus en AG : Philippe CROUZET, Bruno LAFONT, Jean-Bernard LEVY, Colette LEWINER, Laurence PARISOT, Claire PEDINI Représentants des salariés : Christine CHABAUTY, Jacky CHORIN, Marie-Hélène MEYLING, Jean-Paul RIGNAC, Christian TAXIL, Maxime VILLOTA</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Virginie SCHWARZ</p>
<p>ENGIE Conseil d'administration Président : Gérard MESTRALLET (19 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Lucie MUNIESA Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Catherine GUILLOUARD, Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Stéphane PALLEZ, Patrice DURAND Autres administrateurs élus en AG : Ann-Kristin ACHLEITNER, Edmond ALPHANDERY, Fabrice BREGIER, Aldo CARDOSO, Isabelle KOCHER, Barbara KUX, Françoise MALRIEU, Gérard MESTRALLET, Marie-José NADEAU, Peter RICKETTS Représentant des salariés actionnaires : Christophe AUBERT Représentants des salariés : Alain BEULLIER, Philippe LEPAGE, Olivier MARQUER</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL</p>

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
ERAMET Conseil d'administration Présidente : Christel BORIES (19 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Bruno VINCENT Administrateurs élus en AG : Michel ANTSELEVE, Christel BORIES, Nathalie DE LA FOURNIERE, Cyrille DUVAL, Édouard DUVAL, Georges DUVAL, Jean-Yves GILET, Philippe GOMES, Manuelle LEPOUTRE, Miriam MAES, Ferdinand POAOUTETA, Catherine RONGE, Sonia SIKORAV, Claude TENDIL, Christine COIGNARD, Antoine TREUILLE Représentantes des salariés : Marie-Axelle GAUTIER, Pia OLDERS	
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE Conseil d'administration Présidente : Christine BOUCHET (20 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Thierry ALEXANDRE, Christine BOUCHET, Valérie CHAMPAGNE, François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Christine DEFFAYET, Michel DELPUECH, Jean-Pierre GARINO, Nadine MORDANT, Benoît WEYMULLER Personnalité qualifiée : Anne LASSMANN-TRAPPIER, Gérard SAUZET Élus locaux : Damien ABAD, Christiane AGARRAT, Patrick MIGNOLA, Christian MONTEIL, Jean-Claude PEYRIN, Renaud BERETTI	
FRANCE MÉDIAS MONDE Conseil d'administration Présidente : Marie-Christine SARAGOSSE (15 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Nathalie COPPINGER, Philippe LONNE, Christian MASSET Autres administrateurs : Louis DUVERNOIS, Francis HUSS, Brigitte LEFEVRE, Jacques MARTIAL, Martine MARTINEL, Bernard MIYET, Marie-Christine SARAGOSSE, France ZOBDA Représentants des salariés : Joël COSTI, Catherine ROLLAND	
FRANCE TÉLÉVISIONS Conseil d'administration Présidente : Delphine ERNOTTE CUNCI (15 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Martin AJDARI, Brigitte AUGIER DE MOUSSAC, Frédérique BREDIN, Jean-Dominique COMOLLI, Philippe LONNE Personnalités qualifiées : Didier BANQUY, Christophe BEAUX, Patrick BLOCHE, Delphine ERNOTTE CUNCI, Chantal JANNET, Catherine MORIN-DESAILLY, Benoît THIEULIN, Martine VIALLET Représentants des salariés : Sophie BAIVIER, Laurent BIGNOLAS	
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX Conseil de surveillance Présidente : Pascal LEFEVRE (16 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Jean-Denis DE VOYER D'ARGENSON, Jean-Louis ROUQUETTE, Emmanuelle BAUDOIN, Patrice GUYOT Personnalités qualifiées : Alain AUTRUFFE, Jean-François BROU, Pascal LEFEVRE, Nicole PIZZAMIGLIA, Stéphane TOUATI Élus locaux : Stéphane DELAUX, Philippe DORTHE, Jean TOUZEAU, Jean-Pierre TURON, Matthieu BERGE Représentants des salariés : Sandrine LAVERGNE, Alain TOUGERON	Commissaire du gouvernement : Nicolas TRIFT
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE Conseil de surveillance Président : François SOULET DE BRUGIERE (18 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Jean-Yves BELOTTE, Vincent CHIP, Michel LALANDE, Jean-Paul DEPECKER, Vincent MOTYKA Personnalités qualifiées : Michel DUPUIS, Alain LEDAGUENEL, Jean-Marc PUISSESSEAU, François SOULET DE BRUGIERE, Emmanuelle VERGER Élus locaux : Wulfran DESPICHT, Jean-Yves FREMONT, Patrice VERGRIETE, Paul CHRISTOPHE, Franck DHERSIN, Représentants des salariés : Pascal GREGOIRE, Sylviane BRICHE, Christophe FERYN	Commissaire du gouvernement : Marc SANDRIN
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE Conseil de surveillance Président : Philippe KALIL (15 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Éric MAIRE, Daniel NICOLAS, Guillaume PERRIN, Pascal ROTHE Personnalités qualifiées : Bruno BLANDIN, Philippe KALIL, Maud LUREL, Élus locaux : Hélène POLIFONTE, Brigitte RODES, Ary CHALUS, Marie-Luce PENCHARD, José GUIOLET Représentants des salariés : Raymond BOCAGE, Brigitte CHADRU, Patrick MANNE	Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE Conseil de surveillance Présidente : Brigitte PETERSEN (16 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Anne BOLLINET, Lionel HOULLIER, Patrice FAURE Personnalités qualifiées : Jean-Luc DAVIDAS, Jean-Yves HO YOU FAT, Ronald LEDRAN, Alex MADELEINE, Brigitte PETERSEN Élus locaux : Serge BAFEAU, Jocelyn HO TIN NOE, Didier BRIOLIN, Claude PLENET, Myriam TOMBA Représentants des salariés : Auriette CHANDELY, Sandy BOUCHENAF, Alain HATIL	Commissaire du gouvernement : François Régis ORIZET
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE Conseil de surveillance Président : Jean-Marc AMPIGNY (17 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Jean-Didier BLANCHET, Michel PELTIER, Franck ROBINE, Patrick BOURVEN Personnalités qualifiées : Sandra CASANOVA, Alain CLIO, Richard CRESTOR, Erol ELISABETH, Philippe JOCK, Philippe NEGOUAI Élus locaux : Yann MONPLAISIR, Michel BRANCHI Frantz THODIARD, David ZOBDA Représentants des salariés : Benoît DESCHAMP, Dominique LOUIS-MARIE, Jean-Paul ZOZIME	Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION Conseil de surveillance Président : Olivier HOARAU (16 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Michel LAFFITTE, Jean-Michel MAURIN, Denis MEHNERT, Dominique SORAIN, Amaury SAINT-QUENTIN Personnalités qualifiées : Shenaz BAGOT, Alain GAUDIN, Anita GERMOND MASSON, Cyrille RICKMOUNIE, Ibrahim PATEL Élus locaux : Sergio ERAPA, Olivier HOARAU, Fabrice MAROUVIN-VIRAMALE, Jean-Paul VIRAPOULLE Représentants des salariés : Simon DIJOUX, Christian MARIVAN, Michel SAINT-JACQUES	Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE Conseil de surveillance Président : Vacant (17 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Pierre DARTOUT, Daniel DUBRET, Patrice GUYOT, Sophie MOUGARD, Adrien TENNE Personnalités qualifiées : Thierry HAUTIER, Philippe JOUSSEMET, François PAPIN, Alain POCHON Élus locaux : Mathieu BERGE, Jean-François FOUNTAINE, Sophorn GARDGOULLAUD, Sylvie MARCILLY, Maryline SIMONE Représentants des salariés : Christophe BERTAUD, Séverine BRIER, Pascal COURTHEOUX	Commissaire du gouvernement : Nicolas TRIFT
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE Conseil de surveillance Président : Jean-Marc FORNERI (18 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : David COSTE, Hervé LE FLOC'H LOUBOUTIN, Marc NOLHIER, Corinne TOURASSE, Bruno VINCENT Personnalités qualifiées : Delphine ANDRÉ, Elisabeth AYRAULT, Jean-Luc CHAUVIN, Christian COCHET, Jean-Marc FORNERI Élus locaux : Roland BLUM, Renaud MUSELIER, Martine VASSAL, Philippe MAURIZOT Représentants des salariés : Alexandre ANTONAKAS, Julien GALLARDO, Valérie LUCANI	Commissaire du gouvernement : François POUPARD
GRAND PORT MARITIME DE NANTES — SAINT NAZAIRE Conseil de surveillance Président : Francis BERTOLOTTI (18 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Annick BONNEVILLE, Jean-Claude LE CLECH, Véronique PY, Aude SIMMER-HORSINGA, Nicole KLEIN, Personnalités qualifiées : Joël BATTEUX, Francis BERTOLOTTI, Vincent DUGUAY, Yann TAINGUY, Yann TRICHARD Élus locaux : Sébastien PILARD, Philippe GROVALET, Johanna ROLLAND, David SAMZUN, Bruno RETAILLEAU	Commissaire du gouvernement : Franck AGOGUE-ESCARE

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>GRAND PORT MARITIME DE ROUEN Conseil de surveillance</p> <p>Président : Frédéric HENRY</p> <p>(18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Patrick BERG, Fabienne BUCCIO, Fabienne DUFAY, Julien ROSSI, Thierry TUOT</p> <p>Personnalités qualifiées : Philippe DEHAYS, Frédéric HENRY, Anne LARPIN-POURDIEU, François LORIOT, Thierry GUIMBAUD</p> <p>Élus locaux : Bertrand BELLANGER, Yvon ROBERT, Jean-Baptiste GASTINNE, Frédéric SANCHEZ, Françoise GUEGOT</p> <p>Représentants des salariés : Dany GUINIOT, Marie-Laure MOULIN, Patrice TOURNIER</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Alexis VUILLEMIN</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DU HAVRE Conseil de surveillance</p> <p>Présidente : Emmanuèle PERRON</p> <p>(17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Patrick BERG, Vincent CHIP, Fabienne BUCCIO, Aude SIMMER-HORSINGA, Thierry TUOT</p> <p>Personnalités qualifiées : Matthieu CHABANEL, Vianney DE CHALUS, Jean-Michel GENESTIER, Pascal MORIN, Emmanuèle PERRON,</p> <p>Élus locaux : Daniel FIDELIN, Jean-Baptiste GASTINNE, Luc LEMONNIER, Édouard PHILIPPE</p> <p>Représentants des salariés : Franck HERMIER, Delphine LEPARMENTIER, Baptiste TABOUILLOT</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Alexis VUILLEMIN</p>
<p> Holding SP Comité de surveillance</p> <p>Président : Bpifrance investissement (représenté par Nicolas MANARDO)</p> <p>(5 membres au sein du Comité)</p>	<p>Membres proposés par l'État : Julien CABES, Emmanuel BOSSIERE</p> <p>Autres membres : Arnaud LEGARDEUR, Ménéleé CHESNOT, Bpifrance investissement (représenté par Nicolas MANARDO)</p>	
<p>IMPRIMERIE NATIONALE Conseil d'administration</p> <p>Président : Didier TRUTT</p> <p>(12 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Schwan BADIROU GAFARI</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Mireille CAMPANA, Henri SERRES, Valérie THEROND</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Michel GONNET, Anne LANGE, Chantal LORY, Didier TRUTT</p> <p>Représentants des salariés : Martine GUIGNARD, Leïla GHALI, Nicolas DUBREUCQ, Mamoun BOUKHRISS</p>	
<p>KNDS Conseil de surveillance</p> <p>Président : Christian JOURQUIN</p> <p>(7 membres au sein du conseil)</p>	<p>Administrateurs élus en AG : Axel J. ARENDT, Manfred BODE, Antoine BOUVIER, Jack AZOULAY, Utz-Hellmuth FELCHT, Christian JOURQUIN, Bertrand LE MEUR</p>	
<p>La Française des Jeux Conseil d'administration</p> <p>Président : Stéphane PALLEZ</p> <p>(16 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GARAFI</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Catherine DELMAS-COMOLLI, Ghislaine DOUKHAN, Xavier GIRRE, Mélanie JODER, Henri SERRES, Didier TRUTT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Stéphane PALLEZ</p> <p>Autres administrateurs : Henri LACAÏLE, Olivier ROUSSEL</p> <p>Représentants des salariés : Isabelle CORMIER, Michel DURAND, Frédéric KOENIGUER, Philippe PIRANI, Anne-Marie RICHIARDONE, Claire VIDEAU</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Sophie MANTEL</p>

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>LA POSTE Conseil d'administration</p> <p>Président : Philippe WAHL (21 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Bertrand WALCKENAER</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État et de la CDC : Philippe WAHL</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de la CDC : Pierre-René LEMAS, Nathalie GILLY, Franck SILVENT</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Martin AJDARI, Marie-Caroline BONNET-GALZY, Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT, Corinne LEJBOWICZ, Philippe LEMOINE, Françoise MALRIEU, Sophie MANTEL,</p> <p>Autres administrateurs : Hélène CARNET, Jacques PELISSARD</p> <p>Représentants des salariés : Alain BART, Régis BLANCHOT, Jacques DUMANS, Brigitte JONON, Jean-Yves LAUTRIDOU, Yves RENAUD, Annette RIVARD</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Pascal FAURE</p>
<p>LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES Conseil d'administration</p> <p>Président : Christian BECHON (9 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Cédric Garcin</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Pierre ANGOT, Pascale AUGÉ, François AUVIGNE, Jean-Michel HEARD</p> <p>Autre administrateur élu en AG : Christian BECHON</p> <p>Représentants des salariés : Dominique SAINT-PICQ, Will STEVENS, Jérôme WACRENIER</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Anne-Claire AMROU</p>
<p>MONNAIE DE PARIS Conseil d'administration</p> <p>Président : Aurélien ROUSSEAU (21 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Arnaud BEAUFORT, David BONNOIT, Jocelyn ESCOURROU, Michèle FEJOZ, Jérémy GIGLIONE, Fabien LANG, Christopher MILES</p> <p>Personnalités qualifiées : Valérie BOSCHETTO, Dominique-Jean CHERTIER, Constance DE POLIGNAC, François LEMASSON, Erik LINQUIER, Gilles LIVCHITZ, Aurélien ROUSSEAU</p> <p>Représentants des salariés : Laurence CLOYER DIE, Olivier CREPIN, Bruno DECAIX, Drazan PAVASOVIC, Christophe ROBIEUX, Julien SABOURET, Guillaume TOUBLET</p>	
<p>NAVAL GROUP Conseil d'administration</p> <p>Président : Hervé GUILLOU (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Jack AZOULAY</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Jacques HARDELAY, Sandra LAGUMINA, Bertrand LE MEUR, Sophie MANTEL, Bernard RETAT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Pascal BOUCHIAT, Patrice CAINE, Gabrielle GAUTHEY, Hervé GUILLOU, Nathalie RAVILLY, Luc REMONT</p> <p>Représentants des salariés : Jacques ANDRE, Thierry BARBARIN, Laurent CHAGNAS, Gilles RAPAPE, Joel RICAUD, Isabelle ROUE</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Olivier SCHMIT</p> <p>Censeur : Sandrine GAUDIN</p>
<p>NEW AREVA HOLDING Conseil d'administration</p> <p>Président : Philippe VARIN (12 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Bruno VINCENT</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Daniel VERWAERDE, Christian MASSET, Reynold PREVOST DE LA BOUTTETIERE, Marie-Astrid RAVON-BERÉNGER, Marie-Solange TISSIER</p> <p>Administrateurs élus en AG : Marie-Hélène SARTORIUS, Claude IMAUVEN, Philippe KNOCHE, Philippe VARIN</p> <p>Représentants des salariés : Alexia DRAVET, Catherine DEIANA</p>	<p>Censeur : Patrick PELATA</p>
<p>ODAS Conseil d'administration</p> <p>Président : Edouard GUILLAUD (12 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre JEANNIN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Christophe MAURIET, Stéphane REB, Charles SARRAZIN</p> <p>Administrateurs élus en AG : Jean-Patrick BAILLET, Emmanuel BOUVIER D'YVOIRE, Benoît DUSSAUGEY, Edouard GUILLAUD, Jean-Luc LAMOTHE, Philippe SAUVAGEOT, Pascale SOURISSE, Jean-Pierre TALAMONI</p>	

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>ORANGE Conseil d'administration Président : Stéphane RICHARD (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Lucie MUNIESA Administratrice élue en AG sur proposition de l'État : Anne LANGE Autres administrateurs élus en AG : Alexandre BOMPARD, Christel HEYDEMANN, Charles-Henri FILIPPI, Helle KRISTOFFERSEN, Bernard RAMANANTSOA, Stéphane RICHARD, Mouna SEPEHRI, Jean-Michel SEVERINO, Nicolas Dufourcq Représentant des salariés actionnaires : Hélène MARCY Représentants des salariés : Daniel BERTHO, Ghislaine COINAUD, Daniel GUILLOT</p>	
<p>PORT AUTONOME DE PARIS Conseil d'administration Présidente : Catherine RIVOALLON (32 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Faustine ANTOINE, Yannick IMBERT, Gilles LEBLANC, Franck TARRIER, Thierry TUOT, Thierry GUIMBAUD Autre administrateur : Michel VALACHE Personnalités qualifiées : Michel ANDRÉ, Gilles CAMBOURNAC, Jean-François DALAISE, Sandra DALLE, Michel DOURLENT, Annie DUCCELLIER, Dominique DUVAL, Didier LEANDRI, André POIRET, Catherine RIVOALLON Élus locaux : Alain AUDHEON, Jean-Jacques BARBAUX, Nicole GOUETA, Marc HOURSON, Pénélope KOMITES, Jean-François LEGARET, Sébastien MEURANT, Christophe NADJOVSKI, Nicole POINSOT, Jean-François RAYNAL, Frederique DENIS Représentants des salariés : Olivier COUTON, Christian DE BERNIS, Patricia DOUBLET, Mireille KABILE</p>	
<p>RADIO FRANCE Conseil d'administration Président : Mathieu GALLET (13 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Martin AJDARI, Régine HATCHONDO, Philippe LONNE, Claire WAYSAND Autres administrateurs : Nicolas COLIN, Michel FRANCAIX, Mathieu GALLET, Frédérique PFRUNDER, Michèle REISER, Michel SAVIN, Jean-Luc VERGNES Représentants des salariés : Véronique BARNET, Lionel THOMPSON</p>	
<p>RATP Conseil d'administration Présidente : Catherine GUILLOUARD (27 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Marie-Anne BACOT, Michel CADOT, Denis CHARISSOUX, Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Gilles LEBLANC, Solenne LEPAGE, Roland PEYLET, Catherine SUEUR, Sylvie FRANÇOIS Personnalités qualifiées : Bruno ANGLES, Patrice RAULIN Michel BABUT, Michèle BELLON, Stéphane BERNARDELLI, Chiara CORAZZA, Catherine GUILLOUARD, Gilles CARREZ, Annick LEPETIT Représentants des salariés : Laurence DE WILDE-GHIKH, Claire JEUNET-MANCY, Abdel Halim LAOUANI, Didier LE PAHUN, Karen MARQUEZ, Fabrizio PIRAS, Michel RIZZI, Gilles ROUE, Gilles SAVARET</p>	<p>Commissaire du gouvernement : François POUPARD</p>
<p>RENAULT Conseil d'administration Président : Carlos GHOSN (19 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Martin VIAL Administrateur élu en AG sur proposition de l'État : Pascal FAURE Autres administrateurs élus en AG : Cherie BLAIR, Thierry DESMAREST, Carlos GHOSN, Marc LADREIT DE LACHARRIERE, Philippe LAGAYETTE, Olivia QIU, Pascale SOURISSE, Patrick THOMAS, Yu SERIZAWA, Marie-Annick DARMAILLAC, Yasuhiro YAMAUCHI, Miriem BENSALAH CHAQROUN, Catherine BARBA Représentant des salariés actionnaires : Benoit OSTERTAG Représentant des salariés : Richard GENTIL, Eric PERSONNE, Frederic BARRAT</p>	

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>SAFRAN Conseil d'administration Président : Ross MCINNES (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Lucie MUNIESA</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Patrick GANDIL, Vincent IMBERT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Jean-Lou CHAMEAU, Monique COHEN, Odile DESFORGES, Jean-Marc FORNERI, Ross MCINNES, Philippe PETITCOLIN, Christian STREIFF, Hélène AURIOL POTIER, Patrick PELATA, Sophie ZURQUIYAH</p> <p>Représentants des salariés actionnaires : Éliane CARRE-COPIN, Gérard MARDINE</p> <p>Représentants des salariés : Frédéric BOURGES, Daniel MAZALTARIM</p>	
<p>SEMMARIS Conseil d'administration Président : Stéphane LAYANI (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Philippe BERNAND, Yolaine DE COURSON, Jeanne-Marie PROST, Julien TURENNE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Jean-Jacques ARNOULT, Gilles BOISSONNET, Bruno BORREL, Éric DUMAS, Jean-François FAVRE, Florence HARDY, Stéphane LAYANI, Albert MALAQUIN, Christian PEPINEAU, Alain TARAVELLA, Alaf GABELOTAUD, Pascal SAVÔLDÉLLI</p> <p>Représentant des salariés : Michel BOUDIGNON</p>	<p>Censeur : Philippe SOLIGNAC, Hervé BILLET</p>
<p>SFIL Conseil d'administration Présidente : Chantal LORY (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Jérôme REBOUL</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Antoine SAINTOYANT, Pierre SORBETS</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Jean-Pierre BALLIGAND, Françoise DE PANAFIEU, Catherine KOPP, Chantal LORY, Philippe MILLS</p> <p>Autre administrateur élu en AG sur proposition de LBP : Serge BAYARD</p> <p>Autre administrateur élu en AG sur proposition de la CDC : Delphine DE CHAISEMARTIN</p> <p>Représentants des salariés : Catherine BOYAVAL, Pascal CARDINEAUD, Lorraine COUDEL, Patrick GALLAND, Frédéric GUILLEMIN</p>	
<p>SNCF Conseil de surveillance Président : Frédéric SAINT-GEOURS (24 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Pascale ANDREANI, François AUVIGNE, Christiane BARRET, Jean BASSERES, Christine CABAU WOEHREL, Nathalie COLLIN, Nicole KLEIN, Sophie MOUGARD, Jean-Henri PYRONNET, Frédéric SAINT-GEOURS, Jean Michel THORNARY, Amélie VERDIER</p> <p>Autres administrateurs : Jean-Paul CHANTEGUET, Hervé MAUREY, Valérie PECRESSE, Philippe RICHERT</p> <p>Représentants des salariés : Lionel CHAUTRU, Florence DUMOND, Julien TROCCAZ, Christine GRAFFIEDI, François GRASA, Bruno LACROIX, Sébastien MARIANI, Alain PROUVENQ</p>	<p>Commissaire du gouvernement : François POUPARD</p>
<p>SNCF MOBILITÉS Conseil d'administration Président : Guillaume PEPY (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Nicole GONTIER, Solenne LEPAGE, Sophie MANTEL, François-Régis ORIZET, Guillaume PEPY</p> <p>Autres administrateurs : Mercedes ERRA, Christophe FANICHET, Béatrice COSSA DUMURGIER, Marie SAVINAS, Laurent TREVISIANI</p> <p>Personnalités qualifiées : Marc DEBRINCAT, Philippe SEGRETAIN</p> <p>Représentants des salariés : Nathalie BONNET, Laurent COOPER, Pascal LANZILOTTI, Véronique MARTIN, Thierry MARTY, Xavier PORTAL</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Alexis VUILLEMIN</p>

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p>SNCF RESEAU Conseil d'administration</p> <p>Président : Patrick JEANTET (24 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Denis CHARISSOUX, Corinne ETAIX, Anne FLORETTE, Patrick JEANTET, Cédric GARCIN</p> <p>Autres administrateurs : Jean-Marc AMBROSINI, Joëlle BRAVAIS, Carole DESNOST, Patricia LACOSTE, Ann BILLIAU, Dominique MAILLARD, Stéphane VOLANT</p> <p>Personnalités qualifiées : Stéphane BEAUDET, Anne LASSMANN-TRAPPIER, Michel NEUGNOT, Pascale VIE</p> <p>Représentants des salariés : Fanny ARAV, Didier BOUSQUIE, Muriel DAUVERGNE, Jean-René DELEPINE, Christine MEQUIGNON, Céline PIERRE, Thierry SALMON, Guy ZIMA</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Christine BOUCHET</p>
<p>SNPE Conseil d'administration</p> <p>Président : Philippe SCHLEICHER (10 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Jocelyn ESCOURROU</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Vincent MENEUET, Julia Maris, Emmanuelle CORTOT-BOUCHER, Jean CEDELLE, Reynold PREVOST DE LA BOUTETIERE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Dominique HENRI, Charles de LAUZUN, Nicolas MILLION, Philippe SCHLEICHER</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Emeric CONSTANS</p>
<p>SOCIETE AEROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES Conseil de surveillance</p> <p>Présidente : Colette KOURY (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Régis BAUDOIN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Jacques BILLANT, Pierre CAUSSADE, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU, Daniel NICOLAS, Yves GUARRIGUES, Pascal ROTHE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Josette BOREL-LINCERTIN, Eric JALTON, Colette KOURY, Denis LESUEUR, Guy LOSBAR, Patrick NAGAPIN, Thierry ROMANOS</p>	<p>Censeurs : Philippe GUIVARCH, Jocelyn JALTON, Bruno PIERREPONT</p>
<p>SOCIÉTÉ DE PRISE DE PARTICIPATION DE L'ÉTAT Président : Antoine MERIEUX (3 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Julien CABES</p> <p>Administratrice élue en AG sur proposition de l'État : Sabine LEMOYNE DE FORGES</p> <p>Administrateur élu en AG : Antoine MERIEUX</p>	
<p>SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE Conseil d'administration</p> <p>Président : Christophe CARESCHE (7 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Élodie BOULCH</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Renaud DUPLAY, Nathalie MORIN, Thierry WAHL</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Christophe CARESCHE, François BERTRAND</p>	
<p>SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FRÉJUS Conseil d'administration</p> <p>Président : Thierry REPENTIN (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Sandrine CROUZET, Christine DEFFAYET, Véronique MAYOÛSSE, Morgan TANGUY</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Valérie CHAMPAGNE, Georges LOUIS, Thierry RAEVEL, Jean VAYLET</p> <p>Personnalités qualifiées : Pierre RIMATTEI, Thierry REPENTIN</p> <p>Élus locaux : Christiane AGARRAT, Michel BOUVARD, Michel DANTIN, Bernard PERAZIO, Jean-Claude RAFFIN</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Christine BOUCHET</p> <p>Censeur : Jean Paul COLEON</p>
<p>SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE Président : Michel COLIN (6 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Schwan BADIROU-GAFARI</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : François DELARUE, Laure DEXCIDIEUX, Benoit AMEYE, Michel COLIN</p> <p>Autres administrateurs : Vincent MAHE, Cécile DE GUILLEBON,</p>	

ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
STX FRANCE Conseil d'administration Président : Honam YI (7 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Jack AZOULAY Administrateur élu en AG sur proposition de l'État : Bernard CHAMBON Autres administrateurs élus en AG : Laurent CASTAING, Seong Taek JANG, Sung Chul KANG, Sik Joong OH, Honam YI	
TECHNICATOME Conseil d'administration Président : Loïc ROCARD (12 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Pierre JEANNIN Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Pierre BEROUX, Anne-Marie CHOHO, Cécile PREVIEU, Reynold PREVOST DE LA BOUTETIERE, Loïc ROCARD Autres administrateurs : Domitille LAUDE, Nathalie SMIRNOV Représentants des salariés : Sandra BRISSON, Thierry DOUGNAC, Philippe DUBOIS, Odile MATTE	Censeurs : François GELEZNIKOFF, Christophe RIBOUILLEAU Commissaire du gouvernement : Denis CHEVILLOT
THALES Conseil d'administration Président : Patrice CAINE (16 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Odile RENAUD-BASSO Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Laurent COLLET BILLON, Laurence BROSETA, Delphine GENY-STEPHANN Autres administrateurs élus en AG : Patrice CAINE, Yannick D'ESCATHA, Armelle de MADRE, Charles EDELSTENNE, Loïc SEGALÉN, Anne-Claire TAITTINGER, Winifred Ann TAYLOR, Eric TRAPPIER, Marie-Françoise WALBAUM Représentant des salariés actionnaires : Philippe LEPINAY Représentants des salariés : Frédérique SAINCT, Anne-Marie HUNOT-SCHMIT	Commissaire du gouvernement : Paul FOUILLAND
TSA Conseil d'administration Président : Thierry DISSAUX (3 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Suzanne KUCHARKOVA MILKO Administrateurs élus en AG : Reynold DE LA BOUTETIERE, Thierry DISSAUX	Commissaire du gouvernement : Paul FOUILLAND

ANNEXE 4 : RÉMUNÉRATION DIRIGEANTS SOCIÉTÉS COTÉES

Rémunération 2016 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 31/12/2016	RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016	RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016		
			MONTANT MAXIMAL	MONTANT ATTRIBUE	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 %)
AIRBUS (SOCIÉTÉ DE DROIT NÉERLANDAIS) Président exécutif : Thomas Enders Président du Conseil d'administration (non exécutif) : Denis Ranque	11,11 %	1 500 000 180 000	3 000 000 NA	1 912 500 NA	Objectifs collectifs (50 %) et individuels (50 %) NA
AIR-FRANCE KLM Président directeur général : Jean-Marc Janailac (à compter du 4 juillet 2016)	17,58 %	600 000 ⁽⁰⁾	600 000	252 167*	Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)
AREVA Directeur général : Philippe Knoche Président du Conseil d'Administration : Philippe Varin	85,44 %	420 000 ⁽¹⁾ 120 000	NA NA	NA NA	NA NA
CNP ASSURANCES Président du Conseil d'administration : Jean-Paul Faugère Directeur général : Frédéric Lavenir	78,24 %	280 000 400 000	NA 50 000	NA 47 961	NA Objectifs quantitatifs (50 %) et qualitatifs (50 %)
DEXIA (SOCIÉTÉ DE DROIT BELGE) Président du Conseil d'administration : Robert de Metz Directeur général : Wouter Devriendt (à compter du 18 mai 2016)	44,40 %	250 000 600 000	NA NA	NA NA	NA NA
EDF Président directeur général : Jean-Bernard Lévy	85,62 %	450 000	NA	NA	NA
ENGIE Président du conseil d'administration : Gérard Mestrallet Directrice générale : Isabelle Kocher (à compter du 3 mai 2016)	32,76 %	NA 1 000 000	NA 840 000	NA 445 837*	NA Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)
ERAMET Président directeur général : Patrick Buffet	25,65 %	807 365	1 130 311	938 384	Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)
ORANGE Président directeur général : Stéphane Richard	22,96 %	900 000	900 000	640 906	Objectifs financiers (50 %) et non financiers (50 %)
RENAULT Président directeur général : Carlos Ghosn	19,74 %	1 230 000	2 214 000	1 414 500 ⁽⁵⁾	Objectifs quantitatifs (60 %) et qualitatifs (40 %)
SAFRAN Président du conseil d'administration : Ross McInnes Directeur général : Philippe Petitcolin	14 %	350 000 600 000	NA 912 000	NA 745 500	NA Objectifs économiques (2/3) et personnels (1/3)
THALES Président directeur général : Patrice Caine	26 %	450 000	735 000	599 929	Objectifs quantitatifs (75 %) et qualitatifs (25 %)

* La rémunération effectivement versée a été calculée prorata temporis

(0) La rémunération variable maximale était, au pro-rata de la période d'exercice (du 5 juillet au 31 décembre), de 296 667 euros et M Janailac a obtenu 85 % de cette part variable.

(1) M. Knoche a en outre bénéficié d'une rémunération exceptionnelle de 30 000 euros au titre de l'année 2016 en raison notamment du pilotage de la restructuration du groupe et de la conduite des opérations et de la poursuite du redressement financier.

(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) M. Richard a annoncé à ses jetons de présence.

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

ANNEXE 4 : RÉMUNÉRATION DIRIGEANTS SOCIÉTÉS COTÉES

INDEMNITÉ DE DÉPART (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016)	COMPLÉMENT DE RETRAITE (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016)	CONFORMITÉ AUX RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF	OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2016	ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2016	JETONS DE PRÉSENCE AU TITRE DE L'EXERCICE 2016
Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Oui Non	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné Non	NA NA	Non Non	14240 « Performance Units » valorisées - 750 021 € & 14 240 « Performance shares » valorisées 750 021 € Non	Non 60 000
Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Oui Non	Oui, régime des salariés cadres de la société Non	Oui Oui	Non Non	Non Non	Non Non
Non Non	Non Non	Oui Oui	Non Non	Non Non	Non Non
Non Oui	Non Oui, par capitalisation	NA NA	Non Non	Non Non	Non Non
Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Non Non	Oui, régime de retraite collectif de l'ex-groupe Suez ⁽²⁾ Oui régime ad hoc ⁽³⁾	Oui Non (article 21)	Non Non	Non 79 344 unités de performances valorisées 613 329 €	Non Non
Oui	Oui	NA	Non	22 405 actions de performance valorisées 515 539 €	77 129
Non	Non	Oui	Non	Non	Non ⁽⁴⁾
Non	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	Oui	Non	100 000 actions de performance valorisées 4 360 714 €	48 000
Non Non	Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Non (articles (21 & 22)) Non (articles (21 & 22))	Non Non	Non 27 390 actions de performance valorisées à 858 780 €	65 000 38 500
Oui	oui, dispositif spécifique Thalès « Rémunération différée progressive et conditionnelle »	Oui	Non	Non	Non

ANNEXE 5 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2017

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	159 115	55 690	214 805
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	Geneviève Chauv-Debry, présidente du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroport de la Réunion — Roland Garros	Guillaume Branlat, président du directoire	136 733	47 857	184 590
Aéroport de la Réunion — Roland Garros	Fabrice Grondin, membre du directoire	79 856	27 949	107 805
Aéroport de la Réunion — Roland Garros	Maryvonne Rivière, membre du directoire	90 770	31 769	122 539
Aéroport de la Guadeloupe	Colette Koury, présidente du Conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroport de la Guadeloupe	Alain Bièvre, président du directoire	140 000	49 000	189 000
Aéroport de la Guadeloupe	Daisy Adelaide, membre du directoire	97 931	34 275	132 206
Aéroport de la Guadeloupe	Jérôme Siobud, membre du directoire	94 934	33 227	128 161
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	Frantz Thodiard — président du directoire	135 259	45 159	180 418
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	Serge Cyrille, membre du directoire	113 991	16 047	130 038
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	Nathalie Sebastien, membre du directoire	98 661	21 217	119 878
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	René Brun, Président du Conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroport de Marseille Provence	Jean Paul Ourliac, Président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroport de Marseille Provence	Pierre Régis, président du directoire	191 454	67 008	258 462
Aéroport de Marseille Provence	Julien Boullay, membre du directoire	118 632	41 521	160 153
Aéroport de Marseille Provence	Denis Corsetti, membre du directoire	125 465	43 913	169 378
Aéroport de Marseille Provence	Patrice Escorihuela, membre du directoire	136 899	47 914	184 813
Aéroport de Montpellier Méditerranée	Emmanuel Brehmer, président du directoire	130 000	45 500	175 500
Aéroport de Montpellier Méditerranée	Pierre Vieu, Président du Conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Thomas Dubus, président du directoire	123 000	43 050	166 050

(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 5 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2017

ENTREPRISES	NOM, FONCTION	FIXE	VARIABLE (montant maximal)	TOTAL (montant maximal)
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Sandrine Ostrowsky, membre du directoire	75 000	26 250	101 250
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Claude Liebermann, président du conseil de surveillance	12 000	0	12 000
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin de Romanet, président directeur général	350 000	100 000	450 000
AREVA SA	Philippe Soulie, Directeur général	400 000	50 000	450 000
AREVA SA	Philippe Varin, président du conseil d'administration	120 000	0	120 000
ARTE France	Véronique Cayla, présidente du directoire	227 666	31 447	259 113
ARTE France	Anne Durupty, directrice générale	150 000	30 000	180 000
Bpifrance	Nicolas Dufourcq, directeur général	400 000	50 000	450 000
CGMF	Pierre Vieu, président	56 000	0	56 000
Compagnie Nationale du Rhône	Elisabeth Ayrault, présidente du directoire	209 575	104 788	314 363
Compagnie Nationale du Rhône	Julien Français, membre du directoire	156 550	70 448	226 998
Compagnie Nationale du Rhône	Didier Lhuillier, membre du directoire	156 550	70 448	226 998
Compagnie Nationale du Rhône	Michel Blanc, président du conseil de surveillance	65 836	0	65 836
Consortium de réalisation	François Lemasson, Président du conseil d'administration.	60 000	0	60 000
EDF	Jean-Bernard Levy, président directeur général	450 000	0	450 000
EDF EN	Bruno Fyot, Directeur général délégué	216 000	95 904	311 904
ENEDIS	Philippe Mouloubou, président du directoire	370 000	50 000	420 000
ENEDIS	Michel Derdevet, membre du directoire	200 200	80 080	280 280
ENEDIS	Corinne Fau, membre du directoire	220 000	88 000	308 000
ENEDIS	Laurent Ferrari, membre du directoire	268 980	107 592	376 572
ENEDIS	Gilles Galléan, membre du directoire	217 560	87 024	304 584
Bpifrance-EPIC	Pierre Lepetit, Président	15 000	0	15 000

ANNEXE 5 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2017

ENTREPRISES	NOM, FONCTION	FIXE	VARIABLE (montant maximal)	TOTAL (montant maximal)
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
Geodis SA	Marie-Christine Lombard, présidente du directoire	450 000	0	450 000
Geopost	Paul-Marie Chavanne, président directeur général	250 000	56 250	306 250
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
Keolis	Jean-Pierre Farandou, président du directoire	350 004	99 996	450 000
Keolis	Joël Lebreton, président du conseil de surveillance	150 000	0	150 000
Imprimerie Nationale	Didier Trutt, président directeur général	263 120	156 820	419 940
La Banque Postale	Rémy Weber, président du directoire	360 000	0	360 000
La Banque Postale	Marc Batave, membre du directoire	315 000	85 050	400 050
La Française des jeux	Stéphane Pallez, président directeur général	260 000	60 000	320 000
La Française des jeux	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

ANNEXE 5 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2017

ENTREPRISES	NOM, FONCTION	FIXE	VARIABLE (montant maximal)	TOTAL (montant maximal)
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Christian Béchon, président directeur général	210 000	94 500	304 500
Naval Group	Hervé Guillou, président directeur général	303 600	146 400	450 000
New AREVA Holding	Philippe Knoche, directeur général	420 000	30 000	450 000
New AREVA Holding	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	Mathieu Gallet, président directeur général	186 400	37 000	223 400
RATP	Catherine Guillouard, présidente-directrice générale	300 000	100 000	400 000
RTE	Didier Mathus, président du conseil de surveillance	63 000	0	63 000
RTE	François Brottes, Président du directoire	250 000	0	250 000
RTE	Valérie Champagne, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Olivier Grabette, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Clotilde Levillain, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Xavier PIECHACZYK, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
SLI	Michel Colin, président	35 000	0	35 000
SNCF	Frederic Saint-Geours, président du conseil de surveillance	120 000	0	120 000
SNCF mobilités	Guillaume Pépy, président directeur général	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, président directeur général	320 000	30 000	350 000
SOGEPA	Thierry Dissaux, directeur général délégué	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 directeur général	15 000	0	15 000

ANNEXE 6 : PRINCIPALES OPÉRATIONS CONDUITES PAR L'APE DEPUIS 2008 ⁽¹⁾

ANNÉE	CESSIONS PAR L'ÉTAT	PRINCIPALES AUGMENTATIONS DE CAPITAL ET PRISES DE PARTICIPATIONS
2008	<ul style="list-style-type: none"> intégralité de la participation dans Dagris (64,7 %) : 51 % à Geocoton (février) et 13,7 % à l'AFD (mai) 8 % d'Aéroports de Paris pour sceller l'alliance de ce dernier avec Schiphol Group, gestionnaire de l'aéroport d'Amsterdam (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> France Télévisions (août) Société de prise de participation de l'État — SPPE (octobre) Dexia via la SPPE (octobre) STX France (novembre)
2009	<ul style="list-style-type: none"> apport au FSI, pour une valeur de 6,86 Mds€, de : <ul style="list-style-type: none"> 13,5 % de France Télécom 8 % d'ADP 33,34 % de STX France (ex-Chantiers de l'Atlantique) 	<ul style="list-style-type: none"> augmentation de capital de RFI pour 16,9 M€ (février) FSI : augmentation de capital de 1 Md€, dont 490 M€ pour l'État (février) souscription « d'Océane » émises par Air France-KLM (juin)
2010		<ul style="list-style-type: none"> Renault/Daimler : achat d'actions d'auto contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique pour 60 M€ (avril) augmentation de capital d'AREVA pour 900 M€, dont 300 M€ pour l'État et 600 M€ pour KIA (décembre)
2011	<ul style="list-style-type: none"> 66 % d'Adit pour 13 M€ (février) intégralité de la participation dans TNAB, soit 100 %, pour 3 M€ (mars) 13,59 % de DCNS (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> libération de la première tranche de l'augmentation de capital de La Poste, réalisée conjointement avec la CDC pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril)
2012	<ul style="list-style-type: none"> intégralité de la participation dans Semapa, soit 5 %, pour 0,3 M€ (mars) 	<ul style="list-style-type: none"> libération de la deuxième tranche de l'augmentation de capital de La Poste pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril) 4,2 % d'AREVA auprès du CEA pour 214 M€ (décembre) augmentation de capital de Dexia dont 2,6 Mds€ pour l'État (décembre)
2013	<ul style="list-style-type: none"> 7,82 % de Safran pour 1 351 M€ (mars puis novembre) 3,7 % d'EADS, via Sogepa, pour 1 193 M€ dont 874 M€ sur le CAS (avril) 0,06 % d'EADS pour 21 M€ à Sogepa (mai) 100 % des titres SAPHIR détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 90 k€ (mai) 9,5 % d'Aéroports de Paris dont 3,9 % en provenance de l'État et 5,6 % du FSI pour 738 M€ dont 303 M€ 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 2,5 M€ (novembre) intégralité de la participation de SNPE à Giat Nexter pour 3 M€ (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 87 M€ 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 600 M€, dont 267 M€ pour l'État (avril) augmentation de capital de BPI-Groupe SA de 3,066 Md€ à parité par l'État et la CDC, et libérée pour le quart soit 767 M€ dont 383 M€ pour l'État (juillet) achat de 18 actions Sogepa portant la participation de l'État à 99,99 % pour 1071 € (juillet et septembre) 7,4 % d'AREVA auprès du CEA pour 357 M€ (septembre)
2014	<ul style="list-style-type: none"> 1 % d'Airbus, via Sogepa, pour 451 M€ (janvier) 3,1 % de GDF Suez pour 1 513,5 M€ (juin) Cession des 10 titres Technicolor détenus par l'État pour 59 € (juillet) offre réservée aux salariés de Safran pour 72,6 M€ (octobre) offre réservée aux salariés de DCNS pour 26,7 M€ (novembre) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 800 M€ (mai) prise de participation dans CDG Express Études à hauteur de 33 % pour 3 k€ (mai) 60 % de l'Aéroport Marseille Provence pour 89 k€ (juin) 33,34 % de STX France pour 120 K€ (juin) 7,15 % d'AREVA auprès du CEA pour 334 M€ (décembre) 60 % de l'Aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes pour 89 k€ (décembre)
2015	<ul style="list-style-type: none"> offre réservée aux salariés de GDF Suez pour 26,6 M€ (février) 3,96 % de Safran pour 1 033 M€ (mars) 49,99 % du capital de l'Aéroport de Toulouse Blagnac pour 308 M€ (avril) 0,48 % de GDF Suez sur le marché pour 206 M€ (juillet août) 2,64 % de Safran pour 753,5 M€ (novembre) vente de 4037 titres ADIT pour 20,3 M€ (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> 50 % de Lyon Turin Ferroviaire pour 434 k€ (février) 4,73 % de Renault et 1,7 % d'Air France-KLM pour 1 254 M€ (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 45,3 M€ (décembre) augmentation de capital Holding SP pour 4,2 M€ (décembre)
2016	<ul style="list-style-type: none"> cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de la Côte d'Azur, soit 60 %, pour 1 222 M€ (novembre) cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de Lyon, soit 60 %, pour 535 M€ (novembre) 1,39 % de SAFRAN pour 365,4 M€ (novembre) 	<ul style="list-style-type: none"> 2^eme libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 40 M€ (avril) trois libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 16,3 M€ (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 Équation pour 246 M€ (août) augmentation de capital de Radio France de 55 M€ libéré pour la moitié, soit 27,5 M€ (octobre) augmentation de capital de FSI Équation pour 45 M€ (novembre)
2017	<ul style="list-style-type: none"> 4,1 % d'ENGIE pour 1 140 M€ (janvier) cession de la participation de l'État au capital de Peugeot SA, soit 12,7 %, via SOGEPA, pour 1 920 M€ (juin) 	<ul style="list-style-type: none"> achat d'une action New AREVA Holding pour 18,93 € (janvier) 50,32 % de la Société Technique pour l'Énergie Atomique pour 281 M€ (mars) Augmentation de capital d'EDF pour 3 Md€ (mars) 3^eme libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 90 M€ (avril) Augmentation de capital de la SOVAFIM pour 20 M€ (avril) deux libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 21,2 M€ (avril et juin) augmentation de capital de France Média Monde pour 1,86 M€ (juillet) augmentation de capital d'AREVA pour 2 Mds€ (juillet) augmentation de capital de New AREVA Holding pour 2,5 Md€ (juillet)

(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 consultable 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/letat-actionnaire-et-lol>

ANNEXE 7 : RECETTES ET EMPLOIS DU CAS PFE DEPUIS 2008 (en millions d'euros)

RESSOURCES						
Année	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
2008	1 372	87	615	7	–	2 080
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*	1 233	1 911	300	10	1 500	4 955
Total	11 054	5 532	1 024	225	32 692	50 527

EMPLOIS							
Année	Augmentations de capital, dotations en fonds propres, avances d'actionnaire et prêts assimilés	Achats ou souscriptions de titres, parts ou droits de société	Autres investissements financiers de nature patrimoniale	Prestations de services 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
2008	1 615	2	7	1	–	141	1 765
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*	7 647	281	–	5	–	–	7 934
Total	30 794	3 234	886	64	16 309	2 441	53 727

* Situation du CAS PFE au 31 juillet 2017

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 et 2016) 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 :

- tout produit des cessions par l'État de titres, parts ou droits de sociétés qu'il détient directement ;
- les produits des cessions de titres, parts ou droits de sociétés détenus indirectement par l'État qui lui sont reversés ;
- les reversements de dotations en capital, produits de réduction de capital ou de liquidation ;
- les remboursements des avances d'actionnaires et créances assimilées ;
- les remboursements de créances résultant d'autres interventions financières de nature patrimoniale de l'État ;
- des versements du budget général.

2° En dépenses :

- les dotations à la Caisse de la dette publique et celles contribuant au désendettement d'établissements publics de l'État ;
- les dotations au Fonds de réserve pour les retraites ;
- les augmentations de capital, les avances d'actionnaire et prêts assimilés, ainsi que les autres investissements financiers de nature patrimoniale de l'État ;
- les achats et souscriptions de titres, parts ou droits de société ;
- 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 8 : EFFECTIFS PAR ENTREPRISE ET PAR SECTEUR (EN ETP)

		2014	2015	2016
Énergie		340 460	351 567	357 813
<i>ENGIE (ex-GDF Suez)</i>	<i>a</i>	150 589	155 494	153 950
<i>ERAMET (depuis 2016)</i>		13 992	13 938	12 777
<i>EDF</i>		148 024	156 312	154 845
<i>Dont ENEDIS (ex-ERDF)</i>		38 859	39 030	38 742
<i>AREVA</i>	<i>b</i>	41 847	39 761	36 241
Services et Finance		439 475	428 121	423 582
<i>Bpifrance SA</i>		2 043	2 272	2 253
<i>Orange</i>		151 638	144 499	141 257
<i>La Poste</i>		257 891	253 158	251 249
<i>Française des jeux</i>		1 733	1 776	1 998
<i>Holding SP (Adit jusqu'en 2015)</i>		111	149	150
<i>Civipol conseil</i>		48	38	45
<i>LFB</i>		2 016	2 111	2 327
<i>La Monnaie de Paris</i>	<i>b</i>	481	476	489
<i>Imprimerie Nationale</i>	<i>b</i>	707	717	719
<i>France Médias Monde</i>	<i>c</i>	1 275	1 310	1 334
<i>France Télévisions</i>	<i>a</i>	10 131	9 932	9 840
<i>Radio France</i>		4 241	4 545	4 527
<i>ARTE</i>		584	598	592
<i>Dexia</i>	<i>b</i>	1 265	1 173	1 134
<i>CNP Assurances</i>		4 705	4 740	5 035
<i>SFIL</i>		383	401	402
<i>SEMMARIS</i>		213	217	224
<i>SOVAFIM</i>		10	9	7
Transports		416 358	419 484	412 519
<i>Air France-KLM</i>	<i>e</i>	94 666	84 002	82 175
<i>RATP</i>	<i>b</i>	57 976	59 667	56 911
<i>SNCF Mobilités (ex-SNCF)</i>	<i>b</i>	245 763	196 012	193 718
<i>SNCF Réseau (ex-RFF)</i>	<i>b</i>	1 533	53 987	53 313
<i>SNCF</i>			9401	10 027
<i>Aéroports de Paris</i>		8 966	8945	8887
<i>Aéroport de Toulouse-Blagnac</i>		290	296	296
<i>Aéroport de Bordeaux-Mérignac</i>	<i>b</i>	204	206	218

ANNEXE 8 : EFFECTIFS PAR ENTREPRISE ET PAR SECTEUR (EN ETP)

Aéroport de la Réunion-Roland Garros		285	279	276
Aéroport de Montpellier-Méditerranée		91	104	117
Aéroport de Strasbourg-Entzheim		86	89	94
Aéroport de la Guadeloupe			50	50
Aéroport de Bâle-Mulhouse		314	314	338
Aéroport de Marseille		365	372	377
Aéroport de La Martinique-Aimé Césaire		146	142	146
Grand port maritime du Havre		1 194	1 199	1 204
Grand port maritime de Marseille		1 073	1 039	1 028
Port autonome de Paris		239	202	197
Grand port maritime de Dunkerque		396	399	400
Grand port maritime de Nantes — St Nazaire		543	561	540
Grand port maritime de Rouen		468	459	459
Grand port maritime de Bordeaux		343	336	330
Grand port maritime de La Rochelle		99	104	103
Grand port maritime de La Guadeloupe		154	152	151
Grand port maritime de la Guyane		46	50	50
Grand port maritime de la Martinique		111	110	110
Grand port maritime de la Réunion		258	260	266
ATMB		444	446	442
SFTRF		305	301	296
Industries		624 099	625 123	634 820
Alstom (depuis 2015)	d	28 107	30 970	32 779
Airbus	b	138 622	136 574	133 782
Thales	b	60 781	61 848	63 783
Safran		68 945	70 087	66 490
Naval group (ex DCNS)		13 097	12 953	12 700
KNDS (Nexter jusqu'en 2014, Nexter et KMW en 2015)		4 229	7 130	7 040
DCI		909	978	1 079
PSA Peugeot Citroën (cédé en 2017)	b	189 786	182 157	189 786
Renault	b	117 395	120 136	124 849
STX		2 228	2 290	2 532
Total		1 820 392	1 824 295	1 828 734

a — Effectifs moyens totaux b — Effectifs fin de période c — Effectifs permanents d — Effectif au 31 mars N+1 e — Effectif 2015 retraité hors Servair.

ANNEXE 9 : L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DE L'APE

Martin VIAL

Martin VIAL a été nommé Commissaire aux participations de l'État en 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. Puis il est appelé au cabinet du ministre des Postes et Télécommunication et de l'Espace en qualité de conseiller technique puis de directeur-adjoint, où il est notamment responsable de la réforme institutionnelle de La Poste et de France Télécom. Ensuite, il est successivement directeur adjoint puis directeur du cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, puis est nommé directeur du cabinet du ministre des PTT. En 1993, Martin VIAL est nommé président-directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne filiale commune d'Air France, de La Poste et de TAT. Il 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 puis en décembre 2000, il est nommé président du groupe La Poste. Il est parallèlement membre du conseil de surveillance, puis vice-président de la caisse nationale de prévoyance (CNP). Il a également été membre du Conseil économique et social et membre du conseil stratégique des technologies de l'information placé sous l'autorité du Premier ministre. Martin VIAL rejoint la Cour des comptes en qualité de conseiller maître en septembre 2002 ensuite, il a assuré les responsabilités de 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, à fort contenu technologique et délivrant une offre complète d'assistance à distance et de services à domicile.

Lucie MUNIESA

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

Ancienne élève de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaé), 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.

Solenne LEPAGE

Solenne LEPAGE, directrice de participations en charge du secteur Transports, 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 a rejoint l'Agence des participations de l'État en septembre 2016, pour piloter les participations Industrie (aéronautique, défense, naval, automobile).

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 né en 1978. Il est titulaire d'une licence de mathématiques, diplômé d'ESCP Europe, de Sciences Po Paris et ancien élève de l'ENA.

Charles SARRAZIN

Charles SARRAZIN, directeur de participations en charge du secteur Services et Finance, a rejoint l'APE en 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 New AREVA Holding SA, 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.

François CHAMPARNAUD

François CHAMPARNAUD est responsable du pôle Finance de l'Agence des participations de l'État.

Il est entré à l'APE en 2005. Il a auparavant travaillé dans la branche française d'une grande banque d'investissement européenne, au sein du régulateur boursier français et dans diverses administrations économiques et financières en France comme à l'international.

François CHAMPARNAUD est diplômé en Sciences économiques, de l'IEP et de l'ENA (1982).

Il est administrateur de SFTRF (tunnel du Fréjus), ATMB (tunnel du Mont-Blanc), FDPITMA (Pôle alpin) et Caisse Nationale des Autoroutes.

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, responsable du Pôle juridique, a rejoint l'APE en avril 2017.

Jérémie GUÉ a débuté son parcours professionnel, en tant que juriste, au sein de la Direction des Affaires Bancaires et Financières de la Caisse des Dépôts qu'il a rejoint en 1994. En 2001, il a intégré la direction juridique de CDC Ixis en tant que juriste financier. 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 accompagné, sur le plan juridique, toutes les opérations de croissance externe de la Caisse des Dépôts entre 2003 et 2016.

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 LEPINAU

Marc de LEPINAU est secrétaire général de l'APE 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 LEPINAU est titulaire d'une licence d'histoire, diplômé de l'EDHEC et de l'Institut régional d'administration de Bastia.

Charlotte NEUVY

Charlotte NEUVY est responsable de la communication de l'Agence depuis mars 2014. Titulaire d'une maîtrise de communication publique, elle a également exercé différentes fonctions de communication au ministère de l'Économie et des Finances depuis 2002 (à l'Institut national de la statistique et des études économiques, à l'Agence France Trésor, et à la direction générale des entreprises). Auparavant, Charlotte NEUVY a travaillé au Service d'Information du gouvernement ou en agence de communication (Publicis, Euro RSCG Works).

Contacts :

Agence des participations de l'État
Ministère de l'Économie et des Finances
Télédoc 228 – 139, rue de Bercy
75572 PARIS CEDEX 12

Suivre l'activité de l'Agence des participations de l'État :

www.economie.gouv.fr/agence-participations-État

Ce rapport a été réalisé par les équipes
de l'Agence des participations de l'État.
Rédaction achevée en septembre 2017.

Crédits photo :

Copyright © BercyPhoto Gezelin Gree, P.Vedrunne, DH.Simon

Conception graphique :

www.bleu-equipage.com



AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

