



AGENCE DES  
PARTICIPATIONS  
DE L'ÉTAT

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2018 - 2019



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES



04

AVANT-  
PROPOS  
BRUNO  
LE MAIRE

06

QUATRE  
QUESTIONS  
À...  
MARTIN VIAL

# S O M M A I R E

09

PANORAMA  
GÉNÉRAL

33

PANORAMA  
SECTORIEL

88

ANNEXES

10

Missions, doctrine,  
gouvernance, nominations

17

Focus loi PACTE

34

Secteur Énergie

13

Les participations de  
l'État

19

L'État actionnaire respon-  
sable

46

Secteur Industrie

14

Chiffres clefs

21

Faits marquants

58

Secteur Services &  
finance

16

L'APE en 5 dates

24

Gestion du portefeuille

76

Secteur Transports

28

Synthèses des comptes  
combinés 2018



# AVANT- PROPOS

Depuis 2017, nous poursuivons la mise en œuvre des engagements du Gouvernement en matière économique : restaurer la compétitivité, mieux rémunérer le travail et financer l'innovation. L'Agence des participations de l'État est un élément essentiel pour atteindre ces objectifs économiques.

---

# “La vision de l’État actionnaire que je défends est celle d’un État qui investit dans l’avenir et qui protège notre souveraineté.”

**La vision de l’État actionnaire que je défends est celle d’un État qui investit dans l’avenir et qui protège notre souveraineté.** Investir dans l’avenir, c’est comprendre que le rôle de l’État n’est pas de gérer des dividendes mais de financer les technologies qui feront la croissance de demain. L’État doit privilégier la régulation à la propriété et renforcer ses leviers de régulation sur les activités d’entreprises dont l’État se désengage.

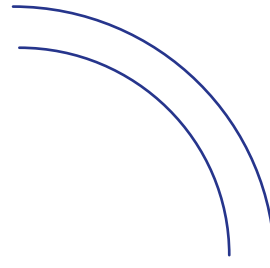
Protéger notre souveraineté, c’est renforcer la place de l’État dans l’économie quand cela est nécessaire. L’État doit protéger ses actifs stratégiques, il doit rester actionnaire dans les domaines où l’intérêt général est en jeu comme le nucléaire, la défense ou le secteur public ferroviaire. C’est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

C’est cette vision de l’État actionnaire qui explique les privatisations lancées à l’issue du vote de la loi PACTE. Elles permettront d’abonder le Fonds pour l’innovation et l’industrie qui financera les technologies de rupture comme l’intelligence artificielle ou le stockage des énergies renouvelables. Là où les investisseurs privés ne peuvent financer l’innovation de rupture, la puissance publique peut prendre le relai. Ce fonds permet et garantit une stabilité de ce financement de l’innovation sur le long terme.

Les privatisations ont été au centre des débats au Parlement pendant près d’un an. Les échanges avec les parlementaires de tous les bords politiques ont permis d’enrichir le texte de loi et de renforcer la régulation des aéroports de Paris ou celle des jeux.

S’agissant de la privatisation d’Aéroports de Paris, validée par le Conseil constitutionnel, une procédure du référendum d’initiative partagée a été initiée par des parlementaires. Dans le respect de nos institutions, nous n’engagerons pas la privatisation d’Aéroports de Paris tant que cette procédure ne sera pas terminée, c’est-à-dire en mars 2020.

La mise sur le marché de la Française des jeux interviendra d’ici la fin de l’année, si les conditions de marché le permettent. Par ce processus d’introduction en bourse, les Français qui le souhaitent pourront participer au capital de la FDJ et devenir actionnaires



de cette belle entreprise. La Française des jeux fait partie du patrimoine des Français, elle continuera à en faire partie. Nous renforcerons parallèlement les garanties contre l’addiction au jeu, en élaborant des instruments de lutte contre l’addiction plus performants que ceux qui existaient auparavant, dans le cadre d’une régulation renforcée sous l’autorité d’une nouvelle Autorité indépendante en charge du secteur des jeux.

Enfin, au-delà de ces privatisations, l’État actionnaire doit montrer l’exemple en matière de respect de l’environnement, d’égalité femmes-hommes et de responsabilité sociale. La loi PACTE a permis de grandes avancées pour mieux intégrer les objectifs environnementaux et sociaux dans notre économie. Les entreprises du portefeuille de l’État doivent se saisir de ces mesures et être exemplaires sur ces sujets.

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

Un dernier mot plus personnel, pour les agents de l’Agence des participations de l’État. Depuis 15 ans, vous avez démontré votre efficacité dans la gestion des politiques publiques. Je veux saluer votre énergie, votre rigueur, la solidité du management et la pertinence de votre organisation. Toutes vos qualités vous permettront de remplir votre mission avec succès dans les années à venir.

# QUATRE QUESTIONS À ...

MARTIN  
VIAL

COMMISSAIRE  
AUX PARTICIPATIONS  
DE L'ÉTAT,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL



Commissaire aux participations de l'État depuis août 2015, Martin Vial revient sur les faits marquants de 2018-2019, le rôle de l'Agence au regard de sa doctrine d'investissement et son attention soutenue à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises du portefeuille.

## Quels sont les événements marquants à retenir de cette période 2018-2019 ?

Dans la période récente, l'Agence des participations de l'État a contribué activement à de grandes réformes sectorielles dont la mise en œuvre est en cours et se poursuivra en 2019.

Ce fut le cas de la réforme ferroviaire votée par le Parlement au printemps 2018 qui vise à préparer la SNCF à l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs en France et qui a décidé le changement de forme juridique de l'entreprise au 1er janvier 2020, l'évolution du statut des personnels, la recapitalisation et la reprise de 35 Md€ de dette. Elle vise à rendre le groupe SNCF plus performant pour affronter la concurrence tout en garantissant la pleine pérennité de ses missions de service public.

Ce fut également une année importante pour l'audiovisuel public, dont les missions s'articulent désormais autour de trois grandes priorités : l'élargissement des publics, le renforcement de l'offre vers les territoires, le développement des coproductions européennes. Avec leur contribution à la diminution des dépenses publiques, les sociétés concernées ont d'ores et déjà engagé leur processus de transformation, qui doit être complété par des changements d'organisation et de gouvernance du secteur.

Dans le secteur de l'énergie, l'Agence a contribué, en raison de son double rôle d'actionnaire d'EDF et Orano, à l'élaboration de la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE). Cette PPE fixe ainsi le cap pour toutes les filières énergétiques qui constitueront le mix énergétique français de demain. Cette programmation aura des conséquences sur l'évolution de la structure d'EDF et sur la régulation du secteur énergétique.

Je pense enfin à la loi PACTE pour laquelle nous avons assisté le Ministre de l'économie et des finances tout au long de la conception et des débats parlementaires notamment sur les dispositions relatives aux privatisations d'Aéroports de Paris et de la Française des jeux ou la levée du seuil minimal de détention dans le capital d'Engie. La loi PACTE a aussi renforcé les mécanismes de protection des intérêts français dans les entreprises stratégiques à travers les actions spécifiques. D'autres dispositions de la loi auxquelles nous avons contribué permettent la création d'un grand pôle financier public des territoires autour de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et de La Poste, ainsi qu'un rapprochement entre cette dernière et CNP Assurances. Pour finir, la loi PACTE vise à favoriser l'actionariat salarié dans les entreprises à participation publique à l'occasion d'opérations sur leur capital.

## Comment l'Agence accompagne-t-elle les entreprises dans leur développement et leur croissance ?

Notre conception de l'État actionnaire, c'est celle d'un État qui joue pleinement son rôle pour garantir les intérêts industriels des entreprises dont nous sommes

actionnaire, leurs conditions de développement et qui veille à leur bonne gouvernance.

L'APE, en tant qu'actionnaire de référence, premier actionnaire ou actionnaire de contrôle, contribue aux choix stratégiques des entreprises de son portefeuille et aux trajectoires financières associées, à travers leurs organes de gouvernance, sans se substituer au management.

Les équipes de l'APE, avec une participation active aux instances de gouvernance de ces entreprises - conseils d'administration ou de surveillance, comités spécialisés - nourrissent un dialogue approfondi avec les dirigeants sur la stratégie, les objectifs et les performances. L'activité est particulièrement dense. J'ai coutume de dire que nous sommes une équipe « commando », très réactive et rigoureuse, resserrée autour d'une cinquantaine d'agents talentueux pour gérer l'un des plus grands portefeuilles publics au monde, dont la valeur est de l'ordre de 110Md€ - dont 80Md€ cotés - et dont les entreprises emploient plus 1,7 million de salariés.

## En quoi la responsabilité sociale et environnementale des entreprises du portefeuille vous semble-t-elle une nouvelle priorité ?

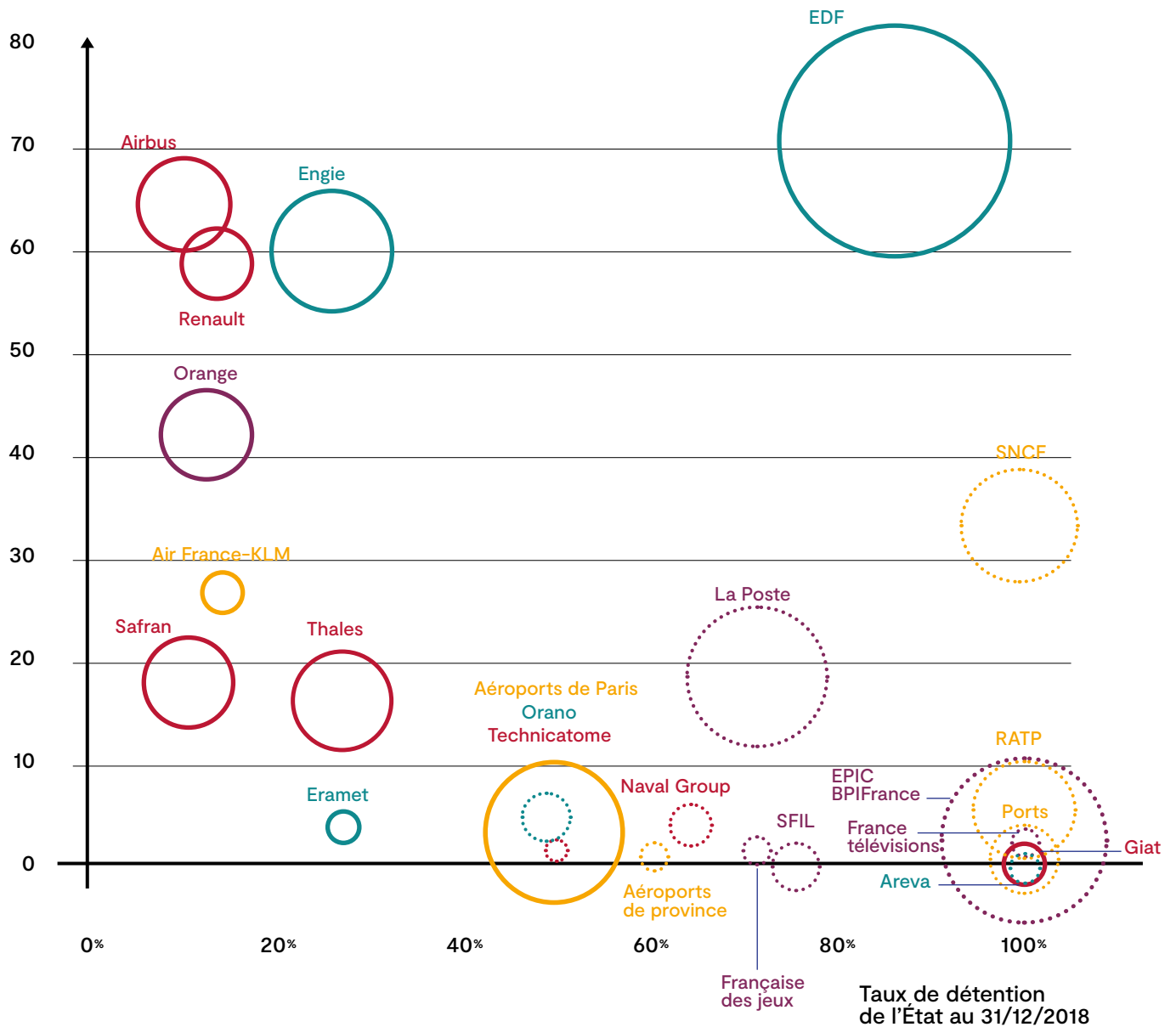
C'est devenu une nouvelle priorité, c'est une « nouvelle frontière » pour l'APE. Les entreprises doivent dorénavant intégrer pleinement leurs objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans leur stratégie. Les entreprises qui sont les plus performantes à long terme sont en effet celles qui ont le mieux intégré leur RSE à leurs activités. Au sein du portefeuille, ces évolutions sont inégalement engagées. C'est pourquoi nous souhaitons hisser au meilleur niveau toutes les entreprises du portefeuille dans ce domaine au travers de la « charte RSE », que j'ai signée en octobre 2018. Dans ce cadre nous avons lancé une vaste évaluation de l'empreinte carbone des entreprises du portefeuille afin d'accompagner et de stimuler les entreprises concernées dans leurs ambitions pour la transition énergétique et leur intégration dans leurs stratégies.

## Vous fêtez les 15 ans de l'APE cette année. Que vous inspire cet anniversaire ?

Une immense fierté ! Depuis 2004, l'Agence n'a cessé d'évoluer, de progresser, de gagner en compétence et en maturité dans ses rapports avec les entreprises du portefeuille et dans ses interventions dans la gouvernance. Elle a eu à gérer des situations particulièrement complexes et a renforcé la rationalité de l'intervention étatique dans la vie des entreprises à participation publique. Elle a formalisé puis simplifié récemment sa doctrine d'investissement et professionnalisé les mesures de performance du portefeuille et les opérations de cessions, d'acquisitions ou de fusion dans lesquelles l'État actionnaire est impliqué. Ces progrès sont le fruit du travail, de l'engagement et des talents exceptionnels de toutes les équipes de l'APE depuis 15 ans. Je tiens à les en remercier chaleureusement.

# PRINCIPALES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

Chiffre d'affaires 2018 (en Md€)



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

La SNCF a des capitaux propres de - 6630M€



# PANORAMA GÉNÉRAL



## UNE LOGIQUE PATRIMONIALE DE LONG TERME

La création de l'Agence en 2004 en qualité de service à compétence nationale répondait à la nécessité de clarifier le rôle d'actionnaire de l'État et de la promotion de ses intérêts patrimoniaux à côté des fonctions régulatrices, de prélèvement d'impôts, de tutelle sectorielle, d'acheteur que l'État exerce.

Cette première étape a doté l'État d'une structure incarnant et exerçant exclusivement son rôle d'actionnaire. La seconde étape a consisté à doter

l'APE d'une plus grande autonomie. La nomination d'un Commissaire aux participations de l'État rattaché directement au Ministre chargé de l'économie, a complété le dispositif. Depuis mai 2017, l'APE est sous l'autorité du Ministre de l'économie et des finances.

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

### Quatre missions principales

- ③ Proposer au Gouvernement la position de l'État actionnaire, en sollicitant si nécessaire les compétences des autres administrations intéressées ;
- ③ Défendre la création de valeur dans l'intérêt social des entreprises à participations publiques en soutenant les projets de croissance rentable et durable des entreprises du portefeuille au sein des conseils et des comités afin d'accroître sur le long terme la valeur des participations de l'État dans une logique d'investisseur avisé (examen de la stratégie, des comptes, et des principaux programmes d'investissement et de financement ainsi que les grands projets d'acquisition ou de cession) ;
- ③ Promouvoir une stratégie de développement global de nos participations, anticipant leurs enjeux stratégiques et les accompagnant dans leurs efforts de transformation ;
- ③ Promouvoir l'exemplarité en matière de gouvernance et dans la stratégie de long terme (rémunération des dirigeants, égalité hommes-femmes, diversité, responsabilité sociale, sociétale et environnementale).

**“L'APE est l'un des plus grands gérants de participations publiques au monde. Cette taille comme son impact sur l'économie et l'industrie française nous imposent des devoirs : exigence, professionnalisme, technicité.” Martin Vial**

### UNE DOCTRINE RÉVISÉE

Dans un contexte de forte contrainte pour les finances publiques, et alors que l'État doit faire face à des défis de transitions économique, industrielle, technologique et écologique, la doctrine de l'actionnariat public a évolué afin de le rendre plus sélectif.

L'État a vocation à être actionnaire de trois types d'entreprises :

- ③ les entreprises stratégiques qui contribuent à la souveraineté de notre pays (défense et nucléaire),
- ③ les entreprises participant à des missions de service public ou d'intérêt général national ou local pour lesquelles la régulation serait insuffisante pour préserver les intérêts publics et assurer les missions de service public,
- ③ les entreprises en difficulté dont la disparition pourrait entraîner un risque systémique et assurer les missions de service public.

# MISSIONS ET DOCTRINE

## UN CADRE DE GOUVERNANCE NORMALISÉ ET PROFESSIONNALISÉ

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

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

## LA NOMINATION DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS

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

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

L'État a participé en 2018 à la nomination de 700 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entreprises du périmètre APE, dont 315 administrateurs représentants ou proposés par l'État.

## PRIVILÉGIER UNE GOUVERNANCE DISSOCIÉE DANS LES GRANDES ENTREPRISES

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

Parmi les grandes sociétés du portefeuille dotées d'un conseil d'administration, douze d'entre elles ont une gouvernance dissociée (Air France/KLM, Orano, Areva SA, Airbus, Bpifrance, CNP, Dexia, Engie, KNDS, Safran, Renault, Chantiers de l'Atlantique).

Elle est désormais adoptée par près de la moitié des sociétés du CAC 40 et par la moitié de celles du SBF 120. Il y a 15 ans, la proportion était de 80% - 20% entre cumul et dissociation.

### La rémunération des dirigeants

L'État actionnaire applique les dispositions du décret de 2012 sur la rémunération des dirigeants des entreprises dans lesquelles l'État est majoritaire (plafonnement de la rémunération des dirigeants à 450 000€) et de la loi Sapin 2 de 2016, ainsi que celles applicables aux entreprises cotées, qui correspondent aux préconisations du code AFEP-MEDEF.

Les représentants de l'État interviennent tout au long de l'année dans les instances de gouvernance compétentes auxquelles ils participent pour promouvoir une politique de modération salariale pour les dirigeants mandataires sociaux. Cette politique de modération continuera à guider les votes de l'État actionnaire en AG dans le cadre du dispositif de vote *ex ante* et *ex post* mis en place par la loi Sapin 2.

# G O U V E R N A N C E E T N O M I N A T I O N S

## LES FEMMES ET LES HOMMES DE L'APE

Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose d'une équipe resserrée de 53 personnes, majoritairement fonctionnaires. Au 1<sup>er</sup> juillet 2019, elle compte 27 cadres dirigeants et chargés de participations (Direction générale et directions de participations) traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (44%), mais également, dans un souci de diversification des profils, issus d'autres corps (30% d'administrateurs civils, 33% de fonctionnaires issus d'autres corps - INSEE, Banque de France, IGF, Cour des comptes) ou des contractuels. Près de 30% des cadres supérieurs de l'APE sont en outre diplômés d'une grande école de commerce.

Les pôles d'expertise (financier, juridique, audit et comptabilité et communication), les fonctions supports ainsi que les secrétariats emploient 26 personnes.

Sur les 27 cadres dirigeants et chargés de participations, 48% d'entre eux ont exercé préalablement des fonctions en entreprise et disposent d'une expérience professionnelle de dix ans en moyenne. Ces chiffres en hausse traduisent la volonté de renforcer l'expertise et la connaissance de l'entreprise au sein de l'APE.

### L'APE en chiffres

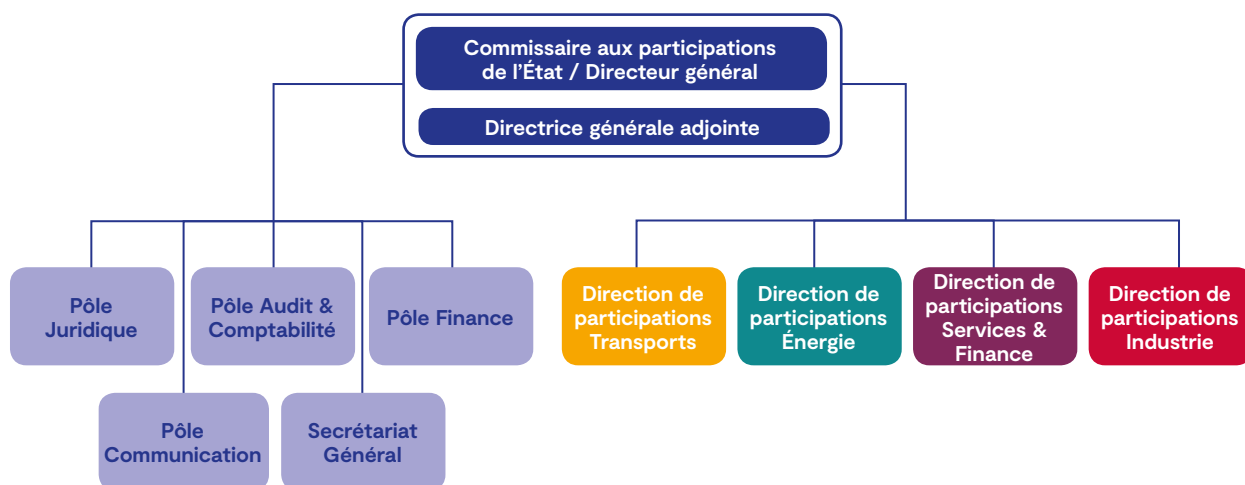
**53** agents à l'APE (**27** cadres dirigeants et chargés de participations et **26** agents sur des fonctions d'expertise et de support)

**55%** : taux de féminisation (**45%** chez les cadres et **33%** au sein des directions de participations)

**42 ans** : âge moyen des équipes de l'APE (**39 ans** pour les cadres et **36 ans** pour les cadres dirigeants et chargés de participations)

**48%** : pourcentage des cadres et chargés de participations ayant eu une expérience en entreprise

## ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DE L'APE



# 88 ENTITÉS RELEVANT DU PÉRIMÈTRE DE L'AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

## ENERGIE

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

## INDUSTRIE

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

## TRANSPORTS

- Aéroport de Bordeaux – Mérignac
- Aéroport de La Réunion – Roland Garros
- Aéroport de Marseille – Provence
- Aéroport de Montpellier – Méditerranée

- Aéroport de Strasbourg – Entzheim
- Aéroport de Toulouse – Blagnac
- Aéroport Martinique – Aimé Césaire
- Aéroports de Paris (ADP)
- Airbus Group SE
- Air France-KLM
- Caisse nationale des autoroutes
- Compagnie générale maritime et financière (CGMF)
- Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin
- Grand port maritime de Bordeaux
- Grand port maritime de Dunkerque
- Grand port maritime de la Guadeloupe
- Grand port maritime de la Guyane
- Grand port maritime de la Martinique
- Grand port maritime de La Réunion
- Grand port maritime de La Rochelle
- Grand port maritime de Marseille
- Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire
- Grand port maritime de Rouen
- Grand port maritime du Havre
- Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA)
- Port autonome de Paris
- RATP
- SNCF
- SNCF Réseau
- SNCF Mobilités
- SNPE
- Société aéroportuaire de Guadeloupe Pôle Caraïbes

- Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB-Autoroutes et tunnel du Mont-Blanc)
- Société des autoroutes Rhône-Alpes (AREA)
- Société des chemins de fer luxembourgeois
- Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF)
- Société internationale de la Moselle

## SERVICES ET FINANCE

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

Entités dans lesquelles l'État détient une seule action : Adit, Airbus Defence and Space Holding France SAS, Airbus DS Geo, ArianeGroup SAS, Bpifrance SA, Dassault Aviation, GEAST, Nexter systems, Safran Ceramics, Société nationale maritime Corse Méditerranée (SNCM), Solinter holding, TSA.

2018 – 2019

# CHIFFRES CLÉS



## 88

L'APE assure le suivi de 88 entreprises y compris certaines entreprises dont l'État détient une action spécifique comme Arianegroup SAS, Dassault Aviation, Geast, Nexter Systems, Safran Ceramics...



## 1,4 Md€

7 opérations de cessions ont été réalisées entre juin 2018 et juin 2019 pour un montant global de plus de **1,4Md€** (Holding SP, Chantiers de l'Atlantique, Engie (ORS), Safran, Société de gestion de garanties et de participations (SGGP), Nouvelle société de réalisation de défaisance, Expertises immobilières et associés).



## 150

Sur les 150 administrateurs proposés par l'État et élus en AG dans les entreprises du portefeuille, près de la moitié ne sont pas des fonctionnaires en activité.



## 900

En 2018, l'APE a directement participé à environ **900** réunions d'instances de gouvernance (conseils d'administration ou de surveillance, comités spécialisés : audit, rémunération, stratégie, investissement, etc.).



## 0,01 % de la valeur du portefeuille

Les frais de gestion de l'APE ont représenté en 2018 0,01% de la valeur du portefeuille sous gestion et concernent pour l'essentiel la masse salariale (**5,9M€**) et le recrutement de conseils (**6,5M€**)



# 1,7 million

Les entreprises du périmètre de l'APE rassemblaient un effectif global d'environ 1,7 million de collaborateurs en 2018.



# 2,4 Md€

Le montant des dividendes reçus des entreprises du portefeuille en 2018 s'établit à **2,4Md€** dont **640M€** perçus en titres (EDF).



# 34%

Le taux de féminisation de l'ensemble des conseils d'administration et de surveillance des entreprises relevant du portefeuille de l'APE a plus que doublé en 7 ans, passant de 16,2% en 2012 à **34%** en 2019 :

- ⊙ pour les 12 entreprises cotées du portefeuille, ce taux atteint **42%** à l'issue des assemblées générales 2019 (45% hors Dexia et Airbus qui ne sont pas soumises au droit français). La parité stricte est appliquée pour les administrateurs représentant ou proposés par l'État (50%) nommés dans l'ensemble de ces entreprises.

- ⊙ pour les entreprises non cotées, ce taux est de 30%. Le taux de féminisation des administrateurs directement proposés par l'État (PQ/AE/RE) dans les organes de gouvernance des entreprises non cotées est de **35%**.



# 700

L'État participe à la nomination d'environ **700** administrateurs qui siègent actuellement dans les conseils d'administration et de surveillance des entreprises du périmètre APE : directement avec environ **315** représentants de l'État (RE) et administrateurs proposés par l'État et nommés en Assemblée générale (AE), ainsi que plus de **80** personnalités qualifiées (PQ) ; via les instances de gouvernance avec environ **300** administrateurs proposés par les conseils d'administration et de surveillance et élus en AG.



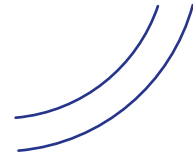
# 442 M€

Sur cette même période, l'État a renforcé sa participation au sein des Chantiers de l'Atlantique (acquisition de 66% du capital pour **79,5M€**) et d'Orano (rachat de 4,8% du capital auprès du CEA pour **267M€**). L'État a en outre procédé à plusieurs libérations de tranches d'augmentations de capital décidées antérieurement au profit de Radio France (**27,5M€**), de la SLI (**66,5M€**) et de la CGMF (**1,5M€**).

# L' APE EN 5 DATES

## 9 septembre 2004

Décret portant création du service à compétence nationale « Agence des participations de l'État » au sein de la direction générale du Trésor.



## 15 septembre 2010

Le directeur général de l'Agence des participations de l'État devient Commissaire aux participations de l'État.



## 2 février 2011

Décret élargissant les missions de l'APE et la rattachant directement au Ministre chargé de l'Économie. Une convention de gestion pour les ressources humaines et les moyens est signée, avec la direction générale du Trésor.



## 20 août 2014

Ordonnance permettant de clarifier le rôle de l'État dans les organes de gouvernance (notamment avec la clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État, en distinguant le rôle de l'État actionnaire de ses autres fonctions ; possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'un vivier de dirigeants issus du secteur privé ; préservation de certaines spécificités constitutives des entreprises à participation publique, en particulier la garantie d'une plus grande représentation des salariés dans les organes de gouvernance), de préciser pour les opérations de cessions de participations les nouvelles procédures applicables et l'intervention de la Commission des participations et des transferts ou encore les obligations de cessions aux salariés des entreprises concernées.



## Eté 2017

Révision de la doctrine de l'État actionnaire autour de trois axes : l'État investit ou reste au capital des entreprises stratégiques qui contribuent à la souveraineté de notre pays (défense et nucléaire civil et militaire), des entreprises participant à des missions de service public ou d'intérêt général national ou local pour lesquelles la régulation n'est pas suffisante pour préserver les intérêts publics, de grandes entreprises en difficulté lorsqu'il y a un risque systémique.



# FOCUS LOI PACTE

Promulguée le 22 mai 2019, la loi n°2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE) marque une nouvelle étape dans la transformation économique de la France. Parmi les mesures prévues par le législateur, des cessions de participations publiques doivent venir abonder le Fonds pour l'innovation et l'industrie. Deux entreprises sont concernées : le Groupe ADP et la Française des Jeux. Par ailleurs, la loi PACTE supprime la contrainte de détention du capital d'Engie par l'État.

Le **Groupe ADP** est le propriétaire et exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Orly et Le Bourget. Présent dans 13 pays, il couvre l'ensemble des métiers de la chaîne de valeur aéroportuaire, du financement à la conception et à l'exploitation d'aéroports dans le monde entier.

La cession de tout ou partie de la participation publique de l'État vise à faire entrer de nouveaux actionnaires qui accompagneront le groupe dans son développement industriel et financier afin d'atteindre les plus hauts niveaux en termes d'innovation, de qualité de service et de croissance à l'international.

La loi PACTE prévoit un nouveau cadre juridique qui s'appliquera en cas de privatisation de l'entreprise. Un schéma proche d'une délégation de service public d'une durée limitée à 70 ans se substituera aux droits illimités d'exploitation des aéroports franciliens dont bénéficie aujourd'hui ADP. En contrepartie de la limitation dans le temps des droits d'exploiter, l'État versera à ADP une indemnité lors de la privatisation. A l'issue des 70 ans d'exploitation, le foncier et les infrastructures aéroportuaires franciliennes seront transférées à l'État.

Pendant les 70 ans d'exploitation, les actifs seront incessibles sauf autorisation expresse de l'État. Enfin, l'État disposera du pouvoir d'imposer des investissements, les tarifs et les objectifs de qualité de service en cas de désaccord avec ADP. Le contrôle des frontières restera la prérogative de la police aux frontières pour les personnes et pour les marchandises par les douanes françaises.

## Quatre objectifs

- ⊙ Redéfinir le rôle de l'État actionnaire
- ⊙ Renforcer le rôle de l'État régulateur
- ⊙ Relancer l'actionnariat populaire
- ⊙ Investir dans l'avenir

## Une nouvelle place pour l'État et les entreprises dans la société

Une procédure de référendum d'initiative partagée ayant été engagée par des parlementaires avant la promulgation de la loi PACTE, afin de qualifier ADP en service public national, l'opération de privatisation ne sera pas engagée tant que cette procédure continuera de courir.

Héritière de la Loterie nationale créée en 1933, la **Française des Jeux** est aujourd'hui principalement présente dans deux secteurs : le monopole des jeux de loterie et de grattage, ainsi que des paris sportifs en point de vente ; le secteur concurrentiel des paris sportifs en ligne. Elle est la deuxième plus importante loterie en Europe et la quatrième au niveau mondial. Le projet d'entreprise « FDJ 2020 » met l'accent sur le numérique au service de ses 26 millions de clients et de ses 32 000 points de vente. L'élargissement de son actionnariat doit accompagner l'entreprise dans la stratégie de modernisation de son activité.

La loi PACTE permet de moderniser le cadre dans lequel s'exerce l'activité de la Française des Jeux et plus généralement du secteur des jeux d'argent. Elle prévoit ainsi la mise en place d'une autorité indépendante de régulation commune à la Française des Jeux, au PMU et aux paris sportifs, afin d'offrir les meilleures garanties en termes de lutte contre le jeu excessif, le jeu des mineurs, la fraude et le blanchiment d'argent. Elle clarifie également la fiscalité spécifique applicable aux activités de la Française des Jeux, tout en garantissant le maintien du niveau de ressources publiques retiré de ces activités.

Cette privatisation devrait être mise en œuvre dans les prochains mois et prendra la forme, si les conditions de marché le permettent, d'une introduction en bourse, avec la possibilité pour tous les Français de souscrire à cette mise sur le marché. À l'issue de l'opération, l'État restera actionnaire à 20% de l'entreprise et continuera de participer activement à sa gouvernance et au contrôle étroit de l'entreprise qui conservera, pour une durée de 25 ans, le monopole dont elle dispose actuellement.

---

**Engie** est un acteur mondial de l'énergie, présent dans près de 70 pays, industriel de référence dans les métiers du gaz, de l'électricité ainsi que des services à l'énergie. Il intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'énergie, en électricité et en gaz naturel, de l'amont à l'aval.

La loi PACTE supprime la contrainte de détention du capital d'Engie par l'État afin de donner à ce dernier de la flexibilité sur son niveau de participation et d'accompagner le groupe dans son développement, notamment dans les énergies renouvelables et les services énergétiques. L'État sera très vigilant dans la mise en œuvre éventuelle d'une réduction de sa participation, et privilégiera les acteurs de long terme à même de conforter l'ancrage français et européen du groupe.

La sécurité d'approvisionnement en gaz naturel des usagers et des entreprises est préservée grâce à un double levier : le cadre réglementaire existant du secteur de l'énergie et l'action spécifique détenue par l'État au capital de l'entreprise.

---

Ces opérations, différentes dans leurs modalités, convergent autour du renforcement de la régulation. Ainsi, la loi renforce le contrôle des investissements, encadre davantage les redevances aéroportuaires, clarifie la propriété des actifs et du foncier d'ADP, prévient la lutte contre la fraude et l'addiction au jeu, sécurise l'approvisionnement national en gaz naturel.

Autre volet de la loi PACTE, promu par le Ministre de l'économie et des finances, la création d'un grand pôle financier public autour de la Caisse des

Ces cessions de participations publiques serviront à investir dans l'innovation de rupture en alimentant le Fonds pour l'innovation et l'industrie dont l'objectif de dotation est de 10Md€. Ces actifs généreront un rendement annuel estimé entre 200 et 300M€. Une première enveloppe sera consacrée, via Bpifrance, au financement de start-ups *deep tech*, portant sur des technologies de pointe. Une seconde enveloppe soutiendra le financement de grands défis thématiques (intelligence artificielle, nanoélectronique).

Par ailleurs, le fruit de ces cessions contribuera au désendettement de l'État.

dépôts et consignations (CDC) et de **La Poste** qui doit soutenir le développement des territoires. Celui-ci contribuera, entre autres, au financement des collectivités locales, au développement des maisons de services au public, au déploiement du très haut débit et à l'accompagnement des personnes âgées. Réalisée début 2020, l'opération conduira la CDC à devenir l'actionnaire majoritaire de La Poste, l'État et la CDC restant les seuls actionnaires de l'entreprise. Le cœur de ce rapprochement consistera en l'intégration de la Banque Postale et de CNP Assurances, ce qui permettra de renforcer les deux entreprises et d'offrir aux citoyens une gamme complète de produits bancaires et assurantiels.

---

Par ailleurs, le Gouvernement a souhaité relancer l'actionnariat populaire à l'occasion des opérations de privatisations. À cet égard, lors de la mise sur le marché de FDJ, une offre spécifique sera réservée aux particuliers pour permettre à tous les Français d'investir dans FDJ.

Enfin, la loi PACTE comporte des dispositions visant à favoriser l'actionnariat salarié dans les entreprises à participation publique à l'occasion d'opérations sur leur capital.

## LA PROTECTION DES ACTIFS STRATÉGIQUES

L'État actionnaire dispose de plusieurs mécanismes juridiques concourant à la protection des actifs stratégiques. La plupart de ces mécanismes reposent sur le droit commun : pactes d'actionnaires, conventions *ad hoc* et actions de préférence. L'action spécifique confère quant à elle des prérogatives à l'État sur les activités les plus stratégiques pour la souveraineté nationale. L'article 154 de la loi PACTE modifie l'article 31-1 de l'ordonnance n° 2014-948 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique afin de sécuriser la création des actions spécifiques. Il vise, en particulier, à renforcer la protection des entreprises stratégiques. A cette fin, les conditions de création d'une action spécifique ont été assouplies afin d'étendre le champ d'application du dispositif. Enfin, l'article 154 permet une adaptation des mesures prises au titre des actions spécifiques afin de tenir compte des évolutions, notamment du périmètre des entreprises protégées ainsi que des intérêts stratégiques de l'État.

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

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

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

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

L'ÉTAT  
ACTIONNAIRE  
RESPONSABLE

## L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

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

### PART DE L'ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'APE

Entreprises cotées :		% du capital
ADP		1,6%
Airbus		2,11%
Air France-KLM		3,9%
CNP Assurances		0,2%
EDF		1,2%
Engie		3,9%
Eramet		0,5%
Orange		5,5%
Renault		2,61%
Safran		6,9%
Thalès		2,55%
Entreprises non cotées :		
Chantiers de l'Atlantique		2,4%
FDJ		5%
Naval Group		1,98%

## LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE

L'État actionnaire entend être un acteur majeur en faveur d'une « économie positive », car le succès économique et financier à long terme des entreprises suppose qu'elles assument une pleine responsabilité sociale et sociétale et soient pleinement contributrices à la transition énergétique.

Afin de compléter la panoplie de la politique actionnariale de l'État, une feuille de route de l'État actionnaire sur les questions de RSE a été définie. La démarche vise 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.

Cet engagement se matérialise dans la charte RSE signée par le Commissaire aux participations de l'État

## Une charte, quatre axes

- ⊗ Faire de la RSE un sujet central de l'entreprise
- ⊗ S'engager dans la transition vers une économie bas carbone et réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement
- ⊗ Agir en employeur responsable
- ⊗ Générer un impact sociétal positif

en novembre 2018 articulée autour de quatre axes à intégrer ou amplifier dans les entreprises, qui permet de préciser la politique actionnariale de l'État.

Cette charte a vocation à être déployée dans les entreprises du portefeuille de l'APE afin que les dispositions RSE soient intégrées aux enjeux de leurs activités et à leur stratégie. Parmi les premiers chantiers conduits concrètement par l'Agence des participations de l'État, celui de l'accompagnement des entreprises du portefeuille dans la réduction de leurs émissions de CO2 et celui du déploiement d'une politique d'égalité femmes-hommes rigoureuse et ambitieuse. Pour ce faire, un cabinet spécialisé sur ces questions accompagne l'Agence sur le premier chantier dès 2019. En matière d'égalité femmes-hommes, l'Agence demandera aux entreprises où l'État est actionnaire non seulement de se conformer rigoureusement aux dispositions légales en vigueur, de rendre compte annuellement de leurs avancées et surtout de proposer un plan d'actions ambitieux allant au-delà des obligations réglementaires tout particulièrement dans la gouvernance et le pilotage des entreprises mais aussi dans les politiques de promotion et de rémunération.



# FAITS MARQUANTS

AIR FRANCE KLM

## 15 mai 2018

Anne-Marie Couderc est nommée présidente non exécutive d'Air France-KLM et d'Air France suite à la démission du PDG du groupe après le vote négatif des salariés d'Air France sur un accord salarial pluriannuel, puis Benjamin Smith, directeur général du groupe le 16 août 2018.

CHANTIERS  
DE L'ATLANTIQUE

## 11 juillet 2018

L'État rachète en 2018, la totalité de la participation de l'actionnaire coréen majoritaire dans STX (Chantiers de l'Atlantique) en application du droit de préemption annoncé en juillet 2017. L'entreprise reprend son nom historique – Chantiers de l'Atlantique. Cession d'une participation minoritaire de 15,66% du capital à Naval Group, à un groupement d'entreprises locales et aux salariés, entrés au capital, pour la première fois dans l'histoire des Chantiers. La cession de 50% et le prêt de 1% du capital à Fincantieri, sont soumis à l'autorisation de la Commission européenne qui instruit cette demande.

france·tv radiofrance

FRANCE  
MÉDIAS  
MONDE

## 19 juillet 2018

Annnonce de la trajectoire financière retenue par le gouvernement pour l'audiovisuel public à horizon 2023. Cette annonce vient compléter celle intervenue le 4 juin 2018 et précisant les grands axes de la réforme. Les six entités concernées (France Télévisions, Radio France, France Médias Monde, Arte France, l'INA et TV5Monde) devront ajuster leur budget à une économie de 190M€ du financement public annuel en fin de période.

orano

## 10 septembre 2018

Inauguration de l'usine de conversion d'uranium « Philippe Coste » d'Orano, sur le site du Tricastin (Drôme). Cette nouvelle usine s'inscrit dans le programme de renouvellement des outils industriels d'Orano, pour développer sa position sur le marché de la conversion avec l'usine la plus moderne du monde, intégrant des innovations technologiques en termes de sûreté, d'environnement et d'amélioration des performances industrielles.

orange

## 16 juillet 2018

Annnonce par Orange de l'acquisition de la société Basefarm Computing, acteur majeur des infrastructures et de la gestion du cloud en Europe, pour 350M€. Grâce à cette acquisition, Orange renforce son positionnement sur un secteur particulièrement dynamique des services aux entreprises et étend le champ d'action géographique de l'activité cloud de sa filiale Orange Business Services.

HAROPA

## 15 novembre 2018

**Annnonce par** le Premier ministre de la fusion des trois ports de l'axe Seine (Le Havre, Rouen et Paris) prévue le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Celle-ci créera le premier port de France et améliorera son positionnement dans la compétition européenne et mondiale.



RENAULT

## 24 janvier 2019

Après la démission de Carlos Ghosn, retenu au Japon suite à son arrestation, le conseil d'administration de Renault décide de doter la société d'une nouvelle gouvernance et d'instituer une dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général, avec la nomination de Jean-Dominique Senard comme Président et Thierry Bolloré comme Directeur général exécutif. Le nouveau président est en particulier chargé de la pleine responsabilité du pilotage de l'Alliance Renault/Nissan/Mitsubishi.

ENGIE

## 28 février 2019

Capital Market Day d'Engie – présentation par le groupe de ses nouvelles priorités stratégiques. Le groupe confirme la poursuite de la transformation engagée depuis 2016, et son ambition de devenir le leader mondial de la transition zéro carbone compétitive des entreprises et des collectivités territoriales, en combinant son expertise dans les infrastructures et les solutions clients. 11 à 12 Md€ d'investissements de croissance sont prévus sur la période 2019-2021.



## 27 novembre 2018

Discours du Président de la République donnant les grandes orientations en matière de politique énergétique, traduites par les projets de Programmation Pluriannuelle de l'Energie (PPE) et de Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC), soumis à consultation publique le 25 janvier 2019. Le projet de PPE prévoit de concilier un développement ambitieux des énergies renouvelables et une programmation de réduction de la part du nucléaire dans la production d'électricité pour atteindre l'objectif de 50% en 2035, afin de préserver un mix électrique décarboné et compétitif pour la France.

EDF +

FRAMATOME

## 13 décembre 2018

Mise en service commerciale du réacteur de Taishan 1, en Chine, validant ainsi la technologie EPR développée par la filière nucléaire française (EDF, Framatome). Située dans la province de Guangdong, au sud de la Chine, la centrale de Taishan comprend 2 réacteurs EPR de 1 660 MW de puissance chacun. Ce projet est porté par TNPJVC, une *joint venture* regroupant China General Nuclear Power (CGN - 51%), EDF (30%) et l'électricien chinois Yuedian (19%). La construction de Taishan 1 aura duré près de 9 ans.

THALES

## 2 avril 2019

Thales finalise l'acquisition de Gemalto, pour 4,8 Md€, au terme d'un processus de 15 mois. Après cette opération, Thales emploie dorénavant 80 000 collaborateurs, dont la moitié en France, répartis dans 68 pays et génère un chiffre d'affaires de 19 Md€ avec plus d'1 Md€ de R&D autofinancée. Ce rapprochement crée un leader de taille mondiale avec un portefeuille inégalé de solutions d'identité et de sécurité numériques développées autour des technologies de protection des données, de biométrie et, plus largement, de cybersécurité.



## 22 mai 2019

La loi PACTE est promulguée après validation par le Conseil constitutionnel. Celle-ci autorise la privatisation d'ADP et modifie le régime juridique d'ADP à compter de la privatisation : limitation dans le temps du droit d'exploitation, assortie d'un transfert des actifs à l'État à l'issue d'une période de 70 ans. En parallèle une procédure de référendum d'initiative partagée, prévoyant la qualification d'ADP en service public national, est en cours. La loi autorise le transfert au secteur privé de la majorité du capital de La Française des Jeux (FDJ) afin de permettre à l'entreprise de poursuivre sa transformation. À l'issue de la privatisation, l'État restera actionnaire minoritaire de l'entreprise (environ 20%) pour continuer de participer à la gouvernance. Par ailleurs, la loi PACTE supprime la contrainte de détention du capital d'Engie par l'État, tout en préservant la sécurité d'approvisionnement en gaz naturel des usagers et des entreprises grâce à un double levier : le cadre réglementaire existant du secteur de l'énergie et l'action spécifique détenue par l'État au capital de l'entreprise. La loi autorise la création d'un grand pôle financier public autour de la Caisse des dépôts et consignations et de La Poste, et comporte des dispositions visant à favoriser l'actionariat salarié dans les entreprises à participation publique à l'occasion d'opérations sur leur capital.



## 3 juin 2019

Publication de l'ordonnance portant diverses dispositions relatives au groupe SNCF dite « gouvernance », prise sur le fondement des articles 5 et 34 de la loi du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire. Elle marque une étape importante dans la transformation du groupe public ferroviaire SNCF, composé d'établissements publics à caractère industriel et commercial, en un groupe unifié composé de sociétés anonymes au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Cette nouvelle organisation vise à rendre le groupe SNCF plus efficace, compétitif et intégré, tout en maintenant son caractère public. Le bilan du Groupe sera assaini, l'État s'étant engagé à reprendre 35Md€ de dette en 2020 et 2022.



## 14 juin 2019

Fincantieri et Naval Group signent un accord qui fixe les termes opérationnels de la création d'une *joint venture* détenue à parts égales, annoncée le 23 octobre 2018. Cette étape importante marque le renforcement de la coopération dans le naval de défense en vue de constituer une industrie européenne de construction navale plus efficiente et compétitive. Grâce à cette *joint venture*, dont le siège social sera à Gênes (Italie) avec une filiale à Ollioules (France) et dont la gouvernance sera structurée autour d'un conseil d'administration composé de trois membres nommés par chaque entreprise, Fincantieri et Naval Group mèneront ensemble des projets de recherche et développement sélectionnés, optimiseront leurs processus d'achat et prépareront conjointement des offres pour des programmes binationaux et les marchés à l'export.



LE GROUPE LA POSTE

## Juillet 2019

Finalisation de l'opération de rapprochement entre la Caisse des Dépôts et La Poste, annoncée par le Ministre de l'économie et des finances, le Directeur général de la CDC et le Président de La Poste le 30 août 2018. Les mois de juin et juillet ont marqué une étape décisive dans l'opération de mise en place du grand pôle financier public rassemblant la Caisse des Dépôts, La Poste et CNP Assurances. Le 25 juin, l'AMF a octroyé à la Banque Postale et la Caisse des Dépôts une dérogation à l'obligation de déposer une offre publique d'achat sur les titres de CNP Assurances. Cette autorisation a permis le 26 juin la dénonciation du Pacte d'actionnaires de CNP Assurances, avec prise d'effet au 31 décembre 2019. Cette décision de l'AMF n'a pas fait l'objet de recours. Le 17 juillet, la Commission de surveillance de la Caisse des Dépôts a approuvé à l'unanimité l'opération, sur la base d'un protocole d'accord signé par l'État, la Caisse des Dépôts et La Poste et déterminant notamment les conditions financières de l'opération et les règles de gouvernance du groupe La Poste après l'opération.

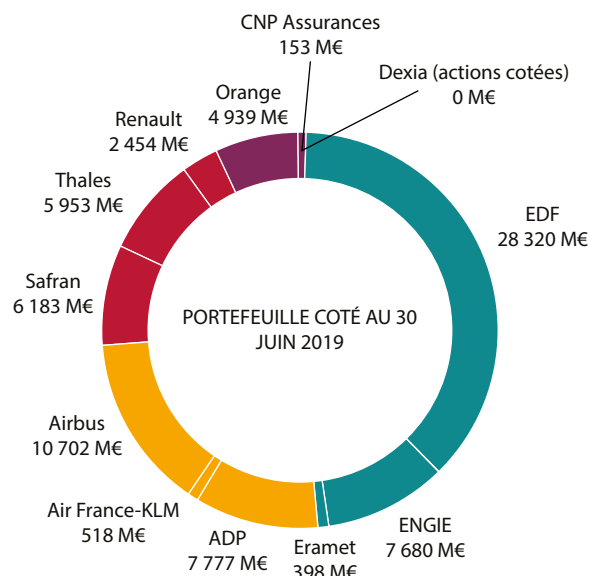
# GESTION DU PORTFEUILLE

## UNE GESTION DU PORTFEUILLE 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 88 entreprises relevant de son périmètre, l'APE est présente dans des secteurs aussi différents que l'aéronautique, la défense, l'énergie, les transports, les services (notamment bancaires) ou l'audiovisuel. Sur l'ensemble de ces secteurs, la situation des entreprises du portefeuille de l'APE est également très variée, allant de 12 entreprises cotées à plusieurs défaisances ou entités en extinction.

La valorisation boursière du portefeuille coté de l'État s'établit à 75,1Md€ au 30 juin 2019. En termes de valorisation, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 48,5% de la capitalisation boursière cotée, est particulièrement marquée, loin devant le secteur aéronautique/défense (30,4%), puis infrastructures/transport aérien (11,0%) et télécoms (6,6%).



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, essentiellement dans de petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire avec une perspective de sortie au terme d'une étape de leur développement, de leur croissance internationale ou de leur consolidation.

### Participations de l'État dans les entreprises cotées au 30 juin 2019

Taille du portefeuille et performance globale	<b>12</b> participations cotées	<b>75,1</b> * Md€	<b>-0,8%</b> ** vs. +12,5% au 31/12/2018 sur un an
---	------------------------------------	----------------------	---

\* Valeur boursière au 30 juin 2019

\*\* TSR : taux de rendement actionnarial total du portefeuille coté entre le 01/07/2018 et le 30/06/2019. Cette baisse est due à une variation négative de la valorisation du portefeuille coté sur la période (-2,9% sur la période vs. +10,6% au 31/12/2018 sur un an), partiellement compensée par une amélioration du rendement du dividende en numéraire perçu par l'Etat (+2,1% sur la période vs. +1,9% au 31/12/2018 sur un an).



	30 juin 2019		juin 2018 – juin 2019		2018		
	% 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	
<b>CAC 40</b>			+4,05 %	-	(10,95 %)	-	
<b>PORTEFEUILLE COTÉ</b>		75 076	(2,86 %)		+10,57 %		
<b>ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE</b>	<b>EDF</b>	83,74 %	28 320	(5,90%)	+14,84%	+32,44%	+0,26%
	dont Fil *	12,76 %	4 316				
	<b>ENGIE**</b>	23,64 %	7 680	+4,45%	+14,84%	(12,63%)	+0,26%
	<b>Eramet</b>	25,57 %	398	(48,13%)	(3,57%)	(39,06%)	(16,35%)
<b>INFRASTRUCTURE DE TRANSPORT</b>	<b>ADP</b>	50,63 %	7 777	(19,88%)	+2,16%	+4,42%	(14,64%)
<b>COMPAGNIES AÉRIENNES</b>	<b>Air France-KLM</b>	14,29 %	518	+21,02%	(14,82%)	(30,19%)	(25,16%)
<b>AÉRONAUTIQUE DÉFENSE</b>	<b>Airbus</b>	11,03 %	10 702	+24,36%	+5,75%	+1,16%	(12,20%)
	<b>Safran</b>	10,81 %	6 183	+23,83%	+5,75%	+22,69%	(12,20%)
	<b>Thales</b>	25,71 %	5 953	(1,54%)	+5,75%	+13,48%	(12,20%)
	dont Fil *	25,71 %	5 953				
<b>AUTOMOBILE</b>	<b>Renault</b>	15,01 %	2 454	(24,08%)	(10,47%)	(34,99%)	(28,81%)
<b>TÉLÉCOM</b>	<b>Orange</b>	13,39 %	4 939	(3,35%)	+3,74%	(2,21%)	(7,04%)
<b>SERVICES FINANCIERS</b>	<b>CNP Assurances</b>	1,11 %	153	+2,41%	+13,17%	(3,82%)	(9,01%)
	<b>Dexia (actions cotées)</b>	5,73 %	0	(20,00%)	(20,20%)	(62,78%)	(33,29%)

\* Une part des actions EDF et Thales – représentant respectivement 12,8% et 25,7% du capital de ses sociétés au 30 juin 2019 – ont servi à la constitution du fonds pour l'innovation (« Fil ») doté de 10Md€ annoncé par le Ministre de l'économie et des finances, Bruno Le Maire, le 15 janvier 2018.

Les indices sectoriels pris en compte sont le Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services (ADP), l'Eurostoxx Industrial Goods & Services (Airbus, Safran et Thalès), l'Eurostoxx Travel & Leisure (Air France – KLM), l'Eurostoxx Insurance (CNP Assurances), l'Eurostoxx Banks (Dexia), l'Eurostoxx Utilities (EDF et Engie), le Stoxx Europe 600 Basic Resources (Eramet), l'Eurostoxx Telecommunications (Orange) et l'Eurostoxx Automobiles & Parts (Renault).

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

## UNE GESTION RESPONSABLE DU PORTEFEUILLE COTÉ ENGENDRANT UNE ROTATION LIMITÉE DEPUIS JUIN 2018

Dans un contexte de volatilité exacerbée des marchés actions après l'été 2018, le portefeuille coté a fait l'objet de mouvements modérés entre juin 2018 et juin 2019 tant en termes de cessions que de réinvestissements.

Profitant d'un titre traitant sur ses plus hauts historiques, un bloc d'actions Safran a été cédé en octobre 2018 (2,35% du capital) pour une recette de 1,24Md€. Au terme de ce placement, l'État est resté le premier actionnaire de Safran, avec 10,8% du capital et environ 17,7% des droits de vote. Le produit de cession de ces titres servira à alimenter le Fonds pour l'innovation et l'industrie dédié au financement des innovations de rupture.

L'État a participé à l'émission d'obligations convertibles (500M€) de Air France – KLM à hauteur de sa quote-part au capital, pour un montant de 71M€ en mars 2019. L'État français a ainsi manifesté sa pleine confiance dans les atouts d'Air France – KLM pour mener à bien l'amélioration de sa compétitivité et la consolidation de son développement.

## LA VALEUR BOURSIÈRE DU PORTEFEUILLE AFFECTÉE PAR LA BAISSÉ DES TITRES EDF, ADP ET RENAULT

Avec une valeur de 75,1Md€ au 30 juin 2019, le portefeuille coté de l'État reste fortement dépendant du poids du secteur énergétique qui, depuis la recapitalisation d'EDF en 2017, pèse pour près de 50% de la valeur totale de ce dernier. Cette prépondérance – en particulier le titre EDF qui représente à lui seul près de 38% de la valeur totale du portefeuille et qui a perdu près de 20% sur les six premiers mois de l'année 2019 – a contribué à la légère sous-performance du portefeuille entre juin 2018 et juin 2019, après l'excellente performance de l'année précédente (+16,8% entre juin 2017 et juin 2018), ce dernier ayant enregistré une baisse de 2,9% sur la période alors que le CAC 40 augmentait de 4,1%.

Au sein du secteur énergie et mines, la période a ainsi été marquée par la baisse du titre EDF (- 5,9% sur la période juin 2018 – juin 2019) et la chute significative du cours d'Eramet (- 48,1%), cette dernière étant principalement liée à la baisse des prix spot du minerai de manganèse et du cours du nickel.

Au sein du secteur aéronautique et défense, les titres Airbus et Safran poursuivent leur forte croissance, soutenue et ininterrompue depuis plus de sept ans, de nouveau portés par de solides performances opérationnelles et financières en 2019.

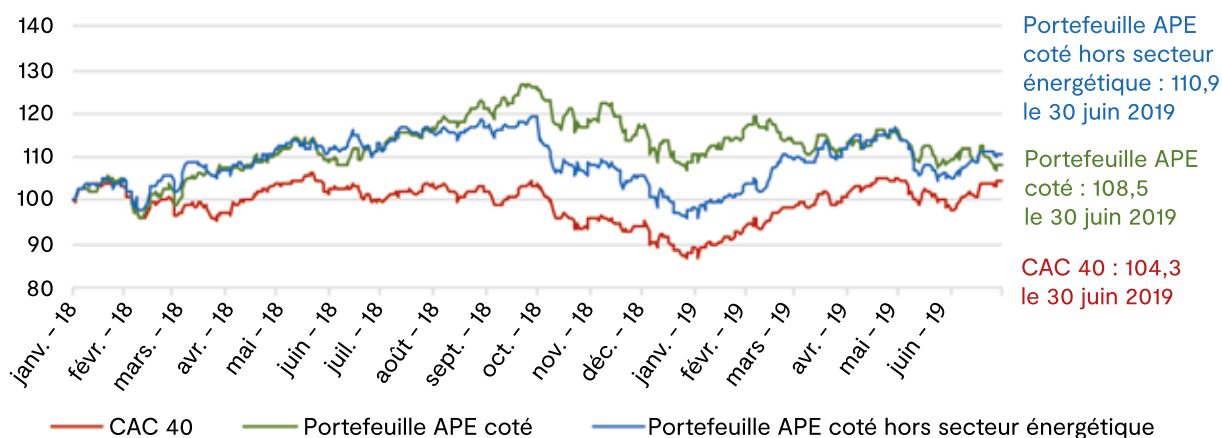
Le titre ADP a terminé en baisse significative (- 19,9%) entre juin 2018 et juin 2019 nonobstant une bonne performance opérationnelle et de solides résultats financiers. Alors que la loi PACTE autorisant la privatisation et modifiant le régime juridique d'ADP a été promulguée en mai 2019, après confirmation par le Conseil Constitutionnel de sa conformité à la Constitution, une procédure de référendum d'initiative partagée (RIP), prévoyant la qualification d'ADP en service public national, a été parallèlement initiée. Les investisseurs qui anticipaient une cession des parts de l'État consécutive à la promulgation de la loi PACTE sur des niveaux de valorisation attractifs ont négativement réagi à un risque de remise en cours.

Au sein du secteur automobile, Renault a perdu 24,1% sur la période comprise entre juin 2018 et juin 2019, sous-performant un secteur (- 10,5%) qui doit faire face à de profondes mutations nécessitant d'importants investissements, et ce, dans un contexte de concurrence exacerbée qui pèse sur les marges. Renault a réussi à maintenir sa performance financière en 2018 malgré de nombreuses difficultés rompant

avec la dynamique de croissance : l'effondrement de certains marchés comme la Turquie ou l'Argentine, la fermeture du marché iranien, des taux de change défavorables, l'accélération de l'évolution du mix énergétique. Suite à l'arrestation de l'ancien PDG de Renault, la gouvernance de l'Alliance a été revue. En mai 2019, Renault a reçu une offre de fusion de la part de Fiat Chrysler Automobiles. Après des discussions approfondies entre les parties prenantes, l'offre a été retirée, faute d'accord de toutes les parties de l'Alliance.

Entre juin 2018 et juin 2019, le cours d'Air France - KLM a enregistré une forte hausse de 21,0% et a largement surperformé son indice de référence sectoriel européen, ce dernier étant en baisse significative (- 14,8%) sur la période. Le groupe a présenté des résultats 2018 résilients alors que son conseil d'administration a approuvé à l'unanimité en février 2019 de nouveaux principes de gouvernance managériale dans le but de simplifier et améliorer la gouvernance de l'entreprise pour redevenir le leader européen du secteur du transport aérien. Un plan stratégique est en préparation courant 2019 pour une présentation au marché à l'automne 2019.

## Évolution du portefeuille coté de l'APE comparé au CAC 40 depuis janvier 2018



Bien que la baisse du titre EDF (- 19,7%) ait particulièrement pesé sur la performance globale du portefeuille sur les six premiers mois de l'année 2019, le secteur de l'énergie – qui représente près de 49% du portefeuille au 30 juin 2019 – a sensiblement contribué à l'excellente performance du portefeuille coté de l'État (+ 32,0%) depuis janvier 2018, ce dernier surperformant le CAC 40 (en hausse de 8,5% sur cette période de 18 mois).

## Composition sectorielle du portefeuille coté

	PORTEFEUILLE COTÉ APE	ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	TRANSPORT AÉRIEN ET INFRASTRUCTURES	TÉLÉCOM	AUTOMOBILE	SERVICES FINANCIERS
30 juin 2019	100,0%	48,5%	30,4%	11,0%	6,6%	3,3%	0,2%
31 décembre 2018	100,0%	55,1%	23,3%	11,6%	6,6%	3,2%	0,2%
31 décembre 2017	100,0%	49,6%	24,7%	12,7%	7,5%	5,4%	0,2%
31 décembre 2016	100,0%	45,5%	24,8%	9,2%	8,8%	11,4%	0,2%
31 décembre 2015	100,0%	51,6%	20,1%	8,8%	8,4%	11,0%	0,2%

## POURSUITE D'UNE POLITIQUE DE DIVIDENDES ADAPTÉE À LA SITUATION DU SECTEUR ÉNERGÉTIQUE

L'État a opté depuis l'exercice 2015 pour le versement des dividendes d'EDF en actions, ce qui explique, à l'instar de 2016 et 2017, la part importante des dividendes perçus en titres par l'État en 2018.

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

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Numéraire	5,6	3,3	4,3	4,4	3,2	4,2	4,1	3,0	1,8	1,5*	1,8*	37,2
Titres	-	2,2	0,1	-	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	8,4
TOTAL	5,6	5,5	4,4	4,4	4,6	4,4	4,1	3,9	3,5	2,8	2,4	45,6

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Numéraire	5,0	2,7	3,7	3,7	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	31,5
Titres	-	2,2	0,1	0,0	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	8,4
TOTAL	5,0	4,9	3,9	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	39,9

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

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Par les entreprises du CAC 40	43,0	35,3	36,9	38,9	36,3	38,8	45,8	37,6	46,1	44,4	46,8	449,9
Evolution annuelle (%)	-	(17,9%)	+4,5%	+5,4%	(6,7%)	+6,9%	+18,0%	(17,9%)	+22,6%	(3,7%)	+5,4	-
Par les entreprises de l'APE *	5,0	4,9	3,9	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	39,9
Evolution annuelle (%)	-	(1,3%)	(21,1%)	(3,6%)	+5,5%	(3,3%)	(6,7%)	(5,0%)	(6,4%)	(20,9%)	(20,2%)	-

En moyenne sur les 5 dernières années, le rendement actionnarial total du portefeuille (plus ou moins-value augmentée des dividendes perçus) est mécaniquement et directement affecté par la situation du secteur énergétique. Son rendement actionnarial en moyenne annuelle s'établit à 3,4% alors que celui du CAC 40 a été de 6,7% sur la période 2015-2019 (au 30 juin). Ce chiffre se décompose en un rendement du dividende de 4,5% en moyenne pour le portefeuille coté de l'État (3,4% pour le CAC 40) et une moins-value de 1,1% (le CAC 40 enregistrant pour sa part une plus-value de 3,3%).

Le rendement actionnarial total du portefeuille hors énergie fait apparaître des performances globales annuelles en moyenne plus de deux fois supérieure à celles du CAC 40 : +12,2% entre 2010 et 2019 (au 30 juin) contre + 6,0%.

# SYNTHÈSE DES COMPTES COMBINÉS (2018)

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

L'année 2018 a été marquée par la constitution du Fonds pour l'innovation et l'industrie lancé le 15 janvier 2018, par la discussion au parlement du nouveau pacte ferroviaire en juin 2018 et par la loi Pacte à partir de septembre 2018. L'ordonnance sur le nouveau pacte ferroviaire est parue au journal officiel le 3 juin 2019 et la loi Pacte a été promulguée le 22 mai 2019.

A la date d'établissement des comptes combinés, l'entrée en fiscalité des ports a conduit à retarder les arrêtés comptables des grands ports autonomes sur la période. Les grands ports autonomes ont été intégrés dans les comptes combinés sur la base de comptes provisoires. Deux ports (le Port de Paris et de Dunkerque) n'ayant pu fournir leurs données dans les délais n'ont pas été intégrés. Par ailleurs, les comptes de GIAT sont également pris en compte sur des données provisoires. Deux entités sont sorties du périmètre de combinaison 2018 : Charbonnages de France et l'aéroport de Bâle-Mulhouse.

## FAITS SIGNIFICATIFS DE LA PÉRIODE

### Fonds pour l'innovation et l'industrie

Le FII a été créé pour un montant de 10Md€ dont les flux de revenus financeront des dispositifs de soutien au développement d'innovations, en particulier les start-ups et PME de la *Deep Tech*<sup>1</sup> et les grands défis de l'innovation de rupture jusqu'à leur industrialisation.

<sup>1</sup> Les startups de la *Deep Tech* proposent des produits ou des services sur la base d'innovations de rupture.

En janvier 2018, l'État a transféré 13% du capital et 8% des droits de vote d'EDF, ainsi que - via la holding TSA - 26% du capital et 36% des droits de vote de Thales. Cette opération ne modifie pas la compétence exclusive de l'Agence des participations de l'État pour exercer les missions de l'État actionnaire auprès d'EDF et de Thales.

En septembre 2018, une dotation en numéraire de l'État d'un montant de 1,6Md€ a complété ces apports.

A mesure des cessions de participations dans d'autres sociétés du portefeuille de l'État actionnaire, l'EPIC Bpifrance se verra attribuer de nouvelles dotations en numéraire financées par le produit de ces cessions, tandis que les titres EDF et TSA seront repris par l'État.

Le FII étant porté par l'EPIC BPI dans les comptes combinés, l'augmentation des capitaux propres de l'EPIC Bpifrance liée aux transferts des titres a été retraitée. Les dividendes versés par les entités transférées ont été conservés étant définitivement acquis au fonds.

### Nouveau pacte ferroviaire

En engageant à l'automne 2017 les assises de la mobilité, le Gouvernement a souhaité mener une transformation profonde de la politique des transports en France, afin de garantir les meilleures conditions de mobilité pour tous les Français et dans tous les territoires. Cette nouvelle politique des transports privilégiera les mobilités propres et partagées et fera du transport ferroviaire la colonne vertébrale de l'offre de transports.

C'est à ce titre que le Gouvernement a annoncé la mise en place d'un nouveau pacte ferroviaire, avec 4 objectifs :

- ⊗ Faire évoluer la SNCF vers une organisation plus efficace et plus unifiée tout en maintenant le caractère public du groupe ;

- ⊗ Mettre en place un nouveau cadre pour l'emploi des salariés du ferroviaire ;
- ⊗ Améliorer la performance de la SNCF, notamment à travers un nouveau projet stratégique d'entreprise ;
- ⊗ Réussir l'ouverture des services domestiques de transport ferroviaire de voyageurs à la concurrence.

Cette transformation repose à la fois :

- ⊗ Sur une réforme conduite par l'État, qui assurera les investissements nécessaires à la fiabilité du réseau et au développement du transport ferroviaire et donnera le cadre légal au nouveau pacte ferroviaire ;
- ⊗ Sur une réforme de l'entreprise SNCF, qui améliorera sa performance.

Les transformations juridiques et de portage des entités n'auront aucune incidence sur les comptes combinés.

## OPÉRATIONS DE LA PÉRIODE

Plusieurs titres du portefeuille ont fait l'objet d'opérations sur l'exercice :

- ⊗ Conformément à un arrêté du 1<sup>er</sup> octobre 2018, l'État a cédé 2,35% du capital de Safran pour 1,3Md€ (10 410 000 actions à un cours de vente de 119,65 €). Au 31 décembre 2018, l'État reste le premier actionnaire avec 11,01% du capital de Safran. Dans les comptes combinés, cette opération s'est matérialisée par une variation négative de périmètre enregistrée directement en capitaux propres d'un montant de 333M€. L'État a comptabilisé dans ses comptes, un résultat de cession positif de 1,2Md€.
- ⊗ Conformément à un arrêté du 26 juin 2018, l'État a cédé au cours de l'exercice 0,45% du capital d'Engie pour 152M€ (11 111 111 actions à un cours de 13,65€). À l'issue de ces opérations, au 30 juin 2018, l'État demeure le premier actionnaire d'Engie avec 23,6% du capital et 34,5% des droits de vote. Cette cession est destinée aux salariés du Groupe conformément à l'article 31-2 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 précitée, en raison d'une cession préalable de 100 millions d'actions Engie intervenue au mois de janvier 2017 auprès du secteur privé. Au total, sur les années 2017 et 2018, 22 111 111 actions ont été rétrocédées aux salariés, représentant 0,9% du capital de la société. Dans les comptes combinés, cette opération s'est matérialisée par une variation négative de périmètre enregistrée directement en capitaux propres d'un montant de 254M€. L'État a comptabilisé dans ses comptes, un résultat de cession nul.
- ⊗ L'État a acquis au cours de l'exercice, auprès du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), 12 774 282 actions de la société Orano représentant 4,8% du capital pour un montant

de 267M€ conformément à un arrêté du 26 novembre 2018. À l'issue de cette opération, l'État détient une participation de 50% plus une action du capital de la société Orano SA. Cette opération n'a pas d'incidence sur les comptes combinés, Orano étant déjà enregistré par intégration globale dans les comptes combinés.

- ⊗ La société STX France a été détenue jusqu'en juillet 2018 à 66,66% par STX Europe AS, filiale à 100% du groupe coréen STX O&S et à 33,34% par l'État via l'APE. Les deux actionnaires étaient liés par un pacte d'actionnaires signé en 2008 lors de l'entrée au capital de l'actionnaire coréen. Depuis 2013, celui-ci rencontrait des difficultés financières qui ont conduit à la mise en redressement judiciaire du groupe en mai 2016, et la mise en vente de sa participation dans STX France.

Depuis janvier 2017 et la décision du Tribunal de Séoul de retenir l'offre de l'industriel italien Fincantieri, l'État est entré en négociations avec ce dernier afin de cadrer les conditions de son entrée au capital. Pour s'assurer des droits lui permettant de préserver et de développer les Chantiers et dans une logique transitoire, l'État a exercé le 28 juillet 2017, avant l'expiration du délai permettant de le faire, le droit de préemption, se substituant ainsi à l'acquéreur initialement envisagé aux conditions convenues entre Fincantieri et STX Europe.

Les négociations ont permis d'aboutir à l'accord signé entre la France et l'Italie au sommet gouvernemental du 27 septembre 2017 à Lyon qui répartit le capital et les droits de gouvernance dans STX France. En conséquence, l'État a signé, le 2 février 2018, un accord d'achat avec l'actionnaire coréen, et parallèlement, l'accord de vente à Fincantieri et Naval Group. La réalisation de ces opérations a été conditionnée, en particulier, à l'obtention de l'accord des autorités de la concurrence compétentes avec lesquelles les échanges ont débuté dès l'automne 2017.

L'État souhaitait procéder à l'opération de rachat et de revente simultanément. Toutefois, étant donné les délais de procédure devant les autorités de la concurrence et afin de respecter la date limite pour l'acquisition définitive des titres auprès des Coréens, l'État réalisera l'opération de refonte de l'actionnariat de STX France en deux temps.

- ⊗ L'État a acquis le 11 juillet 2018 l'intégralité de la participation de l'actionnaire coréen (il a disposé alors de la totalité du capital de STX France) et a revendu dans les jours qui suivaient la part prévue aux actionnaires minoritaires identifiés dans l'accord intergouvernemental – Naval Group, le groupement d'entreprises locales et les salariés.
- ⊗ Il revendra 50% du capital à Fincantieri et en prètera 1% dès que la Commission européenne, désormais seule compétente, aura donné son accord.

Aussi le caractère transitoire du contrôle détenu actuellement par l'État doit s'apprécier comme un portage de titres qui résulte de la contrainte de l'actionnaire coréen souhaitant clore la vente avant l'été 2018.

Dans les comptes combinés, cette opération a été reclassée conformément à la norme IFRS 5 en actifs destinés à être cédé et pour une valeur de capitaux propres correspondant à sa valeur d'acquisition.

Comptes combinés (enK€)	31.12.2016 Pro Forma**	31.12.2017	31.12.2017 Pro Forma	31.12.2018
Chiffre d'affaires	144 081	145 147	140 331	143 477
EBITDA	25 989	24 515	24 202	25 026
EBITDA/chiffre d'affaires	18,0%	16,9%	17,2%	17,4%
Dotations nettes de reprise d'amortissement	-12 254	-13 943	-13 943	-15 271
Dotations nettes de reprise des provisions	-691	2 186	2 186	1 473
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>12 586</b>	<b>11 427</b>	<b>11 952</b>	<b>10 767</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-5 921</b>	<b>-4 659</b>	<b>-4 647</b>	<b>-7 558</b>
<b>Résultat des sociétés mises en équivalence</b>	<b>3 010</b>	<b>3 659</b>	<b>3 661</b>	<b>3 233</b>
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>7 289</b>	<b>9 410</b>	<b>9 686</b>	<b>5 135</b>

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

\*\* quote-part des subventions d'investissements et résultat de cession désormais classés en-dessous de l'EBITDA

## Détail résultat financier

	31.12.2017	31.12.2018	Variations
Coût de l'endettement financier brut	-4 389	-4 197	192
Produit de trésorerie	56	313	257
Effet de l'actualisation	-3 395	-4 005	-610
Autres produits et charges financiers	3 081	331	-2 750
<b>Total</b>	<b>-4 647</b>	<b>-7 558</b>	<b>-2 911</b>

Le résultat net part du Groupe est en diminution par rapport à l'exercice précédent de 4,5Md€. Cette évolution est la résultante essentiellement d'une charge d'amortissement en augmentation significative +1,3Md€, de plus-value de cession en diminution de 0,8Md€ et d'une diminution du résultat financier de 2,9Md€. Cette baisse du résultat financier est due à hauteur

de 1,4Md€ à des variations de juste valeur de titres de dettes et de capitaux propres sur des actifs dédiés après application d'IFRS9 et des plus-value de cessions réalisées à hauteur de 12M€ en 2018 contre +1,3Md€ en 2017 avant application d'IFRS9. Ces éléments négatifs viennent en diminution d'une amélioration de l'EBITDA de 0,8Md€.

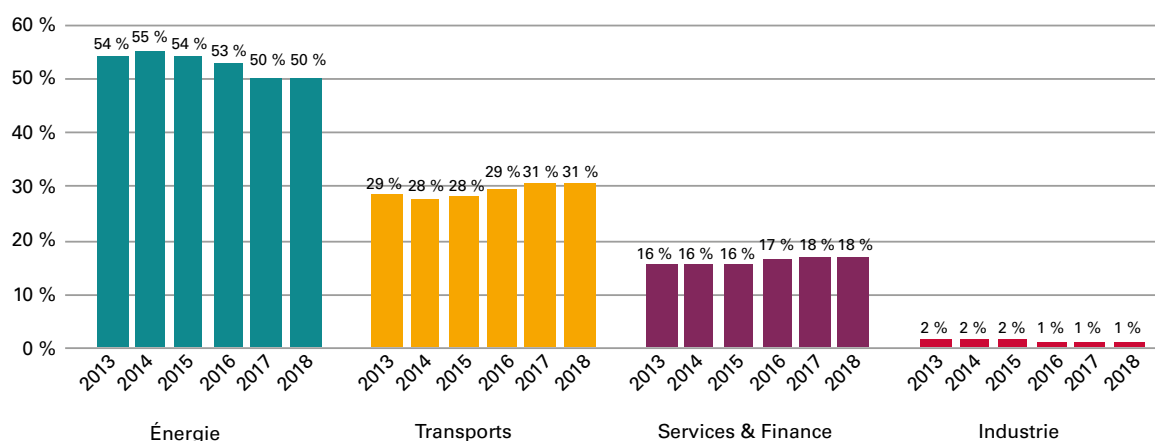
## Chiffre d'affaires

	31.12.2017	31.12.2018
Défense et aéronautique	1 481	1 228
Autres industries	607	538
Energie	69 528	71 530
Aérien	4 049	4 942
Ferroviaire	38 873	38 733
Maritime et portuaire	758	685
Autoroutes	334	350
Autres services	18 474	19 154
Télécom Médias Technologie	6 227	6 317
<b>Total</b>	<b>140 331</b>	<b>143 477</b>

Le chiffre d'affaires du secteur Transports a progressé de 754M€ sur l'exercice soit +1,8%. Cette amélioration est due essentiellement à ADP du fait de l'intégration globale de TAV Airports depuis le 2nd semestre 2017, et d'AIG (Airport International Group, concessionnaire de l'aéroport d'Amman) en avril 2018 ; de la croissance du produit des redevances aéronautiques à Paris Aéroport, portée par la dynamique du trafic passagers (+ 3,8%) et la hausse des tarifs au 1<sup>er</sup> avril 2018 (+ 2,1%) malgré les grèves du premier semestre 2018. Le chiffre d'affaires de la SNCF a stagné sur l'exercice, hors impact de la grève, la progression de l'activité dépasse les attentes et a progressé de +3,9% par rapport à 2017, l'impact des 39 jours de grève pour le Groupe correspond à environ 890M€ d'activité perdue.

Le chiffre d'affaires du secteur Autres services augmente de 681M€ sur l'exercice soit 3,7%. Cette progression est essentiellement due à La Poste (+ 674M€) et à sa filiale Geopost (+557M€).

### Évolution du chiffre d'affaires par secteur en comptes combinés



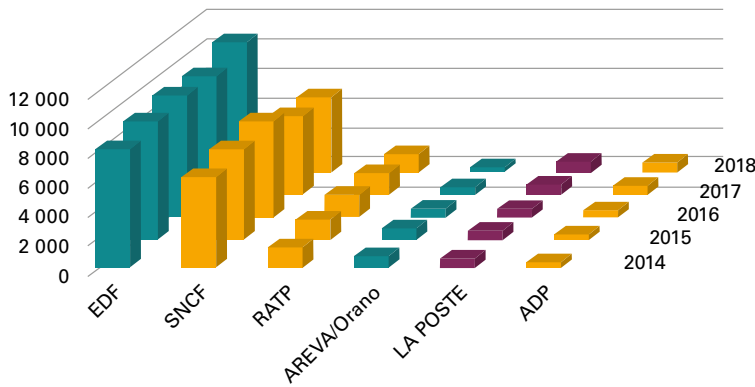
**Le chiffre d'affaires est en hausse de 2,8Md€ par rapport à l'exercice précédent, cette hausse est liée essentiellement aux secteurs de l'Énergie (+2Md€), des Transports (+0,7Md€) et des Services (+0,6Md€)**

Le chiffre d'affaires du secteur Énergie a augmenté de 2Md€ soit +2,8% sur l'exercice, cette hausse s'explique principalement, chez EDF sur la France – activités de production et commercialisation (+ 0,9Md€ principalement liés à une augmentation des ventes sur les marchés des obligations d'achats et à la forte hausse de la production nucléaire) et sur l'activité en Italie (+0,5Md€ grâce à une évolution favorable des volumes sur le segment des professionnels et de la croissance de la production hydraulique).

### EBIDTA 2018 en hausse de 0,8Md€

Cette variation positive de l'Ebitda est due au secteur Énergie (+1,1Md€ essentiellement lié à l'accroissement de la production nucléaire et hydraulique sur l'exercice d'EDF), au secteur aérien (+0,3Md€ en particulier sur ADP), contrebalancée par la baisse du secteur autres services (-0,5Md€ lié à l'augmentation des charges de personnel suite à la diminution du CICE et à l'attribution d'une prime de pouvoir d'achat à La Poste).

## Montant des investissements annuels



Le niveau d'investissement demeure très élevé (32Md€ en 2018 comme en 2017) en particulier chez EDF, SNCF, RATP, La Poste et ADP.

Les investissements totaux d'EDF hors cessions ont été de 14Md€ en 2018. Ces investissements nets comprennent essentiellement les nouveaux développements pour 3,1Md€, des investissements de maintenance nucléaire (3,9Md€), dans le projet Flamanville 3 pour 0,8Md€, dans les activités régulées France et insulaires (hors Linky) pour 3,3Md€ (raccordements, modernisation du réseau continental et insulaire) et enfin dans les énergies renouvelables (1,1Md€).

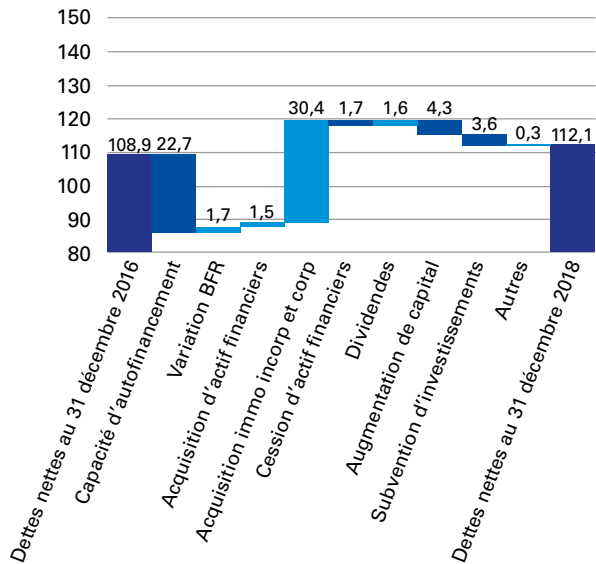
Les investissements du groupe SNCF atteignent avant subvention un montant de 8,9Md€. Près de 90% de ces investissements sont réalisés en France : 5,1Md€ ont été investis sur le réseau ferroviaire.

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

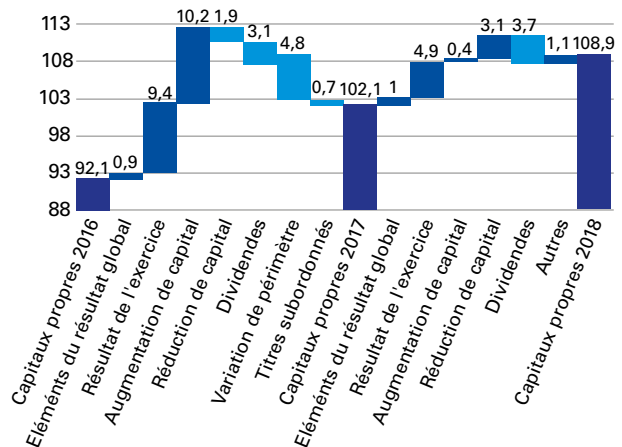
La dette nette augmente sur 2018 (+3,2Md€) passant de 108,9Md€ à 112,1Md€ en raison essentiellement d'un niveau d'investissement net de subvention toujours significatif (26,8Md€) qui reste supérieur à la capacité de financement (22,7Md€). Les augmentations de capital et assimilées (4,3Md€) (principalement EPIC BPI 2,3Md€, EDF 0,8Md€, La Poste 0,8Md€ et Orano 0,5Md€) et les cessions d'actifs financiers (1,7Md€) compensant sur la période le besoin en fonds de roulement (1,7Md€), les impôts payés (1,5Md€) et le versement des dividendes (1,6Md€).

Les capitaux propres combinés part du Groupe sont en augmentation de 6,8Md€, compte tenu essentiellement d'un résultat de la période de 4,9Md€, d'augmentations de capital de 3,1Md€ et de dividendes versés d'un montant de 3,7Md€.

## Variation de la dette nette



## Variation des capitaux propres 2016 et 2018





FICHES  
ENTREPRISES

- ③ ÉNERGIE
- ③ INDUSTRIE
- ③ SERVICES & FINANCE
- ③ TRANSPORTS

# PANO- RAMA SECTO- RIEL



# ÉNERGIE

Le prix européen du CO<sub>2</sub>, très faible sur les dernières années, a connu une remontée depuis l'été 2017 qui s'est accentuée en 2018, confortant la remontée des prix de l'électricité sur le marché français, qui sont passés de 35€/MWh début 2017 à 60€/MWh fin 2018, avant de baisser à nouveau et de se stabiliser depuis entre 50 et 55€/MWh.





Cette situation a profité aux principales entreprises du secteur, en particulier celles disposant d'une forte production décarbonée (nucléaire, hydroélectricité). Les prix européens de l'électricité demeurent néanmoins extrêmement volatils.

En France, la révision de la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE) a été lancée fin 2017 et un projet a été soumis à la consultation publique en janvier 2019. Il prévoit de rééquilibrer progressivement le mix électrique entre le nucléaire et les énergies renouvelables et de décarboner les autres secteurs de l'économie (chauffage, transport, industrie,...). Dans ce cadre, le Gouvernement a défini une programmation crédible et réaliste de réduction de la part du nucléaire dans la production d'électricité, en se fixant l'objectif d'atteindre 50% de nucléaire en 2035, au travers de la fermeture de 14 réacteurs nucléaires de 900MW (y compris les réacteurs de Fessenheim qui fermeront en 2020) essentiellement au moment de leur 5<sup>e</sup> visite décennale. Cette trajectoire est compatible avec la soutenabilité des principales entreprises de la filière nucléaire française (EDF, Orano, Framatome), plus d'un an après l'achèvement de la restructuration de cette filière menée entre 2015 et 2017. Le projet de PPE maintient par ailleurs une option ouverte pour le lancement d'un programme de nouveau nucléaire, ce qui nécessite la mise en œuvre d'un important travail d'instruction d'ici à mi-2021, notamment sur le coût du programme ainsi que sur les schémas industriels de réalisation et de financement envisageables. Enfin, la fermeture des centrales à charbon d'ici 2022 est confirmée dès lors que la sécurité d'approvisionnement ne serait pas menacée.

En parallèle, le Gouvernement a annoncé en fin d'année 2018 qu'il fera des propositions à la Commission européenne sur une nouvelle régulation du nucléaire existant qui permette de garantir la protection des consommateurs contre les hausses de prix du marché en leur faisant bénéficier de l'avantage compétitif du parc nucléaire existant, tout en sécurisant la capacité financière d'EDF à assurer la pérennité économique de l'outil de production, y compris en cas de prix bas, pour répondre aux besoins du système électrique français.

Par ailleurs, pour mettre pleinement en œuvre les orientations définies par la PPE, le Gouvernement a demandé à la direction d'EDF de proposer les évolutions du groupe qui permettent de faire face aux défis d'investissements massifs auxquels l'entreprise est confrontée dans le nucléaire, les énergies renouvelables, les services énergétiques et les réseaux. Les propositions d'évolution, qui devront préserver l'intégrité du groupe, sont attendues d'ici fin 2019 (dans le cadre du plan stratégique élaboré suite à la publication de la PPE).

La technologie EPR a été confortée par la mise en service, en Chine, du réacteur de Taishan 1 en décembre 2018 et par la première criticité du réacteur de Taishan 2 en mai 2019. Le projet de construction de 2 réacteurs EPR à Hinkley Point (Royaume-Uni) se poursuit selon le calendrier annoncé, avec la coulée du 1<sup>er</sup> béton nucléaire en juin 2019. Les calendriers de mise en service des réacteurs EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande et de Flamanville 3 sont en revanche décalés.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + edf.fr



⊙ EDF est un énergéticien, leader mondial 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 participation détenue par le concert constitué de l'État et de l'EPIC Bpifrance est, au 31 juillet 2019, de 83,5% du capital et de 89,2% des droits de vote

⊙ La puissance électrique installée du groupe EDF (capacité nette)



s'élève à 126,5 GW au 31 décembre 2018, pour une production de 584 TWh en 2018

⊙ Le chiffre d'affaires d'EDF s'élève à 69Md€ en 2018 (hausse organique de 4% par rapport à 2017), son EBITDA à 15,3Md€ (+11,3%), son résultat net part du groupe à 1,2Md€ et son



endettement financier net représente 2,2x l'EBITDA à fin 2018

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

⊙ Au 31 décembre 2018, les effectifs consolidés du groupe EDF s'élèvent à près de 166 000 personnes



Dans un environnement haussier pour les prix de marché de l'électricité en 2018, le groupe EDF a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie CAP 2030 complétée par les trois plans industriels sur le solaire, le stockage et le véhicule électrique, et a achevé l'exécution du plan d'actions décidé par le conseil d'administration du 22 avril 2016, en particulier :

- ⊙ Les charges opérationnelles ont été réduites d'environ 960M€ entre 2015 et 2018, au-delà de l'objectif fixé à 800M€, ce qui devrait permettre d'atteindre une baisse de 1,1Md€ sur la période 2015-2019.
- ⊙ Le plan de cessions de 10Md€ a été achevé fin 2018, avec deux ans d'avance.
- ⊙ Les investissements ont été maintenus autour de 15Md€ en moyenne par an.
- ⊙ Le bilan a été renforcé par la hausse de fonds propres de 9Md€, avec l'augmentation de capital de 4Md€ en 2017 (dont 3Md€ souscrits par l'État) et le paiement de dividendes en titres entre 2015 et 2018 pour un montant de 5Md€ sur la période (dont 4Md€ perçus par l'État).

La production nucléaire en France s'est établie à 393,2 TWh en 2018, en hausse de 14,1 TWh par rapport à 2017, qui avait été marquée par de nombreux arrêts de réacteurs.

La production hydraulique en France s'est élevée à 46,5 TWh en 2018, en hausse de 25,4% (+ 9,4 TWh) par rapport à 2017, en raison d'une très bonne hydraulité.

Au Royaume-Uni, la production nucléaire s'est établie à 59,1 TWh en 2018, en retrait de 4,8 TWh par rapport à 2017. Ce recul s'explique notamment par l'arrêt du réacteur Hunterston B et la prolongation de l'arrêt du réacteur de Dungeness.

La production d'EDF Renouvelables s'est élevée à 15,2 TWh, en augmentation organique de 15% par rapport à 2017.

En outre, EDF Trading a dégagé de solides résultats en tirant parti d'un contexte de volatilité favorable sur le marché des commodités.

A compter de 2019, l'État a décidé de percevoir à nouveau ses dividendes en actions, au titre du solde 2018, et des années 2019 et 2020. En contrepartie, EDF s'est engagé à effectuer un programme de cessions complémentaires de 2 à 3Md€ sur 2019 et 2020 et à limiter ses investissements annuels à un maximum de 15Md€.

Par ailleurs, pour mettre pleinement en œuvre les orientations définies par la PPE, le Gouvernement a demandé à la direction d'EDF de proposer les évolutions du groupe qui permettent de faire face aux défis d'investissements massifs auxquels l'entreprise est confrontée dans le nucléaire, les énergies renouvelables, les services énergétiques et les réseaux. Les propositions d'évolution, qui devront préserver l'intégrité du groupe, sont attendues d'ici fin 2019 dans le cadre du plan stratégique d'entreprise élaboré suite à la publication de la PPE.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [rte-france.com](http://rte-france.com)



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



et du gaz et aux entreprises électriques et gazières

⊙ RTE, société anonyme, est détenue, depuis le 31 mars 2017, à 100% par une holding (Co-entreprise de Transport d'Electricité, ou CTE), elle-même détenue à 49,9% par la Caisse des



Dépôts (CDC) et CNP Assurances et à 50,1% par EDF.

RTE emploie environ 8500 collaborateurs

⊙ Le chiffre d'affaires de RTE s'établit à 4,8Md€, en hausse par rapport à 2017 (+3,6%)

⊙ Au 31 décembre 2018, les effectifs consolidés



de l'entreprise s'élèvent à près de 9 000 personnes

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



La Commission de régulation de l'énergie a publié le 21 novembre 2016 une délibération fixant le tarif d'utilisation du réseau public de transport d'électricité (TURPE) pour la période 2017-2020. Au 1<sup>er</sup> août 2018, le tarif de transport a augmenté de 3%, sous l'effet conjugué de l'inflation et des ajustements induits par la régulation.

S'agissant des résultats financiers, en 2018, le chiffre d'affaires de RTE s'établit à 4,8Md€, en hausse par rapport à 2017 (+3,6%). Cette hausse a été portée par les hausses tarifaires intervenues en 2017 et 2018 (6,76% au 1<sup>er</sup> août 2017 puis 3%

au 1<sup>er</sup> août 2018). Le résultat net de RTE s'établit en 2018 à 603M€, en hausse de 231M€ par rapport à 2017 ; la hausse de l'EBITDA (+263M€) est légèrement contrebalancée par une augmentation des dotations aux amortissements (effet de -38M€) en lien avec l'évolution du patrimoine en service.

Pour répondre aux enjeux de la transition énergétique, RTE a maintenu un niveau d'investissement soutenu en 2018, à 1 447M€ (soit 97% du montant autorisé par la Commission de régulation de l'énergie). Les équilibres financiers de RTE sont préservés, avec une dette financière nette stable, à 8 904M€, et une notation financière inchangée (A perspective stable chez S&P).

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + enedis.fr



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



⊙ ENEDIS est une société anonyme détenue à 100% par EDF, dont les missions sont le développement, l'exploitation, la maintenance et l'entretien des réseaux publics de distribution d'électricité. Le système concessif



actuel de distribution d'électricité donne à ENEDIS (et aux entreprises locales de distribution existantes) un monopole de fait  
⊙ Le chiffre d'affaires d'ENEDIS est quasiment stable en 2018, à 14,2Md€



⊙ Marianne Laigneau est présidente du Conseil de surveillance depuis le 11 janvier 2018, Philippe Monloubou est président du Directoire depuis le 23 janvier 2014  
⊙ ENEDIS emploie près de 39 000 personnes à fin 2018 et alimente 36,5 millions de clients



En normes IFRS, le chiffre d'affaires d'ENEDIS est quasiment stable en 2018, à 14,2Md€, l'EBITDA également à 4Md€ et le résultat net s'élève à 844M€, en hausse de 6,7%, du fait en particulier d'un effet fiscal (baisse de l'impôt sur les sociétés).

Les volumes d'électricité acheminés sont en baisse de 1 TWh en 2018 par rapport à l'année précédente (effet climat principalement). Les volumes soutirés depuis le réseau de transport connaissent en effet une baisse qui est principalement liée à la hausse de la production décentralisée (de +4,5 TWh). Les raccordements de producteurs sont en hausse sensible en 2018.

En 2018, 4Md€ ont été investis par ENEDIS, dont 1,5Md€ correspondant essentiellement aux raccordements des nouveaux clients et des producteurs, ainsi qu'au renforcement du réseau.

Le déploiement du compteur intelligent Linky s'est poursuivi avec la pose en 2018 d'environ 200 000 concentrateurs et de 7,6 millions de compteurs. A fin 2018, environ 354 000 concentrateurs et 15,6 millions de compteurs ont été posés, en ligne avec les objectifs de déploiement.

Enfin, le 21 décembre 2017, la FNCCR<sup>1</sup>, France Urbaine, EDF et ENEDIS ont signé un accord-cadre relatif à la mise en place d'un nouveau modèle de contrat de concession pour la distribution d'électricité. Cet accord tient compte des nouveaux enjeux de la transition énergétique et de la transformation numérique.

Les premiers contrats de concession avec ce nouveau modèle ont été signés courant 2018.

<sup>1</sup> Fédération nationale des collectivités concédantes et régies

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [orano.fr](http://orano.fr)



Les opérations de restructuration du groupe Areva ont abouti à la création d'Orano, groupe recentré sur le cycle amont et aval du combustible nucléaire, soit l'extraction d'uranium, la conversion,



l'enrichissement, le traitement et le recyclage des combustibles usés, la logistique nucléaire ainsi que l'ingénierie et le démantèlement

Orano est une société anonyme dont les actionnaires sont,



au 31 mai 2019, l'État (50% + 1 action), Areva SA (20%), la Caisse des Dépôts et Consignations (10%), Natixis (10%), Japan Nuclear Fuel Limited (5%), Mitsubishi Heavy Industries (5%) et le CEA (1 action)



Depuis le 26 juillet 2017, Philippe Varin est président du conseil d'administration et Philippe Knoche est directeur général d'Orano

CA 2018 = 3 623M€

Orano emploie 16 000 salariés au 31 décembre 2018



Pour son premier exercice complet, Orano a atteint son objectif de *cash-flow* net positif, soutenu par la bonne exécution de son plan de performance. Cela permet au groupe d'amorcer son désendettement. Au cours de l'année 2018, Orano a engrangé près de 2Md€ de nouvelles commandes,

notamment en Asie, qui représente désormais 24% de son chiffre d'affaires. Ces résultats confirment la confiance de ses clients et traduisent également, un an après l'achèvement de la restructuration de la filière nucléaire française, les effets des efforts du groupe pour rétablir son équilibre financier sur le long terme et devenir un acteur majeur du nucléaire au niveau mondial.

Après une baisse enregistrée en 2018, Orano vise pour 2019 une stabilisation du chiffre d'affaires, en lien avec le redressement attendu de la production, et une consolidation de la marge d'EBE, attendue entre 20% et 23%. Le groupe confirme également ses objectifs financiers à l'horizon 2020, d'un retour à la croissance du chiffre d'affaires et une progression de la marge d'EBE, attendue entre 21% et 24%.

L'année 2018 a également été marquée par l'inauguration, le 10 septembre 2018, de la nouvelle usine de conversion de l'uranium, baptisée Philippe Coste, sur le site du Tricastin. Par ailleurs, les négociations relatives au projet de construction d'une usine de traitement et recyclage des combustibles usés en Chine se poursuivent activement.

Le caractère stratégique du cycle fermé du combustible usé pour la France a également été réaffirmé dans le projet de Programmation pluriannuelle de l'énergie, permettant d'assurer une visibilité pour les activités de l'usine de La Hague jusqu'à l'horizon 2040.

**Le 9 avril 2019, Orano a réalisé avec succès sa première émission obligataire, d'un montant de 750M€, ce qui constitue une étape importante au regard de l'objectif de rétablissement de l'autonomie financière de l'entreprise.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [sa.aveva.com](http://sa.aveva.com)



⊙ A la suite de la refondation de la filière nucléaire française décidée au printemps 2015, qui a conduit à une restructuration profonde du groupe Areva, l'activité d'Areva est désormais centrée



sur l'achèvement du projet de construction du réacteur EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (projet OL3)  
 ⊙ Areva est une société anonyme créée en 2001. Au 31 décembre 2018, l'État est le seul



actionnaire d'Areva avec 99,88% du capital (le solde de 0,12% correspondant à des actions auto-détenues par la société)  
 ⊙ L'effectif consolidé d'Areva à fin avril 2019 était de 359 personnes



⊙ Philippe Varin est président du conseil d'administration depuis le 8 janvier 2015 et Philippe Soulié est directeur général depuis le 27 juillet 2017



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

L'année 2018 a été marquée par la signature, intervenue le 11 mars

2018, d'un accord global de médiation mettant un terme au contentieux opposant le consortium formé par Areva NP, Areva GmbH et Siemens d'un côté, et leur client finlandais TVO de l'autre, dans le cadre du projet OL3.

Cet accord met fin à l'ensemble des litiges entre les parties pour la période antérieure à la signature de l'accord. Il met en place une procédure de concertation étroite entre le consortium et son client et sécurise les ressources humaines et financières nécessaires à l'achèvement du projet.

Le 7 mars 2019, l'autorité de sûreté finlandaise (STUK) a accordé une licence à TVO pour exploiter la centrale OL3, ce qui constitue une étape déterminante vers le chargement du combustible.

Le 30 mai 2019, un ajustement du calendrier du projet a été annoncé, qui fera l'objet d'un nouveau point d'étape dans le courant de l'été 2019.

Les équipes d'Areva SA sont pleinement mobilisées pour la réussite de ce projet.



## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + engie.com



⊙ Groupe mondial de l'énergie et des services reposant sur trois métiers clés : la production d'électricité bas carbone, les infrastructures énergétiques et les solutions clients, Engie



est une société anonyme cotée, issue de la fusion en 2008 des sociétés Gaz de France et Suez

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



⊙ Le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à 60,6Md€ en 2018

⊙ Il compte plus de 160 000 collaborateurs au 31 décembre 2018, dont près de 75 000 en France



⊙ Jean-Pierre Clamadieu est président non-exécutif du conseil d'administration depuis le 18 mai 2018. Isabelle Kocher est directrice générale depuis le 3 mai 2016



L'année 2018 a marqué l'aboutissement du plan stratégique annoncé par Engie en février 2016 pour la période 2016-2018, et le lancement de la réflexion sur les nouvelles orientations stratégiques du groupe. Le plan qui s'est achevé fin 2018 avait pour objectif de recentrer le groupe sur : les activités peu émettrices

de CO<sub>2</sub>, qui devait représenter plus de 90% de l'EBITDA du groupe à l'horizon 2018, les activités non exposées aux prix des commodités qui devaient représenter plus de 85% de l'EBITDA du groupe à cet horizon et les solutions intégrées pour ses clients, dont l'EBITDA devait augmenter de plus de 50% sur cette période. Ce plan se basait sur un programme de rotation du portefeuille, dont 15Md€ de cessions (impact dette financière nette) et 22Md€ d'investissements (dont 7Md€ de maintenance).

Le groupe a atteint la plupart des objectifs de ce plan, à travers notamment un retour à une croissance organique de l'EBITDA (+5% en 2018 contre -9% en 2015), une augmentation de la part des activités régulées et contractées, qui représentent aujourd'hui 93% de l'activité du groupe (contre 71% en 2015) et une sortie progressive du charbon (la capacité de production d'Engie à base de charbon était de 7,2 GW à fin 2018, contre 15,1 GW à fin 2015).

Les résultats financiers 2018 du groupe sont conformes aux prévisions publiées par la société ; le résultat net récurrent part du groupe atteint ainsi 2,46Md€ (contre une « guidance » donnée au marché entre 2,45 et 2,65Md€), en forte croissance organique par rapport à 2017. Les difficultés opérationnelles enregistrées sur les activités nucléaires du groupe en Belgique fin 2018 contribuent néanmoins à l'atteinte d'un EBITDA très légèrement moins haut qu'attendu, à 9,2Md€ (contre une indication entre 9,3 et 9,7Md€), même si les activités renouvelables, infrastructures et solutions clients (représentant au total une augmentation de 600M€ de l'EBITDA par rapport à 2017) ont permis de maintenir l'EBITDA à un niveau stable par rapport à 2017. La dette financière nette du groupe s'établit à 21,1Md€ au 31 décembre 2018, soit une réduction de 1,4Md€ par rapport à fin 2017, et de 3,7Md€ par rapport à fin 2016. Cette réduction s'explique principalement par les cessions des activités d'exploration-production (4,7Md€ en 2017) et de l'amont GNL (1,3Md€ en 2018). Le groupe a par ailleurs conclu la cession de sa participation dans la société thaïlandaise Glow (3,2Md€ début 2019). Le ratio dette financière nette / EBITDA s'établit ainsi à 2,3x, stable par rapport à 2017 et en ligne avec l'objectif d'un ratio inférieur à 2,5 x. Enfin, le dividende au titre de l'exercice 2018 a été fixé à 1,12€ par action, comprenant un dividende ordinaire de 0,75€ par action, augmenté de 0,05€ par rapport à 2017, et un dividende exceptionnel de 0,37€ par action visant à neutraliser, pour les actionnaires, l'effet de l'arrêt du paiement de l'acompte sur dividende traditionnellement versé en octobre, à compter de l'exercice fiscal 2019.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + eramet.com



⊙ Eramet est une société anonyme cotée, spécialisée dans les activités minières (mines de nickel en Nouvelle-Calédonie et en Indonésie et de manganèse au Gabon, sables minéralisés, dioxyde de titane et zircon au Sénégal), dans la transformation de ces minerais



assurée par un large dispositif d'usines métallurgiques, et des activités de métallurgie haute performance (aciers rapides avec Erasteel et alliages de spécialités avec Aubert & Duval)

⊙ Au 31 décembre 2018, le capital d'Eramet est détenu à 25,57% par l'État via sa holding FSI



Equation, deuxième actionnaire derrière la famille Duval, qui détient, via ses holdings SORAME et CEIR, 36,93% du capital. L'État et la famille Duval agissent de concert au capital de la société

⊙ Le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à 3,8Md€ en 2018



⊙ Eramet emploie, au 31 décembre 2018, près de 13 00 personnes dans 20 pays, dont plus de 5 000 en France métropolitaine et près de 2 000 en Nouvelle-Calédonie

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



Le groupe Eramet a enregistré des résultats favorables sur l'exercice 2018, portés notamment par un contexte de prix des métaux favorable et par la dynamique du marché des sables minéralisés. Le chiffre d'affaires du groupe a augmenté de 5% par rapport à 2017, à 3,8Md€. Le groupe a pu

établir de nouveaux records opérationnels pour sa division Mines et Métaux, avec 4,3 millions de tonnes de minerai de manganèse produites, 1,2 million de tonnes de minerai de nickel de Nouvelle-Calédonie exportées et 7,8 millions de tonnes de concentrés de sables minéralisés produits. L'EBITDA est en ligne avec la guidance, à 843M€. Le résultat net part du groupe reste positif, à 53M€. L'endettement financier net de 717M€ (contre 376M€ au 31 décembre 2017) reflète essentiellement l'acquisition de Tizir (production de sables minéralisés au Sénégal). Le dividende versé au titre de l'année 2018 s'élève à 0,60€ par action, correspondant au maintien d'un taux de distribution de 30%.

Le chiffre d'affaires de la branche d'activités Manganèse, qui représente environ 49% du chiffre d'affaires consolidé, progresse de 2% à 1 857M€ en 2018.

L'année 2018 a été difficile pour la branche Nickel, compte tenu d'un contexte social et sociétal adverse en Nouvelle-Calédonie, et des mauvaises performances de l'usine de Sandouville. Face à ces défis, la mise en œuvre d'un plan de sauvetage de la SLN a été annoncée au marché le 20 février 2019. Ce plan repose sur trois axes, consistant en une augmentation forte des volumes de minerai exporté, des efforts de performance interne, notamment en matière d'organisation du travail et la réduction du prix de l'énergie consommée par la SLN.

S'agissant de la division Alliages Haute Performance, l'exercice 2018 a été marqué par la mise en conformité du système de management de la qualité, nécessitant des procédures de vérifications et le déploiement d'un plan d'actions correctives en ligne avec les meilleurs standards internationaux. Ce plan de remédiation est en cours de mise en œuvre.

Eramet a par ailleurs adopté une feuille de route RSE définie pour la période 2018-2023, avec des objectifs ambitieux et mesurables qui répondent à la volonté d'Eramet d'être une entreprise citoyenne, engagée et contributive. Enfin, Eramet compte accélérer dans le domaine des métaux pour la transition énergétique.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [framatome.com](http://framatome.com)



⊙ Framatome est un acteur international majeur de la filière nucléaire reconnu pour ses solutions innovantes et ses technologies à forte valeur ajoutée pour la conception, la construction, la maintenance et le



développement du parc nucléaire mondial. L'entreprise conçoit et fabrique des composants, du combustible, des systèmes de contrôle-commande et offre toute une gamme de services destinés aux réacteurs



⊙ Framatome est une société par actions simplifiée (SAS) dont les actionnaires sont, au 31 mai 2019, EDF (75,5%), Mitsubishi Heavy Industries (MHI - 19,5%) et Assystem (5%)  
 ⊙ Le chiffre d'affaires 2018 de Framatome est de 3,3Md€



⊙ Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, Jean-Bernard Levy est président du conseil de surveillance et Bernard Fontana est le président du directoire de Framatome  
 ⊙ Framatome emploie 14 000 salariés au 31 décembre 2018



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

L'intégration de Framatome au sein d'EDF permet à la filière nucléaire française d'être plus performante et efficace dans la réalisation des projets majeurs d'investissement de la filière en France, s'agissant notamment du programme du « Grand

carénage » sur le parc nucléaire existant d'EDF, et d'être plus compétitive pour la construction de nouvelles centrales nucléaires amenées à jouer un rôle clé dans la décarbonation de la production d'électricité.

S'agissant des constructions neuves, la mise en service commerciale du premier réacteur EPR dans le monde, intervenue le 13 décembre 2018 sur le site de Taishan (Chine), est venue confirmer la viabilité de la technologie EPR développée par Framatome. Framatome a par ailleurs poursuivi ses efforts d'amélioration de la qualité, en particulier au sein de ses usines du Creusot et de Saint Marcel, pour pleinement assurer la montée en cadence du chantier de construction de deux réacteurs EPR sur le site de Hinkley Point C (Royaume-Uni).

**L'année 2018 a confirmé le redressement financier de Framatome avec un EBITDA à 462M€ et un cash-flow libre de 233M€, grâce en particulier à la performance de l'activité de fourniture de combustible et à la poursuite des efforts de réduction des coûts des fonctions supports.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + groupe-lfb.com



- ⊙ Numéro un en France et au 7<sup>e</sup> rang mondial dans le fractionnement du plasma, le LFB commercialise aujourd'hui 15 médicaments dans une quarantaine de pays
- ⊙ L'article L5124-14 du code de la santé publique confie à une



filiale du LFB (LFB Biomédicaments) la mission de fractionner en priorité le plasma issu de la collecte de sang ou de ses composants par l'Établissement Français du Sang (EFS). Pour satisfaire les besoins nationaux, notamment ceux liés



- au traitement des maladies rares, le LFB commercialise, prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus
- ⊙ Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 400M€
- ⊙ La société LFB, détenue à 100% par



- l'État, a été créée le 7 juillet 2006
- ⊙ Denis Delval est Président-Directeur Général (PDG) depuis le 18 décembre 2017
- ⊙ Au 31 décembre 2018, le groupe emploie plus de 2 300 personnes dans le monde dont plus de 1 800 en France



Le LFB a annoncé le 6 février 2019 la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie centrée sur :

- ⊙ la consolidation de sa présence sur le marché français. Un plan d'investissement industriel est en cours pour construire une nouvelle usine à

Arras afin de permettre au LFB d'augmenter ses capacités de production pour assurer sa croissance au service des patients. Par ailleurs, à la suite de difficultés de production mises en évidence en 2017, le LFB a engagé un plan d'amélioration de sa production suite aux injonctions de l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé sur son site industriel de Lille et d'augmentation des quantités de médicaments disponibles pour les patients ;

- ⊙ un développement international ciblé ;
- ⊙ le recentrage de ses activités sur son cœur de métier, les médicaments issus des protéines plasmatiques ou recombinantes.

**Dans le cadre de ce recentrage, le LFB a annoncé, le 1<sup>er</sup> avril 2019, la cession à Novartis de sa filiale de fabrication de médicaments de thérapies cellulaires et géniques, CELLforCURE.**




---

Dans le secteur industriel, l'État actionnaire a été actif en 2018-2019 dans les domaines de la défense, de l'aéronautique, de la construction navale et de l'automobile, la construction ferroviaire ayant quitté le portefeuille à la suite de la fin en octobre 2017 de la détention des titres Alstom prêtés par Bouygues.

# INDUSTRIE





La valorisation des participations industrielles cotées (dans Airbus, Safran, Thales, Renault) représente environ 25,3Md€ au 30 juin 2019. Ces entreprises industrielles, solidement implantées en France, figurent parmi les leaders mondiaux de leur secteur et ont poursuivi leur développement en 2017.


Safran a pris le contrôle de Zodiac Aerospace début 2018 et a entamé un processus d'intégration qui devra permettre de ramener les activités en difficultés de Zodiac au meilleur niveau de profitabilité et de part de marché. Safran reste par ailleurs excellemment positionné sur son activité de motoriste et la montée en cadence du nouveau moteur LEAP est un succès industriel à confirmer et qui vient conforter le succès commercial de ce moteur. Toujours dans l'aéronautique civile, Airbus a enregistré un nouveau record avec 800 livraisons d'appareils, malgré l'annonce en février 2019 de l'arrêt du programme A380 faute de clients. La gouvernance d'Airbus a également profondément évolué avec la nomination en tant que CEO de Guillaume Faury en avril 2019 et la constitution autour de lui d'une nouvelle équipe.

Pour Thales, l'effort d'intégration de Gemalto, débuté en 2019, est en cours, pour faire profiter pleinement le groupe de cette extension dans les domaines porteurs du digital qui fait de Thales un acteur majeur du secteur. Thales est fortement positionné sur ces marchés historiques et a enregistré un niveau de marge record.

L'opération de fusion entre Alstom et Siemens Mobility prévue à l'automne 2017 n'a pas reçu l'autorisation de la Commission européenne.

Dans le secteur automobile, suite à l'arrestation de son PDG, une gouvernance intérimaire a été immédiatement mise en place chez Renault, avec le plein soutien de l'État. En février 2019, une gouvernance pérenne a été mise en place, Thierry Bolloré étant confirmé dans ses fonctions de directeur général et Jean-Dominique Senard prenant les fonctions de président du conseil d'administration, en charge également du pilotage stratégique de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi. En mai 2019, Fiat Chrysler Automobiles a proposé à Renault une fusion des deux sociétés. Après des discussions intenses entre toutes les parties prenantes, l'offre a été retirée faute d'accord obtenu de Nissan dans le calendrier très restreint imposé par Fiat Chrysler. Renault reste mobilisé pour le succès de l'Alliance avec Nissan et pour relever les défis importants, notamment environnementaux, auxquels l'industrie automobile est confrontée.

Dans le domaine de la construction navale civile, l'État a pris en juillet 2018 le contrôle des Chantiers de l'Atlantique à la suite de l'exercice de son droit de préemption en juillet 2017. Les discussions de Fincantieri avec la Commission européenne se poursuivent pour obtenir l'autorisation nécessaire à la revente de 50% du capital, et au prêt de 1% du capital, à Fincantieri, conformément aux accords gouvernementaux franco-italiens de septembre 2017. Dans le naval de défense, les travaux entre Fincantieri et Naval Group ont abouti à la création d'une société commune transnationale, inédite dans ce domaine de souveraineté, qui se consacrera à la mise en commun d'achats et d'efforts de recherche et développement, et à la définition et la conduite de programmes communs en France et en Italie comme à l'export.



## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [airbus.com](http://airbus.com)



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



⊙ Société européenne de droit néerlandais  
⊙ Airbus est détenue à hauteur de 26,4% par les États français (11,1%), allemand (11,1%) et espagnol (4,2%)  
⊙ En 2018, le groupe Airbus a réalisé un chiffre d'affaires de 64Md€ (dont



17% dans le secteur de la défense, 9% dans le secteur des hélicoptères et 74% dans le domaine de l'aviation civile) et un résultat net de 3Md€  
⊙ Airbus est un des deux leaders mondiaux dans le secteur aérospatial et le leader européen du domaine



⊙ Le groupe emploie près de 134 000 salariés dont près de 50 000 en France  
⊙ Guillaume Faury est président exécutif depuis le 10 avril 2019, Denis Ranque est président du conseil d'administration depuis le 2 avril 2013



Dans le domaine de l'aviation civile, le marché reste très dynamique sur le segment des monocouloirs, ce qui se traduit pour Airbus par un carnet de commande représentant plus de 7 ans de chiffre d'affaires (460Md€ à fin 2018). Sur le marché de l'aviation commerciale, les commandes nettes

2018 ont atteint 747 appareils, tandis que les livraisons ont atteint le niveau record de 800 appareils, marquant une hausse ininterrompue des livraisons depuis 2002. Ces livraisons comprennent notamment 386 A320neo et 93 A350, conformément aux objectifs de montée en cadence sur ces appareils de nouvelle génération. La tenue des objectifs de montée en cadence des programmes A350 et A320neo reste la priorité opérationnelle pour Airbus et ses sous-traitants.

Avec 9,9Md€ de chiffre d'affaires dans les secteurs de la défense et de l'espace, Airbus Defence & Space constitue l'un des leaders mondiaux d'activités allant des aéronefs de combat, de transport, de mission et de ravitaillement aux satellites civils et militaires. Après la consolidation entre Airbus et Safran de la filière des lanceurs spatiaux (création d'ArianeGroup en 2016), le développement du programme Ariane 6 se poursuit. S'agissant de ses activités de défense, Airbus se concentre sur l'exécution des contrats, notamment celui de l'A400M, dont les difficultés ont à nouveau pesé sur les résultats du groupe en 2018.

Dans le domaine des hélicoptères, Airbus Helicopters est le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires 2018 de 6Md€. La conjoncture reste difficile avec la transformation des besoins pour l'Oil & Gas et les difficultés techniques rencontrées sur certains modèles. Le groupe continue cependant à investir pour renouveler largement sa gamme et à revoir son organisation pour préparer l'avenir.



## FICHE D'IDENTITÉ

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



- ⊙ Safran est un groupe de haute technologie opérant dans les domaines de la propulsion et des équipements aéronautiques, de l'espace et de la défense
- ⊙ L'État détient 10,8% du capital et 18% des droits de vote, les salariés détiennent



- environ 7% du capital et 10% des droits de vote
- ⊙ Safran est une société anonyme cotée à conseil d'administration avec président et directeur général dissociés
- ⊙ En 2018, Safran enregistre un chiffre d'affaires de 21Md€



- (+32%, dont 10,4% de croissance organique) et un résultat opérationnel courant de 3Md€ (+37,9%)
- ⊙ Safran est un leader mondial ou européen sur ses marchés, en premier lieu la motorisation des avions civils court et moyen-courriers



- ⊙ Safran emploie plus de 93 000 collaborateurs, dont la moitié en France
- ⊙ Depuis le 23 avril 2015, Philippe Petitcolin est le Directeur général et Ross McInnes est Président non exécutif du conseil d'administration



Safran a pris le contrôle en 2018 de Zodiac Aerospace et complète ainsi sa gamme d'équipements dans de nouveaux secteurs (sièges et cabines notamment, mais aussi chaîne électrique, indispensable pour l'avion du futur). L'intégration se poursuit depuis le premier trimestre 2018, le redressement

des activités, sièges et cabines en particulier, commence à produire ses effets. Le groupe, troisième équipementier mondial du secteur aéronautique, atteint désormais une taille critique au niveau mondial face aux avionneurs, notamment Boeing et Airbus qui ont eux aussi entrepris des consolidations avec Embraer et Bombardier respectivement.

Sur le marché principal de Safran, la motorisation aéronautique, l'entreprise continue de bénéficier de la forte croissance du trafic aérien et des positions construites au cours des 40 dernières années. Le moteur CFM56 et son successeur le moteur LEAP, produits dans le cadre d'une *joint venture* entre Safran et General Electric, équipent en

exclusivité les Boeing 737 et plus de la moitié des avions de la famille Airbus A320. Ils ont connu en 2018 une année record avec 2 162 livraisons (+14%), dont 1 118 moteurs LEAP (+240%) dont la production dépasse désormais celle du CFM56 pourtant encore très soutenue en 2018. Safran et GE ont plus de 15 600 moteurs CFM56 et LEAP en carnet, soit près de sept années de production aux cadences actuelles. La poursuite de la transition du CFM56 au LEAP reste le principal enjeu opérationnel de la société, qui s'appuie sur son savoir-faire industriel et l'usage des techniques industrielles les plus récentes (tissage 3D de composites, fabrication additive...).

Enfin, Safran s'est engagé en 2018 sur des projets stratégiques de plus long terme, avec notamment la signature d'un accord de partenariat avec MTU Aerospace visant à réaliser un démonstrateur de moteur pour le futur avion de combat du SCAF, avec Boeing sur les groupes auxiliaires de puissance (APU) ou encore avec Bell Helicopter pour réaliser le système de propulsion hybride électrique de son futur taxi volant Nexus.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [thalesgroup.com/fr](http://thalesgroup.com/fr)



⊙ Thales est présent sur les marchés de l'aérospatial, des transports terrestres, de la défense et de la sécurité, ainsi que de l'identité et de la sécurité numérique avec Gemalto. Le groupe est un



leader mondial des hautes technologies disposant d'un portefeuille équilibré entre activités civiles et militaires

⊙ L'État détient 25,7% du capital et 35,8% des droits de vote, Dassault Aviation 24,7% du



capital et 28,4% des droits de vote.

⊙ Thales est une société anonyme à conseil d'administration

⊙ En 2018, les résultats financiers de Thales ont été exceptionnels avec une hausse de plus de 5% du chiffre



d'affaires qui atteint 15,9Md€

⊙ Thales est l'un des premiers groupes de l'aéronautique et de la défense au niveau mondial

⊙ Patrice Caine est PDG depuis le 23 décembre 2014



Thales a eu l'occasion en 2018 de présenter les grandes priorités stratégiques du groupe ainsi que ses objectifs financiers à horizon 2021 : une croissance organique moyenne du chiffre d'affaires de 3 à 5% par an sur la période 2018-2021 (à comparer à 4,5%/an en moyenne sur 2014-2017)

et une marge opérationnelle dans la fourchette 11-11,5% en 2021, contre 7,6% en 2014 et 9% en 2017. Ces annonces ont fait l'objet d'un accueil très favorable par les marchés. Les résultats 2018 ont par ailleurs atteint un niveau sans précédent, la marge opérationnelle dépassant ainsi pour la première fois les 10%, poussant le cours vers un plus haut historique.

L'année 2018 a également été marquée par le fort dynamisme des prises de commandes, qui ont augmenté de 9% pour atteindre plus de 16Md€. Thales a notamment remporté 19 grands contrats, de plus de 100M€ chacun : métro Grand Paris Express, satellite très haut débit Konnect VHTS (équipé du plus puissant processeur numérique jamais placé en orbite) ou encore le standard F4 de l'avion de combat Rafale par exemple. Les excellents résultats financiers de Thales, dont la croissance organique du chiffre d'affaires dépasse les 5% pour la troisième année consécutive, valident la stratégie du groupe et soulignent la réussite de son plan de transformation « Ambition 10 ».

La finalisation de l'acquisition de Gemalto en mars 2019, soutenue par l'État compte tenu de son intérêt stratégique et patrimonial et des fortes complémentarités entre les deux groupes, marque le début d'une nouvelle transformation du groupe. L'ensemble combiné, atteignant 80 000 personnes (réparties dans 68 pays), formera un leader mondial de l'identité et de la sécurité digitales réalisant 49% de son chiffre d'affaires (19Md€) hors d'Europe, détenant plus de 20 000 brevets et réalisant plus de 1Md€ de R&D autofinancée.

## FICHE D'IDENTITÉ

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



- ⊙ Naval Group conçoit, fabrique et maintient des navires de surface armés et des sous-marins. Naval Group se développe également dans le domaine des énergies marines renouvelables, notamment sur l'éolien flottant
- ⊙ L'actionnariat de Naval Group (nouveau nom



- de DCNS depuis juin 2017) composé à 62,3% par l'État, à 35% par Thales et à 1,8% par les salariés
- ⊙ Issue de l'ancienne Direction des constructions navales, Naval Group est aujourd'hui une société anonyme à conseil d'administration
- ⊙ En 2018, le chiffre



- d'affaires de Naval Group s'est établi à 3,6Md€ (+2,5%) dont 31% à l'international
- ⊙ Naval Group, leader européen du naval de défense, se positionne comme maître d'œuvre global dans le domaine du naval de défense en tant que plate-formiste intégrateur des systèmes de combat nécessaires



- aux missions de la marine nationale et de celle de ses clients
- ⊙ Hervé Guillou est Président-directeur général depuis le 4 août 2014
- ⊙ Naval Group emploie plus de 13 600 collaborateurs, essentiellement en France



Naval Group, acteur majeur de la souveraineté de la France, continue ses efforts de compétitivité entrepris depuis 2015 afin d'améliorer la satisfaction de ses clients, la profitabilité de la société et la capacité à gagner des contrats internationaux. L'export est en effet un complément d'activité indispensable

pour la société, malgré un budget de défense nationale en hausse continue depuis 2017, permettant de préserver et de développer ses compétences et savoir-faire afin de les maintenir au meilleur niveau mondial, dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense. La compétitivité du groupe sur le marché mondial est donc un enjeu majeur, notamment pour assurer le plan de charge des chantiers français.

L'année 2018 constitue une étape décisive dans l'avancée des travaux de collaboration avec l'Australie pour la construction de 12 sous-marins, qui engage un partenariat de très long terme avec la marine australienne, ayant abouti à la signature des accords de coopération et le lancement des études de conception en février 2019. Ce contrat illustre la stratégie d'implantation locale de Naval Group, de plus en plus nécessaire pour répondre aux demandes des États clients.

L'année écoulée a également été marquée par l'entrée minoritaire de Naval Group au capital des Chantiers de l'Atlantique (11,67% du capital aux côtés de l'État, des salariés et des entreprises locales et Fincantieri – qui doit en acquérir le contrôle dès que les autorisations communautaires auront été obtenues).

Enfin, le projet Poséidon de rapprochement stratégique avec Fincantieri dans le domaine des navires militaires de surface, annoncé lors du sommet franco-italien de Lyon le 27 septembre 2017, s'est matérialisé par la finalisation d'un plan industriel détaillé permettant de dégager des synergies sur des activités de R&D, d'achats, de commercialisation ainsi que sur la réalisation de programmes communs. Ces activités de coopération industrielle se concrétiseront par la création d'une *joint venture* 50/50 dédiée aux aspects opérationnels au second semestre 2019.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [technicatome.com](http://technicatome.com)



- ⊙ TechnicAtome assure la conception, le développement et la maintenance des réacteurs nucléaires de propulsion pour la Marine Nationale, ainsi que des installations associées
- ⊙ Technicatome est une SA à conseil d'administration



- ⊙ TechnicAtome (ex-Areva TA) est détenue à 50,3% par l'État, tandis que le CEA (20,3%), Naval Group (20,3%) et EDF (9%) se partagent le reste de son capital
- ⊙ L'entreprise a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires record de 398M€ (+ 7% par



- rapport à 2017)
- ⊙ Le nucléaire de défense représentant environ 80% de son chiffre d'affaires
- ⊙ TechnicAtome se consacre également à des activités nucléaires civiles cohérentes avec son cœur de compétences (réacteurs de



- recherche, petits réacteurs modulaires)
- ⊙ TechnicAtome emploie quelque 1 60 personnes, exclusivement en France.
- ⊙ Loïc Rocard est PDG de TechnicAtome depuis le printemps 2017



Deux ans après la cession de TechnicAtome à un pool d'actionnaires (État, CEA, Naval Group et EDF) dans le cadre de la restructuration d'Areva, l'entreprise est engagée dans une stratégie résolue de développement lui garantissant autonomie et pérennité. Cela est notamment rendu possible par

la proximité de la société avec ses actionnaires, au service d'une activité essentielle pour la souveraineté nationale.

Le nouveau plan stratégique adopté en juillet 2018 a permis de consolider le modèle économique de la société, prenant en compte les contraintes dans lesquelles son activité s'exerce (les technologies de propulsion nucléaire ne s'exportant pas). Le principal enjeu pour TechnicAtome est donc de maintenir ses compétences dans son secteur d'activité, malgré un plan de charge par nature fluctuant puisqu'il suit le déroulement des grands programmes d'armement nationaux.

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

Le départ en opérations en mars 2019 du porte-avions Charles-de-Gaulle à l'issue de 18 mois d'arrêt technique majeur, ou encore la mise à l'eau du Suffren (premier exemplaire des sous-marins nucléaires d'attaque de nouvelle génération) en juillet 2019, sont autant de réussites auxquelles a contribué au premier rang Technicatome.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + chantiers-atlantique.com/fr



Les Chantiers de l'Atlantique (société dénommée STX France entre 2008 et juillet 2018) sont actifs dans la conception, la construction et l'entretien des navires civils et militaires. Depuis quelques années, cette entreprise a également développé une offre dans les énergies marines renouvelables



(stations électriques pour les champs d'éoliennes)

- ⊙ L'État possède 84,34% du capital. Les autres actionnaires sont : Naval Group (11,67%), salariés (2,40%), sociétés locales (1,56%)
- ⊙ Société anonyme à conseil d'administration : 5 membres dont 1 représentant de l'État



et 2 administrateurs sont nommés sur proposition de l'État

- ⊙ Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 1,67Md€
- ⊙ La société compte 2798 salariés au 31 décembre 2018
- ⊙ Les Chantiers sont un des trois acteurs mondiaux de référence dans la construction des navires de croisière, en particulier de très



grande taille : les plus gros paquebots de croisière au monde y ont été construits

- ⊙ Bernard Chambon est président du conseil d'administration depuis le 11 juillet 2018, Laurent Castaing est le directeur général depuis le 1<sup>er</sup> février 2012



Depuis juillet 2018, l'entreprise a retrouvé son nom historique de Chantiers de l'Atlantique. Elle est détenue aujourd'hui à 84,3% par l'État suite à la sortie de son actionnaire majoritaire, le groupe coréen STX O&S, en proie aux difficultés financières conduisant à la mise en vente de sa participation.

Dans le cadre de l'accord conclu avec le gouvernement italien, l'État est aujourd'hui engagé dans le projet de revente de 50% du capital et d'un prêt de 1% du capital à l'industriel italien Fincantieri, dont la réalisation est suspendue à l'accord de la Commission européenne.

Sur le plan opérationnel, l'entreprise reste portée par un marché de la croisière très dynamique, marqué par la croissance de la clientèle européenne et asiatique. Après 27 millions de passagers en 2019, le marché pourrait atteindre 40 millions en 2027. La demande pour des paquebots intégrant de nouvelles technologies et répondant à des standards de sécurité et environnementaux élevés profite aux Chantiers qui disposent, avec leur réseau dense de sous-traitants, des savoir-faire spécifiques nécessaires à leur conception et à leur construction.

Ce contexte favorable permet de garantir un carnet de commandes jusqu'en 2029, le plan de charge prévoit ainsi deux livraisons de paquebot par an. La société est également active dans la maintenance de navires militaires avec 4 contrats importants jusqu'en 2024.

Après la livraison du navire EDGE pour Royal Caribbean International à l'automne 2018, la société a livré en février 2019, le 2<sup>e</sup> navire de la série Vista, Bellissima, série qui comprend 5 commandes pour le groupe MSC, client historique des Chantiers. Ce dernier a également commandé de nouveaux navires propulsés au gaz naturel liquéfié, une première pour les Chantiers.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [snpe.com](http://snpe.com)



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



- Industries qui détient 100% de SNPE, elle-même propriétaire à 100% d'Eurenco
- ⊙ La gouvernance du groupe est organisée autour de SNPE, SA à conseil d'administration
- ⊙ En 2018, Eurenco a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 240M€, un EBIT de



- 11M€ et un résultat net de 10M€
- ⊙ Eurenco est un partenaire majeur des munitionnaires et systémiers européens (KNDS, MBDA, BAE Systems, Leonardo, Rheinmetall, Saab, Naval Group, Thales...) et numéro 1 mondial de production de NEH à travers sa filiale



- Veryone
- ⊙ Thierry Francou est Président de GIAT Industries depuis le 13 février 2019, PDG de SNPE et PDG d'Eurenco
- ⊙ Les effectifs du groupe s'élèvent à plus de 870 personnes fin 2018



Eurenco SA est l'héritière de l'institution nationale des poudres et explosifs créée au XIV<sup>e</sup> siècle et le fruit d'une consolidation en 2003 avec des partenaires scandinaves (SAAB et Patria). La société compte 4 sites industriels dans 3 pays (France, Belgique, Suède), dispose d'implantations aux États-Unis et en Chine, ainsi que d'un siège social à Massy. Elle fournit des produits stratégiques et innovants pour des équipements militaires (du sous-marin au satellite en passant par les matériels terrestres, navals et aéronautiques) et civils (forages pétroliers, additifs diesel), dans le domaine des poudres et explosifs (militaires et civils), des matériaux énergétiques et des additifs diesel (permettant de réduire la pollution). Positionnée sur des marchés haut de gamme pour des clients exigeants, au premier rang desquels figurent les forces françaises, la société est parmi les leaders mondiaux sur ses activités.

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

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

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

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [knds.com](http://knds.com)



- ⊙ KNDS est un groupe d'armement terrestre disposant d'une offre complète de produits (véhicules, armes et munitions) pour répondre aux besoins des armées française et allemande et à l'export
- ⊙ La société est détenue à parité par l'État français (via GIAT Industries) et les actionnaires de KMW



- ⊙ KNDS est une société de droit hollandais dirigée par un conseil de surveillance de 7 membres dont 2 représentants de l'État Français et un directoire composé de 3 membres dont les dirigeants exécutifs de Nexter et KMW, également co-directeur général de KNDS
- ⊙ KNDS a réalisé une excellente année 2018



- avec un chiffre d'affaires de 2,3Md€ et des prises de commandes de 3,5Md€
- ⊙ KNDS est un systémier intégrateur leader dans l'armement terrestre en Europe par son offre complète de chars, de véhicules blindés à roues et à chenilles, de systèmes d'artillerie et de défense anti-aérienne, ainsi que de tourelles, de munitions et de services associés



- ⊙ Le groupe emploie environ 7 000 personnes majoritairement en France et en Allemagne
- ⊙ Christian Jourquin est président du conseil de surveillance depuis le 15 décembre 2015, Stéphane Mayer et Frank Haun sont co-directeurs généraux de KNDS depuis le 15 décembre 2015



Dans le domaine de l'armement terrestre, la fragmentation de l'industrie européenne et la forte pression concurrentielle ont incité fin 2015 au rapprochement entre Nexter et KMW.

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

À l'occasion du salon de défense et sécurité Eurosatory en juin 2018, les industriels ont dévoilé une première réalisation franco-allemande, en mariant la tourelle du char français Leclerc et le châssis du char allemand Leopard. L'État actionnaire agit activement au sein de la gouvernance de KNDS pour en faire un des leaders mondiaux de l'armement terrestre et renforcer l'intégration et les synergies entre ses deux filiales. Les développements du char et du système d'artillerie franco-allemands du futur constituent une opportunité majeure dans ce cadre.

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

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [group.renault.com](http://group.renault.com)



- ⊙ Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires, sous 5 marques : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine, Lada. L'entreprise détient également 43,4% du constructeur japonais Nissan
- ⊙ L'État est le premier actionnaire avec 15,01%, à quasi égalité avec Nissan (15% mais sans droits de vote),



- les autres actionnaires sont Daimler avec 3,10% et les salariés 2,44%. Le flottant représente 62,74%
- ⊙ Renault est une société anonyme à conseil d'administration
- ⊙ Le chiffre d'affaires 2018 s'élève à 57,4Md€
- ⊙ Constructeur automobile généraliste depuis 1898, Renault est le 9<sup>e</sup> constructeur mondial,



- et le leader mondial en volumes avec l'Alliance Renault/Nissan
- ⊙ Renault est le leader européen sur le segment de voitures électriques (22% des parts de marché) et vise à affirmer son leadership mondial en matière de véhicules utilitaires légers (VUL) et de véhicules à faible coût



- ⊙ Le groupe emploie, depuis l'intégration d'AvtoVAZ fin 2016, plus de 183 000 collaborateurs dont 44 000 en France
- ⊙ Thierry Bolloré est Directeur général depuis le 24 janvier 2019, Jean-Dominique Senard est Président du Conseil d'administration depuis le 24 janvier 2019



En 2018, Renault a réussi à maintenir sa performance financière malgré de nombreuses difficultés rompant avec la dynamique de croissance : l'effondrement de certains marchés comme la Turquie ou l'Argentine, la fermeture du marché iranien, des taux de change défavorables, l'accélération

de l'évolution du mix énergétique.

L'industrie automobile fait face à de profondes mutations nécessitant d'importants investissements (évolution des normes environnementales, conduite autonome, électrification des motorisations, nouveaux usages...) alors même que la concurrence exacerbée réduit les marges et que les perspectives de marché sont incertaines. La taille critique constitue ainsi un avantage compétitif permettant d'amortir les dépenses d'investissement et R&D sur des volumes plus importants. Pour y parvenir, Renault s'appuie sur l'Alliance établie avec Nissan depuis 1999 et rejointe fin 2016 par Mitsubishi, dont l'approfondissement est une priorité pour relever les défis d'avenir de l'industrie.

En mai 2019, Renault a reçu une offre de fusion de la part de Fiat Chrysler Automobiles. Après des discussions approfondies entre les parties prenantes, l'offre a été retirée, faute d'accord de toutes les parties, en particulier Nissan, le partenaire privilégié de Renault, dans le délai très restreint imposé par Fiat Chrysler.

Suite à l'arrestation de l'ancien PDG de Renault, la gouvernance de l'Alliance a été revue avec la création d'un conseil de l'Alliance composé des directeurs généraux de Renault, de Nissan et de Mitsubishi, et présidé par le président de Renault. Ce conseil a engagé l'approfondissement des projets industriels communs aux trois constructeurs pour renforcer la puissance de l'Alliance dans cette période de grandes mutations du secteur automobile.



## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + monnaieparis.fr



- ⊙ La Monnaie de Paris dispose du monopole légal de frappe des euros à face française
- ⊙ La Monnaie de Paris est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 2007, héritière d'une institution remontant à



- 864, sous le règne de Charles II
- ⊙ L'établissement, sous la tutelle du Ministre chargé de l'économie, est administré par un conseil d'administration
- ⊙ Outre son monopole, l'EPIC exerce des activités concurrentielles telles



- que la frappe de monnaies étrangères, la vente de monnaies de collection à valeur faciale et une activité culturelle autour de son site historique parisien de l'hôtel de la Monnaie
- ⊙ La Monnaie a réalisé un chiffre d'affaires de 137M€ en 2018



- (+ 16% par rapport à 2017) et un résultat d'exploitation de 2,1M€
- ⊙ L'entreprise emploie un peu plus de 500 collaborateurs à Paris et Pessac
- ⊙ Marc Schwartz est PDG de l'établissement depuis le 21 novembre 2018



En 2018, année de forte activité, la frappe de monnaies courantes a connu une augmentation de plus de 18% de son chiffre d'affaires (45,2M€), de 3,4% pour les monnaies de collection à valeur faciale (35M€) et de 50% pour les monnaies courantes étrangères (29M€) grâce à d'importants contrats avec

l'Arabie Saoudite et la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest.

Après le pic d'investissement à 27,5M€ en 2017, découlant essentiellement de la fin des travaux du projet 11Conti, la Monnaie de Paris est revenue à un niveau plus normatif de 10,4M€. À l'issue d'une première année d'exploitation, le site entièrement rénové du 11 quai de Conti à Paris continue sa montée en puissance pour devenir un lieu dédié aux savoir-faire de la Monnaie, aux arts et à la gastronomie (restaurant triplement étoilé de Guy Savoy récompensé comme meilleur restaurant du monde).

L'exercice financier 2018 a par ailleurs été marqué par un retour à l'équilibre après les pertes enregistrées, pour la première fois depuis dix ans, en 2017.

Ce rendement résulte de l'implication de l'ensemble des personnels de l'entreprise et de la mise en œuvre du plan stratégique « Plan Excellences Partagées » 2018-2022. Il vise à accélérer la transformation de l'établissement pour lui permettre de faire face à ses défis, et notamment la décroissance structurelle du besoin de pièces métalliques dans un contexte de dématérialisation des moyens de paiement. En repensant ses activités et produits et en ajustant sa structure de coûts, ce plan stratégique permettra à la Monnaie de Paris de rendre son modèle économique plus robuste et pérenne. Le bilan positif de la première année de mise en œuvre du plan « PEPs » a ouvert la voie à sa deuxième phase qui s'étendra au moins jusqu'en 2021.

**Le début de l'année 2019 a vu le lancement de la collection « Pièce d'Histoire », en partenariat avec la Fondation du Patrimoine et la participation de Stéphane Bern, ainsi que la réalisation sous très faible préavis d'une médaille « Notre Dame de Paris » au profit de la reconstruction de la cathédrale.**

# SERVICES & FINANCE

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.



Trois chantiers majeurs ont concerné différentes entités de ce portefeuille :

Dans l'audiovisuel, l'année 2018 a été marquée par le lancement par le gouvernement d'une réforme en profondeur de l'audiovisuel public. Celle-ci vise à moderniser les entités du secteur (en premier lieu France Télévisions et Radio France, mais également France Médias Monde, Arte France, l'INA et TV5Monde – ces deux derniers organismes ne relevant pas du portefeuille de l'APE) dans un souci d'efficacité et d'adaptation aux nouveaux défis présentés par la mutation rapide des médias (érosion de l'audience de la télévision en linéaire, irruption de nouveaux acteurs, rôle majeur joué par les réseaux sociaux). La réforme passera notamment par des investissements importants dans le numérique et par des coopérations beaucoup plus intenses entre les différents acteurs publics. Dans cette perspective, France Télévisions puis Radio France ont annoncé le lancement de plans de transformation ambitieux et le projet commun de développer un média global de proximité par la combinaison des savoir-faire de France 3 et des antennes locales France Bleu. De nombreuses autres initiatives ont animé le secteur, comme par exemple le lancement par France Télévisions, aux côtés de ses principaux concurrents privés TF1 et M6, de l'agrégateur de contenus en ligne Salto.

La mise en place d'un grand pôle financier public a été annoncée et préparée fin 2018 et dans le premier semestre 2019. La réalisation de cette ambition passe par l'apport au groupe La Poste de la part du capital de CNP Assurances détenue par la Caisse des Dépôts et l'État. Ce mouvement permettra d'une part à la Caisse des Dépôts de prendre le contrôle du groupe La Poste et d'autre part à La Banque Postale de prendre celui de CNP Assurances. Au niveau plus opérationnel, cette opération permettra de renforcer tant La Banque Postale que CNP Assurances en intégrant le fonctionnement de ces deux acteurs majeurs du secteur financier français en un seul bancassureur apte, comme ses principaux concurrents, à déployer l'ensemble des solutions de banque et d'assurance au bénéfice de ses clients. Au niveau supérieur, l'opération, conjointe avec la cession de SFIL par l'État à la CDC, permettra une coordination par la Caisse des Dépôts de l'action des principales entités financières publiques (La Banque Postale et CNP, SFIL, Bpifrance et la Banque des Territoires) afin de proposer des gammes complètes et bien articulées de solutions à leurs clientèles (secteur public local, organismes de logement social, entreprises notamment). La réalisation effective de l'opération devrait survenir au cours du premier trimestre 2020.

Le projet de privatisation de la Française des Jeux, annoncée lors de la présentation de la loi PACTE au printemps 2018, a fait l'objet d'une préparation intense et a franchi des étapes essentielles. Le Parlement a autorisé cette privatisation, confirmé le monopole de FDJ pour une durée de 25 ans et adopté une réforme du cadre fiscal et de régulation de l'entreprise nécessaire pour sécuriser l'ensemble des acteurs préalablement à la

privatisation. L'entreprise une fois privatisée sera régulée par une autorité indépendante qui aura compétence sur l'ensemble du secteur des jeux (à l'exception des casinos). Sa fiscalité sera modernisée et permettra tant aux ressources publiques qu'à l'entreprise de bénéficier de façon prédictible de la croissance future de l'activité. Le gouvernement souhaite que cette privatisation soit réalisée par le biais d'une introduction en bourse, qui serait la première pour une entreprise publique depuis ADP en 2005, l'État conservant 20% du capital de FDJ. Cette opération vise également à relancer l'actionnariat individuel, une partie du capital devant être réservée au grand public. L'ensemble des chantiers préalables sont engagés pour une réalisation effective la plus rapide possible en fonction des conditions de marché.

D'autres entreprises du secteur ont également connu une activité soutenue, en ligne avec leurs plans d'investissement et de développement, à l'exemple de la Semmaris ou d'IN Groupe (ex Imprimerie Nationale).

Dans le secteur des services financiers, Bpifrance a continué de développer ses activités en intégrant notamment les actions de cofinancements avec des fonds souverains étrangers exercées jusque-là par la Caisse des Dépôts. Les activités de soutien à l'économie française du groupe sont restées très soutenues, que ce soit les garanties et prêts octroyés par Bpifrance Financement ou les prises de participations directes ou indirectes de Bpifrance Participations.

En 2018, Dexia a poursuivi la rationalisation de son bilan et continué à simplifier la structure de son groupe. L'événement le plus significatif est l'accord trouvé en décembre 2018 pour la cession de sa filiale allemande DKD, qui doit être mise en œuvre en 2019 et permettra une réduction de 15% de la taille de bilan du groupe.

Orange a connu une année très solide et a confirmé son rôle majeur en France pour le développement des réseaux, qu'il s'agisse de la 4G pour les réseaux mobiles ou de la fibre pour les réseaux fixes. La conversion totale de son réseau en 4G devrait être atteinte en fin d'année 2019 et le taux de couverture de la population française s'établissait d'ores et déjà à 98,6% au 31 décembre 2018. L'entreprise a en outre renforcé son rôle en matière de contenus et de services aux entreprises.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)



⊙ Bpifrance, la Banque Publique d'Investissement, a été créée par la loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012. Elle résulte du rapprochement, finalisé le 12 juillet 2013, des principales structures publiques



de financement des entreprises : Fonds stratégique d'investissement, CDC Entreprises et Oséo. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, elle assure en outre la gestion des garanties publiques à l'exportation



⊙ Le capital de Bpifrance SA, maison-mère du groupe Bpifrance, est détenu à parité par l'État, via l'EPIC Bpifrance, et par la Caisse des Dépôts et des Consignations (CDC)  
⊙ Bpifrance SA a trois filiales détenues



respectivement à 100%, 89,7% et 100% : Bpifrance Participations, fonds d'investissement, Bpifrance Financement, établissement de crédit et Bpifrance Assurance Export, opérant l'activité de garantie publique à l'exportation



En 2018, Bpifrance a connu des évolutions importantes qui accroissent son champ d'action, dans un contexte de rationalisation de l'action des différents investisseurs et financeurs publics. Ainsi, Bpifrance s'est vu transférer l'activité et les participations de CDC International Capital, dont

l'action s'est déployée à travers des partenariats avec des fonds souverains étrangers. C'est à présent Bpifrance Participations qui continuera à déployer cette activité de co-investissement avec des acteurs étrangers. Bpifrance Participations a également repris en propre le Fonds Ambition Numérique, dont elle était jusqu'à présent simple gestionnaire, ce qui lui permettra d'accroître son empreinte dans le secteur clé du numérique. Enfin, la CDC a également transféré à Bpifrance l'ensemble des missions de soutien à la création d'entreprises et l'entrepreneuriat qu'elle exerçait, ainsi que la responsabilité de l'Agence France Entrepreneur.

L'activité d'investissement de Bpifrance est organisée en quatre métiers : Mid&Large Caps, Fonds Propres PME, Fonds de fonds, Innovation. En 2018, le Pôle Mid&Large Cap, qui regroupe les participations directes dans des entreprises de taille importante, a réalisé 39 opérations d'investissement pour un total de 536M€ (692M€ en 2017 hors opération exceptionnelle sur PSA), pour un volume de cessions de 497M€.

Les autres pôles ont connu une activité très dynamique :

- ⊙ L'activité du métier Fonds Propres PME a crû de 47% par rapport à 2017, avec 104 investissements pour un total de 196M€.
- ⊙ L'activité Fonds de fonds a enregistré 977M€ de souscriptions (818M€ en 2017) dans 50 fonds différents.
- ⊙ Le métier Innovation a crû de près de 30% avec un total d'investissement de 328M€, porté par le dynamisme de l'activité Large Venture.

Bpifrance opère en capital investissement de façon complémentaire à celle de l'État en direct *via* l'APE : d'une part en concentrant son action sur les TPE, PME et ETI, tandis que l'État actionnaire a vocation à gérer l'essentiel des participations publiques dans les grandes entreprises ; d'autre part, et afin de remplir son rôle d'entraînement de l'économie, en orientant son action sur des investissements minoritaires 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 l'horizon d'investissement de l'APE est sans limitation dans le temps.

## FICHE D'IDENTITÉ (SUITE)

En savoir + [bpi.france.fr](http://bpi.france.fr)



⊙ Le groupe Bpifrance est structuré en trois branches d'activités : le pôle Financement, le pôle Investissement et l'activité de garanties publiques à l'export, opérée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour le compte de l'État



⊙ Bpifrance compte environ 2 740 salariés et 48 implantations régionales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises



⊙ Eric Lombard, nommé directeur général de la CDC en décembre 2017, est Président non exécutif de Bpifrance SA depuis le 21 décembre 2017. Nicolas Dufourcq, a été renouvelé dans ses fonctions de directeur général le 22 février 2018

S'agissant du pôle Financement, 7,5Md€ d'engagements sur des prêts moyen-long termes ont été réalisés en 2018 (6,9Md€ en 2017), dont deux tiers de prêts sans garantie. Les financements court terme sont en nette augmentation avec 10,3Md€ octroyés contre 9,2Md€ en 2017. Les prêts bancaires bénéficiant d'une garantie Bpifrance sont stables en volume à 8,7Md€ (8,9Md€ en 2017). Plus de 60 000 entreprises dont 90% de TPE ont bénéficié de ce soutien.

Enfin, les interventions de financement liées au métier Innovation (Subventions, avances remboursables et prêts) sont également stables à 1,2Md€ (1,3Md€ en 2017). Ce domaine a vu en 2018 l'élaboration du plan Deep Tech, dont l'objectif est de doubler le nombre de start up Deep Tech d'ici 2023 en créant un continuum de financement de la création à la croissance dont Bpifrance est partie prenante.

Bpifrance a enfin continué à développer l'activité de gestion des garanties publiques à l'exportation, exercée pour le compte de l'État, qu'elle avait reprise en 2017. En 2018, le produit export bénéficiant au plus grand nombre de PME, l'assurance export, a été rénovée et a connu une hausse encourageante de ses volumes (+34%, à 226M€ d'avances accordées aux PME exportatrices).

Sur le plan financier, la comparaison des comptes 2018 de Bpifrance avec les années antérieures est rendu malaisée en raison du passage à la norme IFRS 9, qui modifie le bilan du groupe, et surtout le compte de résultat de Bpifrance Participations. Le bilan consolidé au 31 décembre 2018 s'élève à 76,7Md€ (72,4Md€ en 2017) ; le résultat net part du groupe s'établit à 1,02Md€ (1,36Md€ en 2017).

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [groupelaposte.com/fr](http://groupelaposte.com/fr)



⊙ 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  
⊙ 24,7Md€ de chiffre d'affaires en 2018



⊙ Philippe Wahl, est Président-directeur général du Groupe La Poste depuis le 21 janvier 2016



La solidité du modèle multi-activité du groupe La Poste lui a permis de poursuivre son développement, qui se traduit par une progression de son chiffre d'affaires de 2,4% en 2018 à 24,7Md€. Cette performance est portée par la croissance toujours dynamique des activités express de GeoPost et

par l'intégration de nouvelles filiales, qui compensent ainsi la baisse du chiffre d'affaires du courrier traditionnel pénalisé par la baisse des volumes, et du PNB de La Banque postale qui avait bénéficié en 2017 d'un double rehaussement de la Mission d'Intérêt Général.

L'année 2018 a été difficile pour les différents marchés de La Poste : le maintien des taux d'intérêts à un niveau historiquement bas, les pressions sur les marges du colis partout en Europe, et le recul des volumes du courrier, ont entraîné le recul du résultat d'exploitation qui baisse de 11,8% à 0,9Md€ qui intègre l'impact de mesures gouvernementales dans ses charges d'exploitation (144M€). L'absence d'élections (94M€) a été compensée en partie par des plus-values sur résultat de cession et la revalorisation de la participation initiale du Groupe dans la société Asendia.

Le Groupe a poursuivi la conquête de nouveaux marchés à travers une politique active de croissance externe, à laquelle La Poste (hors Banque postale) a consacré 31M€, essentiellement dans les secteurs de l'express, des services à la personne ou du numérique.

Le chiffre d'affaires de la branche Services-Courrier-Colis a augmenté de 1,3%. Hors effets périmètre et change, le chiffre d'affaires de la branche a baissé de 1,4%, sous l'effet de la baisse des volumes du courrier adressé (-7,3%), couplée à un effet mix défavorable et à la tenue en 2017 d'élections présidentielles et législatives. L'augmentation tarifaire du courrier, la croissance des flux internationaux, la croissance des volumes du colis et la progression des activités des filiales compensent partiellement la baisse des volumes du courrier.

Le groupe La Poste a pris le contrôle d'Asendia en octobre 2018 (petits colis et courrier internationaux) et a renforcé sa présence dans le secteur des services à domicile en acquérant en octobre 2018 DiaDom.

La branche GeoPost a poursuivi sa croissance avec un chiffre d'affaires en hausse de 8,2%, porté par la progression des volumes, favorisé par les services de livraison innovants et par la capillarité de son maillage européen. GeoPost a par ailleurs poursuivi le renforcement de son réseau international par une politique active de croissance externe avec l'acquisition de nouvelles franchises en Espagne et l'acquisition d'ALP (Delifresh, Freshlog, 360° Services).

Dans un environnement particulièrement contraint, La Banque Postale a enregistré un produit net bancaire de 5,6Md€, en baisse de 2,1%. Le rehaussement de la compensation de 130M€ au titre de la mission d'intérêt général (MIG) comptabilisée deux fois en 2017 (une rétroactive au titre de 2016 et une au titre de 2017) contribue à cette variation. La Banque Postale a acquis, au travers de KissKissBankBank, 59% de Goodeed, plateforme digitale de dons et a signé un accord d'acquisition de la participation de 35% de Société Générale dans La Banque Postale Financement.

## FICHE D'IDENTITÉ (SUITE)

En savoir + [groupelaposte.com/fr](http://groupelaposte.com/fr)



⊙ Le groupe est le premier employeur de France après l'État avec plus de 251 000 collaborateurs dont 85,2% en France



⊙ Avec 17 264 points de contact, dont 9 093 en partenariat (La Poste Agence Communale et La Poste Relais), son



réseau commercial de proximité est le plus étendu pour une entreprise sur le territoire national

La branche numérique a poursuivi son développement avec un chiffre d'affaires de 716M€, en hausse de 6,6%. La filiale Docaposte a racheté, en janvier 2018, l'éditeur français Euklès, afin de renforcer son expertise dans la transformation digitale sur le marché des PME et, en juillet 2018, Voxaly afin de consolider sa position de leader dans le domaine du vote électronique en France.

Enfin, le Réseau La Poste a poursuivi l'accompagnement du développement commercial des branches. L'amélioration des parcours client, la numérisation des points de service et l'ajustement de leurs formats traduisent la volonté d'adaptation aux nouveaux usages des clients. La Poste a également renforcé le rayonnement des 503 Maisons de Service Au Public (MSAP) créées et travaille à leur développement.

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

Le Gouvernement a proposé au Parlement de constituer un grand pôle financier public au service des territoires et d'unir les forces de la CDC et de La Poste dans leurs missions de service public et dans leurs interventions de développement économique territorial. L'article 151 de la loi PACTE permet désormais à la CDC de prendre le contrôle majoritaire du capital de La Poste, via l'apport des titres CNP qu'elle détient actuellement. Cette opération, qui devrait s'achever au 1<sup>er</sup> semestre 2020, permettra le rapprochement de CNP Assurances et de La Banque Postale, qui deviendra l'actionnaire majoritaire de CNP Assurances, permettant de renforcer les synergies de bancassurance entre les deux établissements financiers au service de leurs clients et la solidité économique et financière du groupe La Poste dans son ensemble et de renforcer la coopération de la CDC et de La Poste dans leurs actions au service de l'aménagement du territoire.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [orange.com/fr/accueil](http://orange.com/fr/accueil)



- ⊙ Créé en 1991 sous la forme de l'exploitant autonome de droit public, France Télécom est transformée 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
- ⊙ Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange



- Business Services
- ⊙ Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, présent dans 28 pays, avec un chiffre d'affaires de 41Md€ en 2018, dont 43% pour l'activité France, 26% pour le reste de l'Europe, 14% pour l'Afrique et le Moyen-Orient et 17% pour



- l'activité Entreprises
- ⊙ Avec 151 000 salariés dans le monde (dont 80 000 en France), le groupe servait, à fin 2018, 204 millions de clients mobile et 20 millions de clients haut débit fixe
- ⊙ Stéphane Richard est Président-Directeur Général depuis le 9 juin 2010



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'acquiescer une taille critique ; la poursuite du déploiement des réseaux de très haut débit fixe, notamment la fibre optique ; l'explosion des usages et l'évolution des attentes des consommateurs, la digitalisation pénétrant progressivement tous les aspects de la vie quotidienne ; enfin, le développement des acteurs *over-the-top*, qui entrent en compétition avec les opérateurs télécoms pour le contrôle de la relation client.

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

En France, le groupe a ainsi confirmé en 2018 sa place de n°1 des réseaux mobiles en France selon les résultats de l'enquête annuelle d'évaluation de la qualité de service des opérateurs mobiles métropolitains de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), parue en octobre 2018, qui a également permis de souligner ses efforts

sur la couverture mobile en zone rurale. Au 31 décembre 2018, les taux de couverture de la population en 4G atteignaient ainsi 98,6% en France, 96,9% en Espagne, et 99,8% en Pologne. En France, Orange aura terminé la transformation de la quasi-totalité de ses sites 3G en technologie 4G d'ici fin 2019. Concernant le très haut débit fixe, Orange est le leader en nombre de foyers raccordables à la fibre optique (FTTH), et assure en France l'essentiel des déploiements en fibre optique à fin novembre 2017, selon l'Arcep. Au 31 décembre 2018, Orange compte ainsi 32,5 millions de foyers raccordables au très haut débit à travers le monde (en croissance de 22,4% sur un an), dont 13,8 millions en Espagne, 11,8 millions en France et 6,4 millions en Europe.

L'année 2018 a permis en outre à Orange de consolider sa position dans le domaine des contenus, avec le renouvellement des accords de distribution du groupe M6 et TF1, ainsi que des engagements d'investissement dans les productions cinématographiques françaises et européennes. Orange a également renforcé son partenariat avec le groupe Fnac-Darty avec le lancement d'une nouvelle offre de livre audio et de presse électronique.

Orange Business Service a renforcé son positionnement de partenaire des entreprises dans leur transformation digitale, en acquérant les entreprises Enovacom, spécialiste de la santé électronique (*e-santé*), en février 2018, Business & Decision, spécialiste des données et du numérique, en juin 2018, et Basefarm Holding, spécialiste du *cloud computing*, en août 2018.





## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [groupefdj.com/fr](http://groupefdj.com/fr)



⊙ La Française des Jeux 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

⊙ FDJ est une société anonyme dont le capital est détenu à 72% par l'État

⊙ Avec 15,8Md€ de mises en 2018, elle est la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale



⊙ Le jeu responsable est le socle de la politique de responsabilité sociétale d'entreprise de FDJ qui est une référence internationale en la matière avec la note maximale de la certification European Lotteries

⊙ Elle s'appuie sur près de 2 000 collaborateurs, un réseau de proximité de



plus de 30 000 points de vente et un canal multimédia utilisé par 1,9 million de joueurs

⊙ Stéphane Pallez est Présidente-directrice générale depuis le 21 octobre 2014 et son mandat a été renouvelé le 5 juin 2019



Le groupe FDJ est engagé depuis trois ans dans le projet de croissance et de transformation numérique « FDJ 2020, une vision augmentée de FDJ » et l'année 2018 a été marquée par la transformation du Groupe : nouvelles offres de jeux innovantes, collaboration accrue avec les start-ups et organisation interne modifiée.

L'État actionnaire soutient pleinement le plan stratégique « FDJ 2020 », adopté lors du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juillet 2015 et la transformation numérique de l'entreprise. Ce plan stratégique, doté de 500M€ d'investissements d'ici à 2020, soit près de 400M€ à date dont 100M€ en 2018, vise à accélérer la transformation numérique du Groupe au service de son développement.

L'année 2018 a vu se poursuivre la numérisation des usages des clients dans tous les segments de jeu, paris sportifs comme loterie. Les mises numérisées ont progressé de +45,5% à 2 429M€. Leur part a ainsi atteint 15% du total des mises, contre 11% en 2017. Les jeux de loterie instantanée (jeux de grattage en point de vente et en ligne) ont poursuivi leur croissance, notamment en raison de l'engouement pour le jeu événementiel Mission Patrimoine, sur un segment de mise inédit à 15€ (dont la commercialisation s'achève avec plus de 172M€ de mises).

L'année 2018 a été marquée par le lancement des travaux de préparation de la privatisation de l'entreprise. Le projet de loi PACTE a été examiné au Parlement à partir de l'automne 2018. La loi a été promulguée le 22 mai 2019. La privatisation interviendra aussi rapidement que possible en fonction des conditions de marché.

Grâce à la mise en place d'un accord signé début 2018 avec la Confédération des Buralistes et Culture Presse, FDJ a renforcé la rémunération et l'implication des détaillants dans ses priorités commerciales comme dans ses priorités en matière de responsabilité sociale d'entreprise. En 2018, cela s'est traduit par la suppression des loyers des mobiliers en point de vente ainsi que par la rémunération des bons à valoir et coupons promotionnels.

**Le Groupe a poursuivi ses importants investissements dans les points de vente, notamment en système d'information et en aménagements.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [cnp.fr/le-groupe-cnp-assurances](http://cnp.fr/le-groupe-cnp-assurances)



- ⊙ CNP Assurances est un leader de l'assurance et de la protection des personnes en Europe et en Amérique du Sud
- ⊙ Société cotée à capitaux majoritairement



publics, elle est détenue à 41% par la Caisse des Dépôts et Consignations, à 36% par Sopassure (co-entreprise regroupant les participations de La Banque Postale et de BPCE) et à 1% par l'État.



- 22% de son capital est flottant
- ⊙ CNP Assurances a réalisé un chiffre d'affaires 2018 de 32,4Md€ pour un résultat net de 1,4Md€ et une taille de bilan au 31 décembre 2018 de 415Md€



- ⊙ Antoine Lissowski est directeur général depuis le 15 novembre 2018, Jean-Paul Faugère est le président du conseil d'administration depuis le 29 juin 2012



Outre la désignation par le Conseil d'administration le 15 novembre 2018 d'Antoine Lissowski comme directeur général en remplacement de Frédéric Lavenir, l'année 2018 a été marquée par deux évolutions importantes pour le futur de CNP Assurances :

- ⊙ D'une part, le 30 août 2018 CNP Assurances a conclu un nouvel accord avec la CEF (Caixa Economica Federal), l'une des principales banques brésiliennes, pour la prolongation jusqu'en 2041 de leur partenariat sur le marché brésilien, sur lequel leur filiale commune distribue les produits conçus par CNP Assurances. Cet accord permettra à CNP Assurances de continuer à développer sur le long terme son activité sur un marché particulièrement dynamique qui est d'ores et déjà son second marché après la France ;
- ⊙ D'autre part, l'État, la Caisse des Dépôts et La Poste ont annoncé leur intention de rapprocher CNP Assurances de la Banque Postale pour constituer un bancassureur public. Au premier semestre 2019, le vote et la promulgation de la loi PACTE puis l'octroi d'une dérogation par l'AMF ont permis la formalisation des accords entre les parties sur ce projet qui sera mis en œuvre début 2020. CNP sera alors intégrée au groupe La Poste, dont l'actionnaire majoritaire sera la Caisse des Dépôts et dont l'État restera un actionnaire important. Cela permettra de nombreuses synergies entre LBP et CNP, dans le respect du modèle multipartenarial de CNP, qui pourra continuer à développer ses liens avec d'autres réseaux que celui de la Banque Postale.

Les résultats 2018 de CNP Assurances sont par ailleurs de très bonne qualité. Le chiffre d'affaires progresse de 0,7% (4,1% à périmètre et changes constants) pour s'établir à 32,4Md€ tandis que le produit net d'assurance a augmenté de 2,1% (9,2% à changes constants), s'établissant à 3,1Md€.

Ce chiffre traduit :

- ⊙ Une baisse en Europe, qui est transitoire et s'explique par l'effet d'un commissionnement plus important d'UniCredit pendant trois ans dans le cadre d'un partenariat renouvelé dont les résultats commerciaux sont très encourageants.
- ⊙ Un très fort dynamisme de l'activité en Amérique latine, masqué à changes courants par la dépréciation du real en cours d'année ;
- ⊙ Une progression significative en France (+5,2%).

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [dexia.com/FR/le\\_groupe](http://dexia.com/FR/le_groupe)



⊙ Dexia SA (maison-mère du groupe) est une institution financière de droit belge dont l'actionnariat est composé comme suit : État belge (52,78%), État français (46,81%), flottant (0,41%)



⊙ 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  
⊙ Gilles Denoyel est président du conseil d'administration depuis le 16 mai 2018, Wouter Devriendt est directeur général



depuis le 18 mai 2016  
⊙ La taille du bilan consolidé de Dexia SA à fin décembre 2018 est de 159Md€.  
⊙ Dexia compte 773 collaborateurs



Dexia Crédit Local est la principale entité opérationnelle du groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie de financement, d'un montant maximal de 85Md€, accordée par les États belges, français et luxembourgeois pour permettre de conduire à son terme le plan de résolution ordonnée validé par

la Commission européenne dans sa décision du 28 décembre 2012. Elle est implantée en France, où elle dispose d'un agrément bancaire et a une présence internationale au travers de ses filiales et succursales (DKD, Crediop, DCL New York Branch et DCL Dublin).

Ce plan repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le cadre de ce plan, qui ont contribué à réduire la taille du bilan de Dexia de 357Md€ à fin 2012 à 159Md€ fin 2018.

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

Dexia, en 2018, a poursuivi la mise en œuvre de son plan de résolution ordonnée, de la réduction de la taille de son bilan et a continué à simplifier la structure du groupe. Au premier semestre 2018, Dexia a cédé sa participation dans sa filiale israélienne (Dexia Israël Bank) et la succursale de Lisbonne a été fermée. En décembre 2018, un accord a été trouvé pour la vente de la filiale allemande du groupe (Dexia Kommunalbank Deutschland ou DKD). La cession de DKD sera réalisée en 2019 et permet de réduire la taille de bilan du groupe de 15%. Les conditions de marché ont également permis de céder des portefeuilles d'actifs, ce qui a permis de contribuer significativement à la réduction de la taille et des risques de bilan du groupe.

**Afin de maîtriser les risques opérationnels, Dexia a poursuivi la mise en œuvre de plusieurs projets d'externalisation des services informatiques et des *back-offices* en procédant en 2018 au transfert des équipes en charge des *back-offices*.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [sfil.fr](http://sfil.fr)



☉ SFIL est une banque publique de développement créée le 1<sup>er</sup> février 2013 dans le but de garantir la stabilité du financement du secteur public local en France. Depuis mai 2015, SFIL assure également le refinancement des grands contrats de



crédits à l'exportation

☉ Son capital est détenu par l'État (75%), la Caisse des Dépôts et Consignations (20%) et La Banque Postale (5%). SFIL dispose d'un agrément bancaire

☉ La taille du bilan de SFIL au 31 décembre 2018 est de 72,7Md€. SFIL refinance via



CAFFIL, société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL dont la taille du bilan au 31 décembre 2018 atteint 69Md€, des prêts aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé ainsi que des grands contrats de



crédits à l'exportation

☉ Chantal Lory est présidente du conseil d'administration de SFIL depuis le 4 avril 2017 et Philippe Mills, directeur général depuis le 1<sup>er</sup> février 2013

☉ SFIL compte 388 salariés, basés à Paris et à Lyon



La vocation de SFIL est d'assurer aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé français un accès pérenne aux financements bancaires, en complément des offres des banques commerciales. SFIL assure également une mission de refinancement des crédits export bénéficiant d'une

garantie de Bpifrance Assurance Export, mission qui lui a été confiée par l'État, avec l'accord de la Commission européenne, en 2015. Ce dispositif permet de renforcer la compétitivité des entreprises françaises à l'exportation.

Le modèle économique de SFIL repose sur le refinancement par la Caisse française de financement local (CAFFIL), société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL, des prêts au secteur public local commercialisés par La Banque Postale (LBP) et des crédits export bénéficiant d'une garantie de Bpifrance Assurance Export. SFIL présente un modèle économique rentable. Elle a dégagé un résultat net de 63M€ en 2018 et présente un coefficient d'exploitation de 60,3%.

En 2018, SFIL a refinancé 3,4Md€ de prêts à moyen-long terme à destination du secteur public local français « originés » par LBP. Ainsi, avec LBP, SFIL a conforté son rôle de premier financeur du secteur public local en France. Plus de la moitié des financements accordés ont des maturités supérieures à 15 ans. En 2018, CAFFIL a émis 4,9Md€ d'obligations foncières (*covered bonds*) tandis que SFIL a réalisé un volume d'émissions de 2,1Md€

En outre, en 2018, SFIL a poursuivi la montée en puissance de son activité de refinancement de grands contrats de crédits à l'exportation avec un montant de prêts s'élevant à 3,8Md€. En février 2018, le Premier ministre a annoncé la création d'un nouveau dispositif de grands projets d'intérêt stratégique. Dans le cadre de ce dispositif, SFIL devrait pouvoir offrir à l'avenir ses services de refinancement dans le cadre de grands projets menés par des exportateurs français et présentant un intérêt stratégique pour la France.

Enfin, en novembre 2018, l'État et la CDC ont annoncé avoir engagé des discussions en vue de transférer le contrôle de SFIL à la CDC. L'actionnariat de SFIL restera entièrement public. Les actionnaires de SFIL veilleront à ce que sa solidité financière soit préservée, sa base économique soit protégée et continueront à fournir à celle-ci le soutien qui lui est nécessaire, conformément à la réglementation applicable. Cette opération, dont la réalisation est attendue pour début 2020, s'inscrit dans le contexte de la création d'un grand pôle financier public au service des territoires autour de la CDC, qui deviendra l'actionnaire majoritaire de La Poste (maison-mère de LBP) comme l'autorise l'article 151 de la loi « PACTE » n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises. Les intérêts seront alignés et les dispositifs publics de financement des collectivités locales seront rationalisés, conformément à une recommandation de la Cour des comptes.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [francetelevisions.fr/groupe](http://francetelevisions.fr/groupe)



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 28,4% en 2018). France Télévisions édite six chaînes nationales (France 2, France 3, France 4,



France 5, France Ô et franceinfo) et neuf chaînes Outre-mer 1<sup>re</sup>  
France Télévisions a dégagé en 2018 un résultat d'exploitation de +0,4M€ et un résultat net de +3,5M€



Les effectifs de France Télévisions s'élèvent à 9 618 ETP  
Delphine Ernotte Cunci est la Présidente-directrice générale depuis le 22 août 2015



Conformément aux objectifs fixés par la Ministre de la culture à l'été 2018, l'année 2018 a été marquée par la volonté de France Télévisions de diversifier ses publics, et de déployer son offre numérique tout en renforçant les collaborations avec les autres acteurs du secteur.

Ainsi, l'année 2018 a notamment vu le lancement de francetv slash, un média vidéo pour les 18-30 ans disponible sur france.tv et de multiples plateformes ; du projet SALTO, plateforme OTT française commune aux groupes France Télévisions, M6 et TF1 ; du média social Culture Prime, créé en partenariat avec Radio France, France Médias Monde, Arte, l'INA et TV5Monde afin de favoriser l'accès à la culture et à la connaissance en proposant une sélection de contenus numériques originaux produits par chacune des marques médias du service public audiovisuel ; et du regroupement audiovisuel européen « l'Alliance » entre France Télévisions, la RAI et la ZDF qui a pour but de financer et de proposer aux téléspectateurs des fictions de grande envergure.

De façon plus globale, et dans la ligne des orientations annoncées par le gouvernement pour la réforme de l'audiovisuel public, France Télévisions a engagé une réforme ambitieuse, avec plusieurs chantiers : production de nouveaux contenus liés à l'Outre-Mer, renforcement de l'information (et notamment de la lutte contre les fausses informations), régionalisation des antennes, production de contenus innovants, évolution des fonctions support, renforcement de l'innovation technologique. Ces actions sont accompagnées par un schéma d'évolution des effectifs, opéré à travers une rupture conventionnelle collective et un plan de recrutement permettant de renouveler les générations et les compétences. France Télévisions et ses organisations syndicales ont signé un accord majoritaire autour de ce projet d'entreprise le 9 mai 2019.

**Au plan financier, le groupe France Télévisions a rempli ses objectifs en 2018, en dégageant un résultat d'exploitation de +0,4M€ et un résultat net de +3,5M€, confirmant ainsi l'équilibre financier retrouvé depuis 2015.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [radiofrance.fr](http://radiofrance.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)  
Le résultat net en 2018 est de 7,3M€



Radio France compte 4 562 collaborateurs  
Sibyle Veil est Présidente-directrice générale depuis le 26 avril 2018



L'année 2018 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 2018, Radio France a réalisé des performances d'audience très satisfaisantes, avec une audience cumulée de 28,2%, son meilleur score, et des audiences numériques en forte progression. Le travail engagé par Radio France depuis 2014 pour renforcer la diversité de son offre afin de toucher tous les publics a permis un profond renouvellement des structures d'audience des stations de Radio France avec un rajeunissement et un élargissement de l'auditoire des antennes.

Dans le domaine de l'information, l'année 2018 a été marquée à la fois par la mobilisation des rédactions nationales et locales de Radio France pour couvrir l'actualité nationale et internationale soutenue, mais également par le développement de l'offre publique d'information « franceinfo », premier média global d'information – radio, TV et numérique – en partenariat avec France Télévisions, France Médias Monde et l'INA.

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

**Au plan financier, l'objectif d'un retour progressif à l'équilibre d'ici 2018 a été tenu, avec un résultat net de 7,3M€, en excédent pour la première fois depuis 2015.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [pro.arte.tv](http://pro.arte.tv)



⊙ ARTE France, créée le 27 février 1986, a pour mission de concevoir, programmer et faire diffuser des émissions de télévision à objet culturel, réalisées en tenant compte du caractère international et plus particulièrement européen de son public



⊙ Le groupe Arte est composé d'ARTE France, ARTE GEIE, ARTE France Développement (édition des droits des vidéos détenues sur des émissions diffusées par le GEIE), ARTE France Cinéma (production, coproduction et acquisition de droits



d'exploitation de films), ARTE/COFINOVA 13, 14 et 15 (fonds d'investissement de soutien à la création cinématographique) et de Multi 4 (diffusion des programmes en TNT HD en métropole)  
⊙ L'actionnariat d'ARTE se décompose comme



suit : 45% France Télévisions – 25% État – 15% INA – 15% Radio France  
⊙ Véronique Cayla est présidente du Directoire depuis le 6 octobre 2015  
⊙ ARTE France compte 279 collaborateurs



ARTE France fournit, avec ARTE Deutschland, les programmes et les moyens nécessaires à l'exercice des missions du Groupement Européen d'Intérêt Economique ARTE, issu du Traité du 2 octobre 1990 instituant une Chaîne Culturelle Européenne.

L'année 2018, deuxième année d'application du COM 2017-2022, confirme la très bonne dynamique d'ARTE. La chaîne réalise en 2018 les meilleures audiences de son histoire en France (2,4% de part d'audience, +60% par rapport à 2011) et en Allemagne (1,12% de part d'audience, +50% par rapport à 2011). L'offre numérique progresse de 50% par rapport à l'année 2017, confirmant la capacité d'ARTE à s'adresser à tous les publics européens.

ARTE a également renforcé ses collaborations à la fois avec les autres entreprises du secteur audiovisuel public : offre musicale « ARTE France Musique », Culture prime, « ARTE-France 24 » en espagnol, sélections de programmes FTV – INA – Radio France dans Educ'ARTE et Médiathèque numérique, comité de concertation ARTE – FTV, mais aussi avec ses partenaires européens : développement de coproductions européennes ambitieuses, ajout de l'italien dans l'offre multilingue d'ARTE Europe et 3<sup>e</sup> édition du festival numérique du jeune cinéma européen ARTE Kino.

**ARTE a maintenu un budget à l'équilibre, la totalité de la hausse des ressources ayant été affectée aux investissements directs dans les programmes qui ont été portés en priorité vers la création.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [francemediasmonde.com/fr/](http://francemediasmonde.com/fr/)



Le groupe France Médias Monde réunit France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe 24h/24 et espagnol 6h/24) ; RFI, radio internationale en



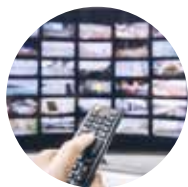
français et en treize autres langues ; et Monte Carlo Doualiya, radio universaliste en langue arabe

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



Marie-Christine Saragosse est Présidente-directrice générale depuis le 23 avril 2018

France Médias Monde emploie 1 812 salariés



Conformément au Contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020, France Médias Monde a poursuivi en 2018 son développement autour de nouveaux contenus éditoriaux avec notamment le décloisonnement des rédactions linéaires et numériques au sein des rédactions de France 24 et RFI.

France 24 a poursuivi sa participation à la chaîne publique d'information franceinfo, lancée en 2016 en partenariat avec France Télévisions, Radio France et l'INA, et a participé au lancement de Culture prime, nouveau média social culturel lancé avec France Télévisions, Radio France, Arte, l'INA et TV5Monde.

Les audiences de France Médias Monde sont en augmentation, avec 176 millions de contacts hebdomadaires mesurés en 2018, soit + 17,4% par rapport à 2017, grâce à la large diffusion de ses contenus en radio, télévision et sur les environnements numériques, en français et en 14 autres langues. Les trois chaînes du groupe France Médias Monde comptent 129,8 millions de téléspectateurs et auditeurs hebdomadaires en linéaire (+ 21%), mesurés dans un tiers des pays de diffusion environ et hors radios partenaires. Sur les environnements numériques, les trois chaînes enregistrent 46,3 millions d'utilisateurs (+8,4%). Sur l'ensemble de l'année 2018, 900 millions de vidéos et sons ont été consommés (75 millions par mois, soit + 32% par rapport à 2017).

**Sur le plan financier, France Médias Monde clôture l'exercice 2018 à l'équilibre.**



## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [rungisinternational.com/nous-connaître/la-semmaris-entreprise-gestionnaire-du-marché](http://rungisinternational.com/nous-connaître/la-semmaris-entreprise-gestionnaire-du-marché)



⊙ 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. Le groupe Semmaris intègre également le MIN de



Toulouse et Bureaux Rungis International (BRI)  
⊙ L'État detient 33,34% du capital de Semmaris, Crédit Agricole Assurances (Predi Rungis) 33,34%, la Ville de Paris 13,19%, le Département Val-de-Marne 5,6%, la CDC 4,6%, et les professionnels 9,9%



⊙ Stéphane Layani est le Président-directeur général de Semmaris depuis le 1<sup>er</sup> juin 2012  
⊙ Le chiffre d'affaires 2018 des 1 209 entreprises du marché s'élève à 9 390M€  
⊙ 1200 salariés sont employés par Semmaris



La Semmaris, portée par la dynamique du plan Rungis 2025 et l'international, poursuit son développement en affichant une croissance de 4,6% de son chiffre d'affaires et de 6,1% de son excédent brut d'exploitation. 2018 est le premier exercice complet pour le MIN de Toulouse, dont le chiffre

d'affaire s'établit à 7,2M€ grâce notamment à une politique commerciale offensive.

La Semmaris a poursuivi la transformation du Marché de Rungis avec la mise en œuvre du plan Rungis 2025 qui prévoit un montant d'investissements de 510M€ d'ici 2025 pour moderniser le MIN de Rungis et conforter sa place de référence en matière d'approvisionnement alimentaire en rénovant le marché physique et en développant les activités de services. En 2018, le montant total des investissements réalisés s'est élevé à 58,8M€.

Les activités internationales se poursuivent à un rythme soutenu avec un chiffre d'affaires de 2,2M€, soit +240% par rapport à 2017. Les projets de création de marchés se développent notamment en Asie (Vietnam et Philippines), en Asie centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan), en Afrique (Bénin) et en Europe (Hongrie).

**L'année 2018 a été marquée par une évolution de l'actionnariat de la Semmaris avec l'entrée à son capital de Crédit Agricole Assurances.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [ingroupe.com/fr/accueil.html](http://ingroupe.com/fr/accueil.html)



⊙ L'Imprimerie Nationale, renommée IN Groupe, a été transformée en société anonyme par la loi n°93-1419 du 31 décembre 1993.



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 défini par le décret n°2006-1436 du 24 novembre 2006  
 ⊙ Son capital est détenu à 100% par l'État  
 ⊙ IN Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de



314,2M€ en 2018  
 ⊙ Didier Trutt est Président directeur général depuis le 16 septembre 2016  
 ⊙ Le groupe emploie 828 salariés



IN Groupe propose à des acteurs privés et publics, en France comme à l'international, des solutions d'identité et des services numériques sécurisés à haute valeur ajoutée en ingénierie des titres régaliens (passeports, cartes d'identité...), gestion globale des identités et des droits, protection

des données sensibles, et pilotage des flux et impressions complexes.

Historiquement concentrée sur les activités de fabrication de titres régaliens en France et d'impression, IN Groupe poursuit la diversification de ses activités organisées en trois branches : Identité (titres et systèmes, identités numériques, solutions biométriques, contrôle aux frontières), e-Services (gestion de droits et services associés, opérateurs de cartes, impression et éditique), Connect (Inlay et 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 sur lequel se positionnent quelques acteurs clefs aux parts de marché comparables à celle d'IN Groupe : Gemalto, Veridos et Idemia. Sur ce marché, IN Groupe a pour ambition de continuer d'élargir son positionnement de la chaîne de valeur, par exemple sur le contrôle aux frontières ou l'identité numérique.

Dans ce contexte de très forte croissance du marché mondial, IN Groupe, avec le soutien de l'État actionnaire, poursuit un plan de développement ambitieux, visant 330M€ de chiffre d'affaires d'ici 2021. Pour cela, le groupe s'appuie sur une stratégie fortement orientée vers l'export (30,3% du chiffre d'affaires en 2018), vers des partenariats industriels et commerciaux (consortium avec Gemalto au Pérou) mais aussi vers des projets de croissance externe : rachat en 2014 de SPS (société développant des composants électroniques innovants pour cartes à puces et titres identitaires) et en 2017 des activités d'identité biométrique du groupe Thales. La récente refonte de son site industriel de Douai permet de donner au groupe les moyens de la croissance tout en améliorant sa compétitivité et le service rendu aux clients. La nouvelle marque commerciale IN Groupe, introduite en 2018, traduit l'ambition internationale et l'orientation technologique retenues par le groupe qui, tout en continuant de s'appuyer sur ses racines régaliennes, poursuit le développement de produits et solutions technologiques de pointe à forte valeur ajoutée.



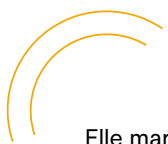


# TRANS - PORTS

Dans le cadre de la mise en œuvre de la loi pour un Nouveau pacte ferroviaire publiée le 27 juin 2018, le Gouvernement a publié le 3 juin 2019 l'ordonnance dite « gouvernance » pour la transformation du groupe SNCF.

---





Elle marque une étape importante de la réforme ferroviaire, en prévoyant la nouvelle organisation du groupe SNCF et les modalités de sa gouvernance future qui visent à améliorer la qualité de service pour les usagers des transports, à renforcer l'efficacité du système ferroviaire, et à donner à la SNCF l'agilité nécessaire à la veille de l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs.

Le trafic aérien mondial poursuit sa progression avec une hausse de 6,1% du nombre de passagers par rapport à l'année précédente, ce qui porte la croissance d'AF-KLM et des aéroports relevant du périmètre de l'APE. ADP a connu une croissance de 3,8% du trafic sur ses plateformes franciliennes. L'entreprise a lancé la concertation sur le prochain contrat de régulation économique qui couvrira la période 2021-2025, et sur le projet de construction du Terminal 4 à l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle, afin d'accompagner le développement du trafic à Paris.


La loi PACTE, qui autorise la privatisation d'ADP a été promulguée le 22 mai 2019. La possibilité de privatiser la société et le nouveau régime juridique qui s'appliquerait dans ce cas (limitation dans le temps du droit d'exploitation des plateformes franciliennes à 70 ans, assortie d'un transfert des actifs aéroportuaires franciliens à l'État à l'issue de la période d'exploitation) ont été préalablement validés par le Conseil constitutionnel dans sa décision du 16 mai 2019. Le lancement de l'opération de privatisation est toutefois suspendu par le Gouvernement dans l'attente de l'issue de la procédure dite de « référendum d'initiative partagée » initiée par 248 parlementaires et prévoyant la qualification d'ADP de service public national. La procédure de recueil des signatures, qui doit atteindre 10% du corps électoral pour que la proposition de loi soit soumise au Parlement, est actuellement en cours et prendra fin en mars 2020.

Le secteur aérien reste marqué par un environnement très concurrentiel (développement rapide des compagnies à bas coûts opérant sur le court et moyen-courrier, ainsi que des compagnies issues notamment des pays du Golfe sur le long courrier, émergence du long courrier à bas coûts). Pour AF-KLM, 2018 a été marquée par la nomination d'un nouveau directeur-général, Benjamin Smith, et d'une nouvelle présidente, Anne-Marie Couderc. Un nouveau plan stratégique est en préparation. Une démarche de simplification des

marques a déjà été amorcée au travers de l'intégration des salariés et des avions de Joon dans Air France et du raccordement de la marque Hop ! à Air France. Une stratégie de montée en gamme a par ailleurs été décidée au moyen du renouvellement des flottes long-courrier.

Le secteur du transport urbain, qui dégage des marges faibles en raison notamment de la contrainte financière des collectivités publiques, est marqué par une intensité concurrentielle forte dans le cadre des appels d'offres passés par ces dernières. Le groupe RATP, dans ce contexte, se prépare à l'ouverture à la concurrence progressive de son marché historique, et poursuit son développement à l'étranger via sa filiale RATP Dev qui a remporté plusieurs contrats, par exemple en Arabie Saoudite avec l'exploitation et la maintenance des lignes 1 et 2 du métro de Riyad. De son côté, Kéolis, filiale de la SNCF, a signé plusieurs nouveaux contrats en France en 2018 (Nancy, Chambéry par exemple) et à l'international où elle a remporté le plus gros contrat de son histoire au Pays de Galles (Wales & Borders). RATP Dev et Kéolis ont également remporté ensemble des contrats à l'étranger (exploitation et maintenance du métro de Doha et du tramway de Lusail au Qatar) et en France où leur *joint-venture* a été désignée attributaire pressentie du contrat d'exploitation du CDG express.

Le trafic des grands ports maritimes en France métropolitaine a progressé de 2,7% en 2018 par rapport à 2017, en raison notamment des hausses des trafics de vrac solides (+8,5%). Le trafic de conteneurs continue de progresser à Marseille et à Dunkerque. Les situations sont toutefois contrastées entre les ports, du fait de la diversité de leurs modèles économiques, ce qui justifie un suivi étroit, au sein des instances de gouvernance, de leurs trajectoires financières. Dans le cadre du CIMER 2018, le Premier ministre a décidé la fusion des trois ports de l'axe Seine (Paris, Rouen et Le Havre) à l'horizon 2021. HAROPA, qui sera ainsi le premier port français, mettra en cohérence la stratégie des trois ports actuels, afin de renforcer leur compétitivité vis-à-vis des ports du Nord de l'Europe. Le Premier ministre a également annoncé le renforcement de la coopération sur les différents axes maritimes du pays (axe Nord et axe Méditerranée-Rhône-Saône), et a lancé une nouvelle stratégie nationale portuaire pour s'assurer de la coordination des différents systèmes portuaires.



## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [airfranceklm.com](http://airfranceklm.com)



- ⊙ Acteur majeur du transport aérien mondial, les principales activités d'Air France-KLM sont le transport de passagers et de fret, le transport low cost et la maintenance aéronautique. Le groupe a transporté 101,4 millions de passagers en 2018 au moyen sa flotte de 548 avions
- ⊙ L'actionnariat flottant d'Air France-KLM



- représente 50,1%  
Le capital est aussi détenu par l'État français (14,3%), l'État néerlandais (14,0%), Delta Air Lines (8,8%), China Eastern Airlines (8,8%) et les employés (3,9%)
- ⊙ Air France-KLM est administré par un conseil d'administration qui comprend 19 administrateurs
  - ⊙ Le Groupe Air France-



- KLM a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 26,5Md€ (dont 87% issu des activités passagers et cargo, 7% des activités de maintenance et 6% de Transavia)
- ⊙ Le groupe a employé 81 527 ETP en 2018, dont 51 707 chez Air France et 29 818 chez KLM
  - ⊙ L'ambition du groupe Air France-KLM est de devenir le premier



- transporteur aérien en Europe et l'un des plus puissants au monde en s'appuyant sur les atouts de ses deux marques historiques Air France et KLM
- ⊙ Anne-Marie Couderc est présidente non exécutive d'Air France-KLM depuis le 15 mai 2018 et Benjamin Smith a été nommé directeur général du groupe le 16 août 2018



travers de Transavia.

Le groupe Air France-KLM a présenté des résultats 2018 résilients : résultat net part du Groupe de +409M€, CFL d'exploitation ajusté de +115M€, ROCE de 9,8% sur 12 mois glissants, et une poursuite de la réduction de la dette nette du Groupe de 195M€ avec un ratio DN/EBITDA de 1,5.

Le CA d'Air France-KLM a approuvé à l'unanimité le 19 février 2019 de nouveaux principes de gouvernance managériale et les processus de décisions stratégiques au niveau du Groupe, dans le but de simplifier et améliorer la gouvernance du Groupe pour redevenir le leader européen du secteur du transport aérien.

Un plan stratégique est en préparation courant 2019 pour une présentation au marché à l'automne 2019. Des premières annonces ont été faites par le management afin d'avancer sur des chantiers opérationnels en l'attente de décisions plus structurantes. Notamment, l'accent est mis sur le renouvellement et la modernisation de la flotte long-courrier afin de la faire monter en gamme ; la simplification des marques du Groupe a été lancée par l'annonce de l'intégration des salariés et des avions de Joon dans Air France et le raccordement de la marque Hop ! à Air France.

L'État (14,3% du capital), est actionnaire historique d'Air France-KLM et dispose de 22,7% des droits de vote. L'État néerlandais détient depuis février 2019, 14% du capital et 12% des droits de vote. Suite à cette montée au capital, les ministres des finances des deux pays ont convenu de mettre en place un groupe de travail relatif à l'actionnariat des deux États.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [parisaeroport.fr/homepage-groupe](http://parisaeroport.fr/homepage-groupe)



⊙ Aéroports de Paris est l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que 10 aérodromes en Ile-de-France et de l'héliport d'Issy-Moulineaux. Il exploite également 21 autres aéroports dans le monde. En 2018, les plateformes parisiennes exploitées par Groupe ADP ont



accueilli 105,3 millions de passagers, soit une hausse de 3,8% par rapport à 2017

⊙ 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%)

⊙ Aéroports de Paris est administré par un



conseil d'administration qui comprend 18 administrateurs dont un tiers de représentants des salariés

⊙ ADP a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires consolidé de 4,5Md€ (en hausse de 861M par rapport à 2017), son EBITDA a atteint 1,96Md€

⊙ Paris-CDG, avec 72,2 millions de passagers est le deuxième



aéroport européen derrière Londres-Heathrow

⊙ En mai 2019, Augustin de Romanet a été reconduit dans ses fonctions de Président-directeur général d'Aéroports de Paris SA

⊙ Le groupe emploie environ 26000 personnes, dont 7 000 en France



L'État, actionnaire majoritaire d'ADP avec 50,6% du capital, soutient la stratégie de l'entreprise qui place au premier plan le développement des aéroports parisiens et l'amélioration des performances opérationnelles et économiques. Cette stratégie repose sur un renforcement de la compétitivité-coût de l'entreprise,

via l'optimisation des investissements et la maîtrise de ses charges courantes, et la recherche d'amélioration de la qualité de service des aéroports parisiens. Paris-CDG a vu sa position progresser dans le classement Skytrax (qualité de service), passant du 95<sup>e</sup> au 37<sup>e</sup> rang mondial entre 2014 et 2018.

L'année 2018 a été marquée par d'importants éléments de transformation du groupe tant sur ses plateformes parisiennes qu'à l'international.

Début 2019, à Paris les premières étapes de concertation en vue de la signature du prochain contrat de régulation économique ont débuté avec notamment la publication par ADP en avril 2019 de son document public de consultation pour la période 2021-2025. Ces concertations vont se poursuivre avec l'ensemble des parties prenantes en vue d'une signature du contrat après avis conforme du régulateur, pour une entrée en vigueur des tarifs en avril 2021. Au premier semestre 2019, ADP a mené une concertation publique, première étape en vue de la construction d'un terminal 4, à Paris Charles de Gaulle, afin de recueillir l'ensemble des avis des parties prenantes en amont de la réalisation du projet.

2018/2019 a également permis des avancées concrètes pour le projet de création de la liaison ferroviaire directe « CDG Express » entre l'aéroport Paris-CDG et la gare de Paris-Est, enjeu majeur en faveur de l'attractivité et de la compétitivité de la France. Le Groupe ADP et ses partenaires, SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts, au sein du gestionnaire d'infrastructure ont signé avec l'État en février 2019 le contrat de concession de travaux, permettant le démarrage des travaux. La mise en service a été fixée à fin 2025 afin de limiter l'impact des travaux sur les transports du quotidien.

ADP poursuit par ailleurs le déploiement de sa stratégie internationale : un développement maîtrisé, offrant des relais de croissance et des perspectives de création de valeur à long-terme. Cette stratégie s'est notamment traduite par la prise de contrôle en 2018 du groupe AIG, exploitant de l'aéroport d'Amman en Jordanie. TAV Airport a fermé son aéroport principal, celui d'Istanbul en avril 2019, qui représentait 45% du trafic du groupe ; TAV est par ailleurs opérateur de 13 autres aéroports dont Antalya en Turquie.

Enfin, la loi PACTE autorisant la privatisation et modifiant le régime juridique d'ADP (limitation dans le temps du droit d'exploitation, assortie d'un transfert des actifs à l'État à l'issue d'une période de 70 ans à compter de la privatisation) a été promulguée en mai 2019, après confirmation par le Conseil constitutionnel de sa conformité à la Constitution. En parallèle une procédure de référendum d'initiative partagée, prévoyant la qualification d'ADP en service public national, est en cours.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [sncf.com/fr](http://sncf.com/fr)



⊙ SNCF constitue l'un des premiers groupes mondiaux de transports de voyageurs et de logistique, structuré autour de 6 grands axes : les mobilités quotidiennes, les mobilités longue distance, la logistique (avec SNCF Logistics),



SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions et SNCF Immobilier

⊙ Le groupe public ferroviaire est composé de trois EPIC (EPIC SNCF, EPIC SNCF Mobilités et EPIC SNCF Réseau). L'EPIC SNCF, qui pilote le groupe public ferroviaire,



dispose d'un conseil de surveillance et d'un directoire

⊙ Le groupe SNCF (3 EPIC + filiales) a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 33,3 Md€ en 2018.

⊙ Le groupe SNCF (3 EPIC + filiales) emploie plus de



272 700 personnes

⊙ Frédéric Saint-Geours est Président du conseil de surveillance depuis le 15 juillet 2015, Guillaume Pépy est Président du directoire depuis le 15 juillet 2015 et Patrick Jeantet est Président délégué du directoire depuis le 25 mai 2016



Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015 et l'entrée en vigueur de la loi de 2014 portant réforme ferroviaire, le groupe SNCF est constitué de trois établissements publics industriels et commerciaux (EPIC de tête, EPIC SNCF Mobilités et EPIC SNCF Réseau) et de leurs filiales. Il constitue l'un des premiers groupes mondiaux de

transport de voyageurs et de marchandises, avec un chiffre d'affaires consolidé de plus de 33,3Md€ dont un tiers réalisé à l'international et en croissance de + 1,3% (à périmètre, normes et change constants). Le Groupe emploie plus de 272 000 salariés en France et dans le monde, avec une présence dans 120 pays.

Le groupe public ferroviaire SNCF est aujourd'hui à un tournant majeur de son histoire à la veille de l'ouverture à la concurrence du transport ferroviaire de voyageurs en France et de sa transformation en un groupe unifié de sociétés anonymes au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

À la suite de la loi pour un Nouveau pacte ferroviaire de juin 2018 visant à rendre le système ferroviaire français plus performant, l'ordonnance du 3 juin 2019 portant diverses dispositions relatives au groupe SNCF est une étape importante de la transformation du groupe et de sa gouvernance. L'ordonnance fixe les conditions de création du groupe public unifié constitué par la société nationale SNCF et ses filiales, en particulier SNCF Réseau et SNCF Voyageurs. Cette réforme prévoit la filialisation de l'activité Gares & Connexions auprès de SNCF Réseau, ce qui permet la réunification de la gestion des gares de voyageurs, et prévoit notamment le régime des biens des futures sociétés et les conditions dans lesquelles les contrats de travail se poursuivent pour assurer la mise en œuvre de la transformation du groupe. La nouvelle organisation de SNCF vise à rendre le groupe plus efficace, compétitif et intégré, tout en maintenant son caractère public.

Cette réforme globale est assortie d'une nouvelle trajectoire économique pour le groupe qui repose notamment sur une amélioration forte de la productivité et la reprise de 35Md€ de dette par l'État en deux étapes. Cette nouvelle dynamique doit permettre à SNCF de gagner des marges de manœuvre pour avoir un modèle économique viable, garant de la pérennité du service public ferroviaire.

**L'État actionnaire soutient la stratégie du groupe SNCF : développement de l'usage du transport ferroviaire, performance sur les aspects fondamentaux (sécurité, qualité de service et information voyageur), augmentation de la satisfaction des clients et des collaborateurs, rigueur économique et engagement pour la transition écologique et solidaire.**



## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [sncf-reseau.fr](http://sncf-reseau.fr)



⊙ SNCF Réseau conçoit, modernise et entretient le réseau ferré national, qui représente environ 30 000 kilomètres de lignes. Il commercialise l'accès au réseau ferré auprès de l'ensemble des entreprises de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises



(répartition des capacités de circulation et perception des redevances ferroviaires notamment)

- ⊙ SNCF Réseau est un établissement public
- ⊙ SNCF Réseau est administré par un conseil d'administration qui comprend 24



administrateurs dont un tiers de représentants des salariés

- ⊙ SNCF Réseau a affiché, en 2018, un chiffre d'affaires de 6,3Md€, en diminution de 2,5% par rapport à 2017, une marge opérationnelle de 1,6Md€ et un résultat financier négatif de 1,2Md€



⊙ Le groupe emploie environ 54 097 collaborateurs

- ⊙ Patrick Jeantet est président directeur général de SNCF Réseau depuis le 25 mai 2016
- ⊙ SNCF Réseau est le gestionnaire unique du réseau ferré national



L'année 2018 a été marquée par l'adoption du Nouveau pacte ferroviaire, qui a affirmé le rôle de SNCF Réseau en tant que pivot du système ferroviaire français. Dans le cadre de la loi du 27 juin 2018 pour un Nouveau pacte ferroviaire, le Premier ministre a annoncé, le 25 mai 2018, la reprise de

35Md€ de dette de SNCF Réseau, en deux phases. 25Md€ seront ainsi repris en 2020 puis 10Md€ en 2022. Cette reprise de dette, conjuguée à la mise en œuvre d'un plan de compétitivité renforcé, et à des moyens supplémentaires pour la modernisation du réseau permettra de renforcer la structure financière de l'entreprise et d'améliorer la qualité du réseau ferré national. De fait, cette réforme représente un engagement sans précédent de l'État pour relancer le système ferroviaire.

Le projet Nouvel'R a été lancé en juillet 2018, afin de mettre en place une organisation plus transversale et dédiée à mieux servir le client, avec une priorité donnée au réseau structurant.

Les investissements ont augmenté de 5% par rapport à 2017, avec notamment 835 km de voies renouvelées.

Les indicateurs financiers du groupe se sont dégradés en 2018, en raison de la grève qui a accompagné la réforme ferroviaire ainsi que de la dépréciation pour perte de valeur. Cette dernière résulte des nouvelles trajectoires de péages décidées dans le cadre de la réforme ferroviaire. Le chiffre d'affaires s'est établi à 6,3Md€, en diminution de 2,5% par rapport à 2017. Dans le même temps, le résultat opérationnel s'est établi à -2,8Md€, pour une marge opérationnelle de 1,6Md€. Cette différence s'explique par la dépréciation pour perte de valeur à hauteur de -3,4Md€. La dette financière nette augmente pour atteindre 49,6Md€. Le résultat net passe de -201M€ en 2017 à -4,8Md€ en 2018.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [sncf.com/fr](http://sncf.com/fr)



- ⊙ SNCF Mobilités est un opérateur de transports de passagers et de marchandises ayant aujourd'hui statut d'EPIC
- ⊙ L'État est actionnaire à 100% de l'EPIC



- ⊙ La gouvernance est assurée par un conseil d'administration composé de 18 membres, dont un tiers de représentants des salariés
- ⊙ Le groupe SNCF Mobilités (EPIC +



- filiales) a réalisé un chiffre d'affaires de 31,6Md€ en 2018
- ⊙ SNCF Mobilités constitue l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de marchandises



- ⊙ Le groupe SNCF Mobilités (EPIC + filiales) emploie plus de 203 800 personnes
- ⊙ SNCF mobilités est dirigé par Guillaume Pépy



Le groupe SNCF Mobilités est constitué de l'EPIC SNCF Mobilités (environ 80 200 salariés, 15,4Md€ de CA en 2018) et de nombreuses filiales dans le domaine du transport et de la logistique, dont les deux plus importantes sont Keolis (CA 2018 de 5,9 Mds€) et Geodis (CA 2018 de 8,1Md€). Il constitue l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de marchandises. Présent dans 120 pays, le groupe SNCF Mobilités réalise plus du tiers de son chiffre d'affaires à l'international.

SNCF Mobilités exerce ses activités dans un environnement concurrentiel très actif, sur l'ensemble de ses métiers. En France, confrontée depuis plusieurs années à une concurrence intermodale (*low-cost* aérien, autocars longue distance, covoiturage notamment), exacerbée par le développement rapide des outils numériques, l'entreprise se prépare à l'ouverture à la concurrence des activités historiques de transport domestique de voyageurs, dernier maillon en monopole.

La période 2018-2019 a été notamment marquée par :

- ⊙ Une maîtrise de l'endettement financier de SNCF Mobilités, notamment grâce à la cession de titres de la filiale immobilière Foncière Vesta ;
- ⊙ La reprise d'une perte de valeur antérieurement constatée des rames TGV pour un montant de près de 3,2Md€ (dans les comptes au 30 juin 2018). Cette nouvelle dynamique favorable résulte de la décision du Gouvernement de limiter l'augmentation future des péages, sous le contrôle du régulateur, afin de répondre au défi structurel d'une rentabilité restaurée de l'activité TGV ;
- ⊙ L'accélération de la stratégie pour fournir une offre porte-à-porte aux voyageurs. Dans ce cadre, SNCF a concrétisé un partenariat commercial et stratégique avec BlaBlaCar qui acquiert l'activité Ouibus afin de lui donner un nouvel élan. SNCF a également transformé son application SNCF avec l'Assistant SNCF, doté de nouvelles fonctionnalités telles que l'achat et la validation de tickets de bus, de trajets de taxis ou VTC, afin de faciliter les mobilités.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [www.ratp.fr](http://www.ratp.fr)



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



⊙ Composé de 27 membres, le conseil d'administration de la RATP réunit à parts égales représentants de l'État, administrateurs salariés et personnalités externes représentant notamment les milieux socio-économiques, les clients et les communes concernées par l'activité de la RATP

⊙ Le chiffre d'affaires de la RATP s'est



élevé à 5,6Md€, en augmentation de 3,2% par rapport à 2017, dont 78,2% dans l'EPIC et 21,8% dans ses filiales

⊙ Le groupe a employé 62 741 salariés en 2018 (effectif moyen des sociétés contrôlées), dont 44 370 (70,7%) salariés à l'EPIC et 18 371 dans les filiales (29,3%)

⊙ Leader historique



du transport de voyageurs, pionnier des automatismes et explorateur des nouvelles mobilités, le groupe RATP met ses multiples expertises au service de la mobilité urbaine

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



La RATP a assuré 4,8 milliards de voyages en 2018, dont 1,5 milliard hors de son périmètre historique, l'Île-de-France. La principale filiale, RATP Dev, a remporté plusieurs appels d'offres importants en 2018 (CDG Express, Qatar, Arabie Saoudite). Par ailleurs, la RATP détient conjointement avec la SNCF la filiale d'ingénierie Systra.

Les résultats financiers de l'exercice 2018 de l'EPIC RATP sont marqués par des indicateurs supérieurs aux objectifs du budget et du contrat 2016-2020. Son chiffre d'affaires est de 4,35Md€, en progression de 2,3%. L'EBIT récurrent Groupe est ressorti à 476Md€, en hausse de 28M€, le résultat net à 290M€ et la capacité d'autofinancement à 1 004M€, en hausse de 95M€ par rapport à 2017.

La Présidente-directrice générale de la RATP a mis en oeuvre en 2018 le plan stratégique « Défis 2025 » articulé autour de trois grandes priorités : l'excellence au service des voyageurs, la promotion de l'innovation dans tous les domaines d'activité du groupe ainsi que l'affirmation de RATP comme un acteur essentiel de la ville durable.

L'ouverture des marchés historiques de la RATP à la concurrence, prévue à l'horizon 2024 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER, nécessite d'être anticipée, tant par le groupe que par les pouvoirs publics. Les marchés d'exploitation passés par IDF Mobilités pour de nouveaux services de transports font d'ores et déjà l'objet d'une mise en concurrence.

Afin de préparer au mieux cette ouverture progressive à la concurrence, la RATP a poursuivi ses gains de compétitivité, en particulier sur le réseau du bus, premier réseau à s'ouvrir à la concurrence et a ouvert plusieurs chantiers importants de transformation (fonctions support, contrôle interne, etc.) Le développement des activités du groupe RATP en dehors de son périmètre historique continue à constituer un aiguillon de transformation précieux et contribue à promouvoir une culture concurrentielle au sein du groupe.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + haropaports.com



⊙ Le grand port maritime du Havre est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité relevant de son périmètre, la gestion et la valorisation de son domaine, la préservation des espaces publics



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



⊙ Le grand port maritime du Havre est un établissement public  
 ⊙ Il est administré par un conseil de surveillance qui comprend 18 administrateurs  
 ⊙ Le chiffre d'affaires 2018 du GPMH est de près de 195M€  
 ⊙ Le port du Havre emploie environ 1 200 collaborateurs



⊙ Le GPMH est le premier port de France pour le trafic de conteneurs (environ 60% du trafic conteneurisé français), le deuxième port français en termes de tonnage  
 ⊙ Baptiste Maurand est président du directoire du GPMH depuis le 14 avril 2019



Le trafic total pour 2018 est en léger recul pour le port du Havre (-1,4%) et atteint 71,7 millions de tonnes.

L'activité conteneurs du Havre est en légère diminution de 0,5% avec 28,28 millions de tonnes, soit 2,86 millions d'équivalents vingt pieds (EVP).

Le port du Havre continue de renforcer son offre logistique et multimodale, avec notamment le lancement en septembre 2018 d'un service ferroviaire reliant Le Havre et la Suisse romande, en partenariat avec le port de Marseille.

S'agissant des filières industrielles, les vracs solides reculent de -38,9% pour atteindre 1,37 Mt, notamment en raison de la baisse du nombre d'escales charbon. Les vracs liquides sont stables à 39,81 Mt (- 0,6%), avec une forte augmentation des produits raffinés (+ 18,6% à 11,93 Mt) et une diminution des produits bruts (-9% à 25,15 Mt). Avec 418 549 passagers, la croisière est en hausse de 8,3%.

Le chiffre d'affaires du GPMH est en hausse de 2,4% à 195M€. L'excédent brut d'exploitation s'élève à 71,6M€, en augmentation de 27% par rapport à l'année précédente. L'endettement financier net diminue de 205M€ à 164M€, et passe sous le seuil des trois années de marge brute, alors que ce ratio (dette nette/marge brute) dépassait 7 en 2016, et traduit la gestion maîtrisée du port.

Le port a mené d'importants projets d'investissement, et a notamment lancé les études d'aménagement pour l'accueil de l'éolien offshore au port du Havre. Le port s'est également préparé pour un « hard Brexit ».

Le grand port maritime du Havre est membre du groupement d'intérêt économique (GIE) HAROPA (Le Havre, Rouen et Paris). L'année 2018 marque un tournant pour l'axe Seine. Le Premier ministre a en effet annoncé, lors du comité interministériel de la mer du 15 novembre 2018, la fusion des trois ports de l'axe Seine pour le 1<sup>er</sup> janvier 2021. Cette intégration viendra parachever l'alliance des ports de l'axe Seine mise en place dans le cadre du GIE HAROPA.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [gpm.fr](http://gpm.fr)



Le grand port maritime de Marseille est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité relevant de son périmètre, la gestion et la valorisation de son domaine, la préservation des espaces publics dont il a la charge,



la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, l'aménagement et la gestion des zones portuaires ou logistiques liés à son activité portuaire, et plus généralement du développement de son activité

Le grand port maritime de Marseille



est un établissement public

- Il est administré par un conseil de surveillance qui comprend 18 administrateurs
- Le chiffre d'affaires 2018 est de 165M€
- Le GPMM emploie 1038 collaborateurs
- Le GPMM est le premier port français



en tonnage et le second port de Méditerranée après Algésiras, et avant Valence. Le GPMM est le premier port de croisière de France métropolitaine

Hervé Martel est président du directoire depuis le 12 mars 2019



Les trafics du GPMM ont été stables en 2018 par rapport à 2017 (80,5 Mt). Cette stabilité s'explique par les effets contrastés d'une diminution des trafics pétroliers (-3,5%) et d'une hausse sensible du trafic vrac solides (+10%, liée en particulier à une hausse des autres vracs dont le granulat) ainsi

que du trafic conteneurs (+3%). Le chiffre d'affaires a connu une progression de l'ordre de 3,3% entre 2017 et 2018, tandis que la capacité d'autofinancement (CAF) recule légèrement (- 3M€ pour atteindre 46,2M€). La dette financière nette continue d'être maîtrisée et passe à 131M€. La sélectivité des projets d'investissements conjuguée à la maîtrise des charges, et l'identification de relais de croissance pour dynamiser les recettes du port, notamment en matière de gestion domaniale, ont permis de normaliser la structure financière du port et contribuent à maintenir cette dynamique positive (ratio dette financière nette / CAF de 2,8 à fin 2018 contre 17,7 à fin 2014).

Dans le cadre de ce projet stratégique, le GPMM s'attache à promouvoir les projets logistiques et industriels, comme en témoigne notamment le projet PIICTO (Plateforme Industrielle et Innovation de Caban Tonkin), qui a pour ambition de mettre en place un schéma d'écologie industrielle à l'échelle de la zone industrialo-portuaire de Fos-sur-Mer ou encore d'assurer la reconversion de la raffinerie de la Mède en bio-raffinerie. Le GPMM entend également tirer parti de l'essor des activités liées à la transition énergétique que ce soit en matière de projets d'énergie éolienne offshore ou en matière de développement de carburant alternatif pour les navires (GNL). Le port a lancé en septembre un service ferroviaire reliant Marseille et la Suisse romande, en partenariat avec le port du Havre. Le port a engagé en 2018 l'aménagement du nouveau terminal Cap Janet, et a démarré les études de conception de la nouvelle gare ferroviaire. Le port a également lancé un programme d'innovation en vue d'une évolution vers le modèle de « smart port ».

Le Premier ministre a annoncé, lors du comité interministériel de la mer du 15 novembre 2018, la création d'un groupement d'intérêt économique (GIE) regroupant l'ensemble des ports de la façade méditerranéenne, dont le GPMM. L'association avec le port de Lyon sera étudiée avec la mise en œuvre de ce GIE. Un plan de performance logistique de l'axe Méditerranée-Rhône-Saône sera présenté d'ici la fin de l'année 2019, avec notamment un schéma portuaire fluvial.

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + dunkerque-port.fr



Le grand port maritime de Dunkerque est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité relevant de son périmètre, la gestion et la valorisation de son domaine, la préservation



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



développement de son activité

- Le grand port maritime de Dunkerque est un établissement public
- Il est administré par un conseil de surveillance qui comprend 18 administrateurs
- Le chiffre d'affaires 2018 est de 80M€



- Le GPMD emploie 378 collaborateurs
- Le GPMD est le troisième port de France en termes de tonnage total
- Stéphane Raison est président du directoire du GPMD depuis le 25 juillet 2014



Le grand port maritime de Dunkerque a confirmé en 2018 un nouveau modèle économique, fondé sur un rééquilibrage des différents trafics de marchandises. Dunkerque connaît une croissance de 3% du trafic annuel par rapport à l'année 2017, qui s'établit à 51,6 MT. Ce trafic est notamment porté par les vracs liquides,

en hausse de 8%, portés par la montée en puissance du gaz naturel liquéfié (GNL), à la suite de la mise en service en 2018 du terminal méthanier. Le premier semestre 2018 confirme le dynamisme du trafic de GNL. Le trafic conteneurs continue sa très forte progression, en augmentation de 13% par rapport à l'année dernière, pour atteindre 422 000 EVP. La filière « conteneurs » a donc connu une croissance de 45% sur la durée du plan stratégique 2014-2018.

La diversification du port et la meilleure compensation des coûts de dragage par l'État permettent le développement du chiffre d'affaires, malgré la diminution des produits pétrolier. L'excédent brut d'exploitation a progressé de presque 12% pour atteindre 32M€. Cependant, la réévaluation libre des immobilisations, telles que prévue par l'article 205 de la loi 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, a conduit à une augmentation des dotations aux amortissements et une diminution du résultat net, en dépit des excellents résultats opérationnels.

Le port a achevé en 2018 la mise en œuvre de son projet stratégique, avec 65M€ d'investissements dont l'extension du quai de Flandre, la poursuite des travaux d'aménagement de la zone Dunkerque Logistique International et le démarrage des travaux de la zone des Grandes Industries. Le port a en outre dû mener des investissements complémentaires pour faire face au Brexit. L'endettement financier net reste contenu et diminue par rapport à l'année précédent.

**Dans le cadre du comité interministériel de la mer, le Premier ministre a annoncé un renforcement des systèmes portuaires de la mer du Nord et de la Manche.**

## FICHE D'IDENTITÉ

En savoir + [atmb.com](http://atmb.com) + [sftrf.fr](http://sftrf.fr)



⊙ Les sociétés anonymes Autoroute et Tunnel du Mont Blanc (ATMB) et Société Française du Tunnel Routier du Fréjus (SFTRF) exploitent les parties françaises du tunnel du Mont-Blanc et du tunnel routier du Fréjus, ainsi que leurs principaux accès routiers dans le cadre de concessions jusqu'en 2050, respectivement sur une section de l'autoroute A40 et la RN205 et sur une section de l'autoroute A43



⊙ L'État détient indirectement 67,3% du capital d'ATMB et 99,9% du capital de SFTRF, à travers un établissement public administratif, le Fonds pour le Développement d'une Politique Intermodale des Transports dans le Massif Alpin (FDPIITMA) qui joue un rôle de holding

⊙ ATMB est administré par un conseil d'administration de 13 membres, dont 6 représentants de l'État et 6 représentants de ses autres actionnaires. SFTRF est administré



par un conseil d'administration de 18 membres, dont 10 représentants des intérêts publics nationaux et 8 représentants des intérêts locaux. Le président du CA est commun aux deux sociétés

⊙ Thierry Repentin est président du CA d'ATMB et de SFTRF depuis respectivement juin et mai 2017. Philippe Redoulez est directeur général d'ATMB depuis 2011. Didier Simonnet est directeur général de la SFTRF depuis 2005



⊙ Le chiffre d'affaires d'ATMB et de la SFTRF s'est respectivement élevé à 209,7M€ et 140M€

⊙ ATMB a employé 343 salariés en 2018 et SFTRF, 295 salariés

⊙ ATMB et SFTRF mettent l'accent sur leurs capacités d'aménagement durable du territoire, de télépéage, de ciblage des clients locaux et de promotion des nouvelles mobilités



ATMB présente un profil financier solide. Son exercice 2018 a présenté un chiffre d'affaires en augmentation de 4,3% par rapport à 2017. Son résultat net de 63,5M€ est lui aussi en hausse par rapport à l'exercice précédent, de plus de 1M€. ATMB a servi à ses actionnaires un dividende de 27,3M€ en 2018, soit 43% de son résultat net. L'endettement

assaini d'ATMB (44M€ au 31/12/2018) lui permet de disposer d'une solide capacité d'innovation et de diversification, ainsi qu'en matière d'aménagement durable. C'est dans cette perspective qu'ont été menés des investissements à hauteur de 33,4M€ et plusieurs projets structurants (première voie de covoiturage transfrontalière, réductions commerciales pour le covoiturage, écopont à Viry).

SFTRF a présenté en 2018 un compte de résultat amélioré par rapport à l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires s'établit à 140M€, en hausse de 5,3% par rapport à 2017. L'excédent brut d'exploitation progresse de plus de 3M€ (soit une hausse de 3,9%) et le résultat d'exploitation est en hausse de plus de 4M€ (soit une hausse de 1,8%). Les concessions de l'autoroute et du tunnel continuent à être déséquilibrées, la première étant structurellement déficitaire depuis la création de l'autoroute A43, au contraire de la concession du tunnel frontalier. La société reste lourdement endettée, avec une dette totale cumulée de 1,19Md€ au 31 décembre 2017. Les chantiers d'investissement sont marqués par la poursuite, dans les délais, de la reconstruction du viaduc du Charmaix et de la mise au point du second tube de circulation du tunnel.

En 2018, l'État a continué à soutenir les efforts de dialogue menés avec les contreparties italiennes d'ATMB et SFTRF et leurs actionnaires afin de poursuivre l'amélioration du niveau de coordination et de gouvernance partagée des deux tunnels frontaliers.

# ANNEXES



# ANNEXE 1

## PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ÉTAT AU 31 DÉCEMBRE 2018

Entreprise	% détenu par l'État 2018	Chiffre d'affaires 2018	Résultat d'exploitation 2018	Résultat net part du Groupe 2018	Capitaux propres part du Groupe 2018	Dettes financières nettes 2018	Capacité d'auto financement 2018	Dividendes versés 2018
<b>Industrie</b>								
Renault	15,01%	57.419	3.612	3.302	35.545	-3.702	5.252	1.027
DCI	50%	241	5	67	201	-121	-33	41
Giat	100%	247	-7	100	1.252	-132	36	0
Sogepa	100%	0	-81	127	3.743	-231	-80	0
Naval Group	62,25%	3.608	290	178	1.077	-1.947	426	57
Odas	34%	739	11	7	35	-156	15	0
Airbus	11,06%	63.707	5.048	3.054	9.723	-13.281	2.951	1.161
Safran	11,01%	21.025	2.280	1.283	11.955	3.289	3.098	695
Thales	25,71%	15.855	1.403	982	5.700	2.310	1.931	382
TSA	100%	0	0	98	1.159	-45	98	85
LFB	100%	400	-35	-98	205	270	-90	0
Monnaie de Paris	EPIC	137	2	1	140	-19	9	0
STX	84,34%	1.669	49	37	339	122	75	0
<b>Énergie</b>								
Orano	50%	3.623	517	-544	927	2.305	515	0
Areva	99,88%	115	-245	-470	886	130	-453	0
Technicatome	50,32%	398	57	55	157	-603	48	26
Charbonnages de France	EPIC	0	0	0	0	0	0	0
EDF	70,73%	68.976	5.282	1.177	44.468	33.388	14.815	511
Eramet	25,57%	3.725	398	53	1.606	717	494	61
FSI	100%	0	0	17	656	-19	16	0
ENGIE	23,64%	60.596	4.765	1.033	35.552	21.212	8.464	2.536
<b>Transports</b>								
Aéroports de Paris	50,63%	4.478	1.235	610	4.850	4.942	1.835	342
Air France-Klm	14,29%	26.512	1.332	409	1.853	6.165	3.808	0
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60%	85	18	12	53	-51	40	25
Aéroport de Martinique	60%	53	4	3	46	19	15	1
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	60%	29	5	3	14	13	9	1
Aéroport de Marseille-Provence	60%	148	25	18	66	-19	38	7
Aéroports de Guadeloupe	60%	60	6	7	56	-32	18	3
Aéroport de La Réunion	60%	69	12	10	58	25	19	3
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	60%	21	1	0	53	12	4	0

Entreprise	% détenu par l'État 2018	Chiffre d'affaires 2018	Résultat d'exploitation 2018	Résultat net part du Groupe 2018	Capitaux propres part du Groupe 2018	Dettes financières nettes 2018	Capacité d'auto financement 2018	Dividendes versés 2018
ATMB	67,30%	209	101	64	421	-21	90	28
Caisse Nationale des Autoroutes	EPA	0	0	3	0	-3	3	0
FDPITMA	EPA	0	0	0	0	0	0	0
SFTRF	99,94%	139	43	31	127	940	77	0
SNCF	EPIC	33.311	2.232	141	-6.630	56.647	4.030	274
RATP	EPIC	5.562	465	200	4.857	5.188	949	0
Port Autonome de Paris	EP	0	0	0	0	0	0	0
Grand Port Maritime de Bordeaux	EP	37	4	4	223	-3	7	0
Grand Port Maritime de Dunkerque	EP	0	0	0	0	0	0	0
Grand Port Maritime de Martinique	EP	25	6	6	271	-29	10	0
Grand Port Maritime du Havre	EP	187	33	24	912	164	55	0
Grand Port Maritime de Marseille	EP	148	12	11	371	131	50	1
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	EP	64	3	3	231	44	26	0
Grand Port Maritime de Guadeloupe	EP	39	5	5	201	20	10	1
Grand Port Maritime de La Rochelle	EP	25	10	10	179	-12	13	2
Grand Port Maritime de Rouen	EP	66	12	12	401	58	23	0
Grand Port Maritime de La Réunion	EP	49	4	4	298	30	14	0
<b>Services &amp; Finance</b>								
Arte France	25%	170	-6	-3	26	-77	-63	0
France Médias Monde	100%	272	-2	0	8	-35	12	0
La Française des Jeux	72%	1.803	257	170	564	-29	219	126
France Télévisions	100%	3.087	0	-89	352	30	142	0
Imprimerie Nationale	100%	314	20	17	153	105	39	6
Orange	13,39%	41.381	4.829	1.954	30.669	25.441	9.506	1.860
Radio France	100%	671	-10	7	294	-6	27	0
EPIC BPIFrance	EPIC	0	-306	486	24.963	2.764	274	0
Dexia	46,81%	0	-490	-473	7.504	0	0	0
SFIL	75%	0	69	63	1.563	0	264	0
La Poste	73,68%	19.154	906	798	11.993	3.442	1.579	174
Semmaris	33,34%	116	29	15	107	-8	46	11

Entreprise	% détenu par l'État 2018	Chiffre d'affaires 2018	Résultat d'exploitation 2018	Résultat net part du Groupe 2018	Capitaux propres part du Groupe 2018	Dettes financières nettes 2018	Capacité d'auto financement 2018	Dividendes versés 2018
Societe pour le Logement Intermediaire	100%	0	0	-277	740	0	0	0
Sovafim	100%	30	11	7	242	62	20	0
CDR	100%	0	-1	15	57	-99	-5	0
SGGP	100%	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total comptes combinés</b>		<b>440.794</b>	<b>34.225</b>	<b>14.739</b>	<b>243.472</b>	<b>149.305</b>	<b>60.790</b>	<b>9.447</b>
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		-295.613	-23.545	-9.377	-115.653	-40.318	-36.051	
Homogénéisation et retraitements de combinaison		+1.312	87	-445	-18.905	3.227	-2.058	
Élimination intragroupes		-3.106	0	0	0	0	0	
<b>Total comptes combinés</b>		<b>143.477</b>	<b>10.767</b>	<b>4.917</b>	<b>108.914</b>	<b>112.214</b>	<b>22.681</b>	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>Énergie</b>		
<p><b>AREVA SA</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Philippe VARIN <b>Directeur général :</b> Philippe SOULIE <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 7/5/2013, 26/6/1989</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b> Bruno VINCENT <b>Représentant des salariés :</b> Andy SAPORITO <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Marie-Solange TISSIER, Florence TOUITOU-DURAND <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b> Philippe VARIN, Philippe SOULIÉ, Marie-Hélène LAIMAY, Teresina MARTINET</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b> Laurent MICHEL <b>Contrôleur économique et financier :</b> Jean Pascal CODINE</p>
<p><b>EDF*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Jean-Bernard LEVY <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2002, 6/6/2005</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b> Martin VIAL <b>Représentants des salariés :</b> Jacky CHORIN, Christian TAXIL, Marie-Hélène MEYLING, Christine CHABAUTY, Jean-Paul RIGNAC, Christophe CUVILLIEZ <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Michèle ROUSSEAU, Gilles DENOYEL, Anne RIGAIL, Marie-Christine LEPETIT, François DELATTRE <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b> Jean-Bernard LEVY, Laurence PARISOT, Claire PEDINI, Colette LEWINER, Philippe PETITCOLIN, Bruno CREMEL</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b> Virginie SCHWARZ <b>Contrôleur économique et financier :</b> Bruno ROSSI</p>
<p><b>ENGIE*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Jean Pierre CLAMADIEU <b>Directrice générale :</b> Isabelle KOCHER <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst &amp; Young Date de renouvellement ou de première nomination : 16/7/2008, 19/5/2008</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b> Isabelle BUI <b>Représentants des salariés :</b> Philippe LEPAGE, Alain BEULLIER, Christophe AGOGUE <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Parice DURAND <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Ross McINNESS, Marie-José NADEAU, Isabelle KOCHER, Françoise MALRIEU, Jean Pierre CLAMADIEU, Sir Peter RICKETTS, Fabrice BREGIER <b>Autres Administrateurs élus par les salariés actionnaires :</b> Christophe AUBERT</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b> Laurent MICHEL</p>
<p><b>ERAMET*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Christel BORIES <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 29/5/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b> Bruno VINCENT <b>Représentants des salariés :</b> Jean Philippe LETELLIER ; Frédéric GAIDOU <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b> Jean-Yves GILET <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Michel ANTSELEVE, Sonia SIKORAV, Christel BORIES, Nathalie DE LA FOURNIERE, Cyrille DUVAL, Jérôme DUVAL, François CORBIN, Philippe GOMES, Miriam MAES, Manoelle LEPOUTRE, Claude TENDIL, Catherine RONGE, Christine COIGNARD, Emeric BURIN DES ROZIERES, Louis MAPOU</p>	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>LABORATOIRE FRANCAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Denis DELVAL  <b>Commissaires aux comptes</b>            Cailliau Dedouit &amp; Associés, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 4/5/2012</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Jérémie GUE</p> <p><b>Représentants des salariés</b> :            Will STEVENS, Jérôme WACRENIER, Dominique SAINT-PICQ</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Gilles BRISSON, Eric DRAPE, Laurence MEGARD, François AUVIGNE, Corinne FAU, Pascale AUGÉ, Denis DELVAL</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Marc GAZAVE</p>
<p><b>ORANO</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> :            Philippe VARIN  <b>Directeur général</b> : Philippe KNOCHE  <b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 24/5/2018, 24/5/2018</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Bruno VINCENT</p> <p><b>Représentants des salariés</b> :            Catherine DEIANA, Alexia DRAVET</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Francois MESTRE, Philippe SOULIE, Marie-Solange TISSIER, François JACQ, Francois DELATTRE</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Patrick PELATA, Philippe VARIN, Claude IMAUVEN, Marie-Hélène SARTORIUS, Philippe KNOCHE</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement</b> :            Laurent MICHEL</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Vincent BERJOT</p> <p><b>Censeurs</b> :            Thomas COURBE</p>
<b>Industrie</b>		
<p><b>AIRBUS*</b>            Forme sociale : Société de droit néerlandais            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> : Denis RANQUE  <b>Président exécutif</b>: Guillaume FAURY  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young            Date de renouvellement ou de première nomination : 28/4/2016</p>	<p><b>Administrateurs élus en AG</b> :            Claudia NEMAT, Catherine GUILLOUARD, Carlos TAVARES, Guillaume FAURY, Hermann-Josef LAMBERTI, Victor CHU, Maria Amparo Moraleda MARTINEZ, Jean-Pierre CLAMADIEU, Ralph D. CROSBY, René OBERMANN, Denis RANQUE, Paul DRAYSON</p>	
<p><b>CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> :            Bernard CHAMBON  <b>Directeur général</b> : Laurent CASTAING  <b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 27/6/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Vacant</p> <p><b>Administrateur représentant les salariés</b> :            Eddy LE BELLER</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Bernard CHAMBON, Suzanne KUCHARKOVA MILKO</p> <p><b>Autre Administrateur élu en AG</b> :            Hervé GUILLOU</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Jacques PAULTRE DE LAMOTTE</p> <p><b>Censeur</b> :            Corinne COLLOC'H</p>
<p><b>DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Samuel FRINGANT</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Pierre JEANNIN</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Eveline SPINA, Benoît CATZARAS, Henri SCHRICKE, Thierry CARLIER, Elisabeth KAHN</p> <p><b>Administrateurs élus en AG</b> :            Samuel FRINGANT, Patrick BELVAL, Patrick BONNET, Laurent GIOVACHINI, Guillaume GISCARD D'ESTAING</p> <p><b>Représentants du Comité Social et économique</b> :            Patrick CARIOU, Myriam BOUTOUBA, Sylvie GRELET, Eleonore CORTES</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement</b> :            Christian PROTAR</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Jacques PAULTRE DE LA MOTTE</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>KNDS</b>            Forme sociale : Société de droit néerlandais            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du Conseil de surveillance :</b>            Christian JOURQUIN  <b>Présidence exécutive :</b> Stéphane MAYER            (Co-Président executif), Frank HAUN (Co-Président executif)</p>	<p><b>Administrateurs élus en AG :</b>            Axel J. ARENDT, Félix BODE, Antoine BOUVIER, Pierre JEANNIN, Utz-Hellmuth FELCHT, Christian JOURQUIN, François MESTRE,</p>	
<p><b>MONNAIE DE PARIS</b>            Forme sociale : EPIC            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Marc SCHWARTZ  <b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 10/4/2013</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Pierre Marie FROMION, Arnaud BEAUFORT, Philippe ALIX, Clément ROBERT, Eric BERTRAND, Michèle FEJOZ, Christopher MILES  <b>Représentants des salariés :</b>            Guillaume TOUBLET, Laurence CLOYER DIE, Christophe ROBIEUX, Pascal RENCKER, Bruno DECAIX, Julien SABOURET, Olivier CREPIN  <b>Personnalités qualifiées :</b>            Constance DE POLIGNAC, Magali VIANDIER, Dominique-Jean CHERTIER, Erik LINQUIER, Gilles LIVCHITZ, Marc SCHWARTZ, François LEMASSON</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Anne CAZALA</p>
<p><b>NAVAL GROUP</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Hervé GUILLOU  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2014, 6/5/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Pierre JEANNIN  <b>Représentants des salariés :</b>            Laurent CHAGNAN, Jacques ANDRE, Joel RICAUD, Thierry BARBARIN, Isabelle ROUE, Gilles RAPALE  <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b>            Bernard RETAT, Jacques HARDELAY, Sandra LAGUMINA, Caroline LAURENT, Sophie MANTEL  <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b>            Luc REMONT, Patrice CAINE, Hervé GUILLOU, Nathalie RAVILLY, Pascal BOUCHIAT, Gabrielle GAUTHEY</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Anne-Chantal LE NOAN  <b>Contrôleur économique et financier :</b>            Jacques PAULTRE DE LAMOTHE  <b>Censeur :</b>            Gabriel CUMENGE</p>
<p><b>ODAS</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Daniel ARGENSON  <b>Commissaires aux comptes</b>            RSM - Expertise et Audit, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 25/6/2010, 26/6/2014</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Pierre JEANNIN  <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b>            Christophe MAURIET, Gabriel CUMENGE, Thierry CARLIER  <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b>            Daniel ARGENSON, Benoît DUSSAUGEY, Jean-Luc LAMOTHE, Pascale SOURISSE, Dominique MAUDET, Olivier TRAVERT, Thierry SIMON, Alain GUILLOU</p>	<p><b>Censeurs :</b>            Gilles FOULTIER, Jean François MARTIN, Eric BLANC-GARIN</p>
<p><b>RENAULT*</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration :</b> Jean Dominique SENART  <b>Directeur général :</b> Thierry BOLLORE  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 27/3/1979, 30/4/2014</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Martin VIAL  <b>Représentants des salariés :</b>            Richard GENTIL, Frederic BARRAT, Eric PERSONNE  <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b>            Thomas COURBE  <b>Autres administrateurs élus en AG :</b>            Annette WINKLER, Patrick THOMAS, Yu SERIZAWA, Pascale SOURISSE, Marie-Annick DARMAILLAC, Thierry DEREZ, Olivia QIU, Yasuhiro YAMAUCHI, Miriem BENSALAH CHAQROUN, Pierre FLEURIOT, Jean Dominique SENARD, Catherine BARBA  <b>Autre Administrateur élu par les salariés actionnaires :</b>            Benoit OSTERTAG</p>	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>SAFRAN*</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> : Ross MCINNES  <b>Directeur général</b> : Philippe PETITCOLIN  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 27/5/2010, 28/5/2008</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Hélène DANTOINE</p> <p><b>Représentants des salariés</b> :            Brigitte LESSCHAEVE, Daniel MAZALTARIM</p> <p><b>Administrateur élu en AG proposé par l'État</b> :            Vincent IMBERT</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Laurent GUILLOT, Ross MCINNES, Monique COHEN, Philippe PETITCOLIN, Didier DOMANGE, Hélène AURIOL POTIER, Jean-Lou CHAMEAU, Odile DESFORGES, Patrick PELATA, Sophie ZURQUIYAH, Robert PEUGEOT</p> <p><b>Autres Administrateurs élus par les salariés actionnaires</b> :            Gérard MARDINE, Eliane CARRE-COPIN</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement</b> :            Eric MERESSE</p>
<p><b>SNPE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président directeur général</b> : Thierry FRANCOU</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Simon DESINDES</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Vincent MENUET, Julia MARIS, Thierry ROUFFET</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Dominique HENRI, Charles de LAUZUN, Nicolas MILLION, Thierry FRANCOU</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement</b> :            Gérard GIBOT</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Renaud BACHY</p>
<p><b>THALES*</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Patrice CAINE  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 15/5/2003, 25/6/1983</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Odile RENAUD-BASSO</p> <p><b>Représentants des salariés</b> :            Frédérique SAINCT, Anne-Marie HUNOT SCHMIT</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Bernard FONTANA, Laurence BROSETA, Delphine D'AMARZIT</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Patrice CAINE, Armelle de MADRE, Marie-Françoise WALBAUM, Anne-Claire TAITTINGER, Ann TAYLOR, Yannick D'ESCATHA, Charles EDELSTENNE, Loïk SEGALLEN, Eric TRAPPIER</p> <p><b>Autre Administrateur élu par les salariés actionnaires</b> :            Philippe LEPINAY</p>	
<p><b>TECHNICATOME</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Loïc ROCARD  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 19/12/2014, 6/20/2002</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Pierre JEANNIN</p> <p><b>Représentants des salariés</b> :            Sandra BRISSON, Philippe DUBOIS, Thierry DOUGNAC, Odile MATTE</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Anne-Marie CHOHO, Cécile PREVIEU, Thierry ROUFFET, Loïc ROCARD, Bernard SALHA</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Nathalie SMIRNOV, Domitille LAUDE</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement</b> :            Denis CHEVILLOT</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Jean-Pierre DUDOGNON</p> <p><b>Censeur</b> :            Christophe RIBOULLEAU - François GELEZNIKOFF</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>Transports</b>		
<p><b>ADP*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG</b> : Augustin DE ROMANET DE BEAUNE <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst &amp; Young Date de renouvellement ou de première nomination : 18/5/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> : Isabelle BUI <b>Représentants des salariés</b> : Laurence ARRIEU, Christelle MARTIN, Jean-Paul JOUVENT, Joël VIDY, Brigitte BLANC, Frédéric GILLET <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> : Fanny LETIER, Perrine VIDALENCHE, Christophe MIRMAND, Geneviève CHAUX-DEBRY, Michel MASSONI <b>Autres Administrateurs élus en AG</b> : Françoise DEBRUS, Xavier HUILLARD, Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Jacoba Van der MEIJS, Dick BENSCHOP, Jacques GOUNON</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement</b> : Patrick GANDIL <b>Contrôleur économique et financier</b> : Béatrice DE LAVERGNE <b>Censeurs</b> : Anne HIDALGO, Valérie PECRESSE, Christine JANODET et Patrick RENAUD.</p>
<p><b>AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Conseil de surveillance</b> : Geneviève CHAUX- DEBRY <b>Président du Directoire</b> : Pascal PERSONNE <b>Commissaires aux comptes</b> Grant Thornton Date de renouvellement ou de première nomination : 26/6/2018</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> : Stéphanie PETARD <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> : Alice Anne MEDARD, Renaud LAHEURTE, Elisabeth DALLO, Isabelle MARTEL, Jean-Paul DEPECKER, Alain MARCHETEAU, Geneviève CHAUX-DEBRY, Patricia LOUIN <b>Autres Administrateurs élus en AG</b> : Mathieu BERGE, Nicolas FLORIAN, Patrick BOBET, Christine BOST, Pascal FAUGERE, Patrick SEGUIN, Nicole PIZZAMIGLIA, Alain DRIVET</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC <b>Censeurs</b> : Marie RECALDE, Gervais GAUDIERE</p>
<p><b>AEROPORT DE GUADELOUPE - POLE CARAIBES</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Pierre CAUSSADE <b>Président du Directoire</b> : Alain BIEVRE <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 30/9/2014</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> : Régis BAUDOIN <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> : Guy BENSARD, Pierre CAUSSADE, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU, Jean-François BOYER, Yves GARRIGUES, Philippe GUSTIN <b>Autres Administrateurs élus en AG</b> : Denis LESUEUR, Patrick VIAL-COLLET, David ARNOUX, Michel CLAVERIE-CASTETNAU, Guy LOSBAR, Eric JALTON, Josette BOREL-LICERTIN</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> : Sylvain ROUSSELLE <b>Censeurs</b> : Frédéric GUIGNIER, Jocelyn JALTON, Bruno PIERREPONT</p>
<p><b>AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> : René BRUN <b>Président du Directoire</b> : Frantz THODIARD <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 27/6/2012</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> : Mathilde RAVANEL <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> : Francois BEDOS, Patrick BOURVEN, Christian FORMAGNE, Franck ROBINE, Danielle BENADON, Jean Michel VERHNES, René BRUN <b>Autres Administrateurs élus en AG</b> : Justin LERIGAB, Jean-Pierre BIDAULT DES CHAUMES, Philip EADIE, Marius NARCISSOT, Lucien RANGON, Carole FOULARD, Roland LAMEYNARDIE</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> : Sylvain ROUSSELLE <b>Censeurs</b> : Rémi ARIBO, Frédéric GUIGNIER</p>



ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du Conseil de surveillance</b> : Marie Anne BACOT  <b>Président du Directoire</b> : Guillaume BRANLAT  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2017</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Philippe MARSEILLE</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Gilles DESHAYES, Olivier VASSEROT, Jean Michel MAURIN, Marie Anne BACOT, Claire DREYFUS-CLOAREC, Christian MARTY</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Bernard PICARDO, Jean Pierre HIVANOE, Jean-Louis LAGOURGUE, Raza AZGARALY, Pascal PONAPIN, Joël MONGIN, Ibrahim PATEL</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Iris RABENJA</p> <p><b>Censeurs</b> :            Lionel MONTOCCHIO, André M'VOULAMA, Jean-Marie VIRAPOULE</p>
<p><b>AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Jean-Paul OURLIAC  <b>Président du Directoire</b> : Philippe BERNAND  <b>Commissaires aux comptes</b>            KMPG            Date de renouvellement ou de première nomination : 12/12/2012</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Cédric GARCIN</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Régis BAUDOIN, Anne Laure de CHAMMARD, Christine CABAU-WOEHREL, Pierre DARTOUT, Florence INZERILLI, Jean-Paul OURLIAC, Corine TOURASSE</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Jean-Luc CHAUVIN, Philippe BLANQUEFORT, Philippe SAVINEL, Régine WEIMAR, Gérard GAZAY, Eric LE DISSES, Maxime TOMMASINI</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Hubert MONZAT</p> <p><b>Censeurs</b> :            Pascal AGULLO, Mme Dominique FLEURY-VLASTO, Eric LEOTARD, Loïc GACHON, Yves TATIBOUE, Didier PARAKIAN</p>
<p><b>AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Pierre VIEU  <b>Président du Directoire</b> : Emmanuel BREHMER  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 12/6/2014</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Nathalie DIERYCKXVISSCHERS</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Henri BAYOL, Jean-Yves BELOTTE, Pierre POUESSEL, Claire DREYFUS-CLOAREC, Didier KRUGER, Florence ROUSSE, Pierre VIEU</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            André DELJARRY, Eric DEMON, Michel FROMONT, Bertin NAHUM, Carole DELGA, Philippe VIDAL, Stéphane ROSSIGNOL</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Hubert MONZAT</p> <p><b>Censeurs</b> :            Samuel BARREAULT, Nicolas DUBOIS, Philippe SAUREL</p>
<p><b>AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Jean Michel VERNHES  <b>Président du Directoire</b> : Thomas DUBUS  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young            Date de renouvellement ou de première nomination : 1/12/2010</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Matthieu ASTRUC</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Hervé VANLAER, Florence INZERILLI, Jean Michel VERNHES, Jean Luc MARX, Bernard HOUTEER, Caroline MONTALCINO, Olivier VASSEROT</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Frédéric BIERRY, Caroline BARRIERE, Christian DEBEVE, Bertrand ANGSTHELM, Arsene DAHL, Jean-Louis HEIMBURGER, Bernard STIRNWEISS</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            Iris RABENJA</p> <p><b>Censeur</b> :            Christian MARTY</p>
<p><b>AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Charles CHAMPION  <b>Président du Directoire</b> : Philippe CREBASSA</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Philippe MARSEILLE</p> <p><b>Administratrice élue en AG proposé par l'État</b> :            Caroline MONTALCINO</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Marcus BALMFORTH, Ning MA, Charles CHAMPION, Mike POON, Robert SHI, Wei ZHANG, André GUIRAUD, Philippe ROBARDEY, Alain DI CRESCENZO, Patrice COHADE, Pascal BOUREAU, Bernard KELLER, Vincent GAREL</p>	<p><b>Censeurs</b> :            Laurence CASALIS, Joseph CARLES, Sacha BRIAND, Alain TOPPAN, Nicolas DUBOIS</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>AIR FRANCE KLM*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Présidente du conseil d'administration</b> : Anne Marie COUDERC <b>Directeur général</b> : Ben SMITH <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 25/9/1998, 25/9/2002	<b>Représentant de l'État</b> : Martin VIAL <b>Représentants des salariés</b> : Karim BELABBAS, Mathi BOUTS <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> : Jean-Dominique COMOLLI, Astrid PANOSYAN <b>Autres Administrateur élus par les salariés actionnaires</b> : François ROBARDET, Paul FARGES <b>Autres administrateurs élus en AG</b> : Benjamin SMITH, Anne Marie IDRAC, Isabelle PARIZE, Bing TANG, George MATTSON, Isabelle BOUILLOT, Jaap DE HOOP SCHEFFER, Maryse AULAGNON, Leni BOEREN, Anne Marie COUDERC, Alexander WYNAENDTS, Cees 't HART	
<b>ATMB</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration</b> : Thierry REPENTIN <b>Directeur général</b> : Philippe REDOULEZ <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 26/4/2013	<b>Représentants de l'État</b> : Mathilde GRAMMONT, Adrien BICHET, Gérard SAUZET, Christine DEFFAYET, Sébastien JUSTUM <b>Autre Administrateur</b> : Thierry REPENTIN <b>Autres Administrateurs élus en AG</b> : Jean-Philippe DEMAEL, Camille BONENFANT-JEANNENEY, Jean-Marc SIMON, Christian MONTEIL, Jacques MORET, Claude HAEGI	<b>Contrôleur économique et financier</b> : Hubert MONZAT <b>Commissaire du gouvernement</b> : Sandrine CHINZY
<b>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES</b> Forme sociale : EPA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Présidente du conseil d'administration</b> : Sandrine CHINZI	<b>Représentants de l'État</b> : Sebastien JUSTUM, Laurent PICHARD, Gilles ORZONI, Magali ROQUES, Sandrine CHINZI <b>Autre Administrateur</b> : Vincent DELSART	
<b>FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE</b> Forme sociale : EPA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration</b> : Monique NOVAT <b>Commissaires aux comptes</b> Ekyllis, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 20/6/2013	<b>Représentants de l'État</b> : Philippe MATHERON, Sandrine CHINZI, Valérie CHAMPAGNE, Pascal MAILHOS, Sébastien JUSTUM, Laurent PICHARD, Christine DEFFAYET, Francis CHARPENTIER, Monique NOVAT, Hervé de TREGLODE <b>Élus locaux</b> : Jean DEGUERRY, Christiane AGARRAT, Jean-Claude PEYRIN, Patrick MIGNOLA, Christian MONTEIL, Michel BOUVARD <b>Personnalités qualifiées</b> : Gérard SAUZET, Patrick VIEU, Louis BESSON	<b>Contrôleur économique et financier</b> : Hubert MONZAT
<b>GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Pascal LEFEVRE <b>Président du Directoire</b> : Jean- Frédéric LAURENT <b>Commissaires aux comptes</b> Exco, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012, 21/6/2018	<b>Représentants de l'État</b> : Didier LALLEMENT, Alice-Anne MEDARD, Isabelle MARTEL, Jean-Louis ROUQUETTE, Emmanuelle BAUDOIN <b>Représentants des salariés</b> : Sandrine LAVERGNE, Alain TOUGERON <b>Élus locaux</b> : Jean-Pierre TURON, Jean TOUZEAU, Stéphane DELAUX, Philippe DORTHE, Mathieu BERGE <b>Personnalités qualifiées</b> : Alain AUTRUFFE, Jean-François BROU, Pascal LEFEVRE, Nicole PIZZAMIGLIA, Alain DRIVET	<b>Commissaire du gouvernement</b> : Laurence MATRINGE <b>Contrôleur économique et financier</b> : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b>            Emmanuelle VERGER  <b>Président du Directoire :</b> Stéphane RAISON  <b>Commissaires aux comptes</b>            Alliance Experts, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012, 29/6/2018</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Laurent TAPADINHAS, Michel LALANDE, Adrien BICHET, Jean-Paul DEPECKER, Jean-Yves BELOTTE  <b>Représentants des salariés :</b>            Guy BOURBONNAUD, Vincent HOGARD, Christophe FERYN  <b>Élus locaux :</b>            Franck DHERSIN, Xavier BERTRAND, Patrice VERGRIETE, Jean-Yves FREMONT, Martine ARLABOSSE  <b>Personnalités qualifiées :</b>            Emmanuelle VERGER, François LAVALLEE, Laurence JACQUES, Régis DEGELCKE, François SOULET DE BRUGIERE</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Nicolas TRIFT  <b>Contrôleur économique et financier :</b>            Iris RABENJA</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b>            Marie-Luce PENCHARD  <b>Président du Directoire :</b> Yves SALAUN  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 2/11/2018</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Philippe GUSTIN, Sylvie MONTOUT, Jean-François BOYER, Guy BENSARD  <b>Représentants des salariés :</b>            Olivier KINDEUR, Daniel DELBE, Patricia ROSE  <b>Élus locaux :</b>            Ary CHALUS, Brigitte RODES, Hélène POLIFONTE, Jos GUIOLET, Marie Luce PENCHARD  <b>Personnalités qualifiées :</b>            Bruno BLANDIN, Tania GALVANI, Jean-Yves BELAYE, Franck CHAULET, Frédéric LACOUR</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Bernard BUISSON  <b>Contrôleur économique et financier :</b>            Sylvain ROUSSELLE</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b>            Brigitte PETERSEN  <b>Président du Directoire :</b> Philippe LEMOINE</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Fabrice FAURE, Raynald VALLEE, Anne BOLLIET, Lionel HOULLIER  <b>Représentants des salariés :</b>            Auriette CHANDELY, Sandy BOUCHENAF, Alain HATIL  <b>Élus locaux :</b>            Isabelle PATIENT, Jocelyn HO-TIN-HOE, Myriam TOMBA, Didier BRIOLIN, Serge BAFU  <b>Personnalités qualifiées :</b>            Joseph HO CHO SHU, Bernard BOULLANGER, Brigitte PETERSEN, Jean-Yves HO-YOU-FAT, Carine SINAI-BOSSOU</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            François FAYOL</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du Conseil de surveillance :</b>            Philippe JOCK  <b>Président du Directoire :</b> Jean-Rémy VILLAGEOIS  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 18/12/2013</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Michel PELTIER, Patrick BOURVEN, Franck ROBINE, Rémi STEINER  <b>Représentants des salariés :</b>            Jean Michel VION, Jean Paul ZOZIME, Ghislaine CLIO  <b>Élus locaux :</b>            Yann MONPLAISIR, Michel BRANCHI, Frantz THODIARD, Luc JOUYE de GRANDMAISON  <b>Personnalités qualifiées :</b>            Marie Andrée VICTOIRE JEAN MARIE, Céline ROSE, Sandrine CASANOVA, Emmanuel LISE, Philippe NEGOUAI, Philippe JOCK</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Sylvain ROUSSELLE</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Olivier HOARAU <b>Président du Directoire</b> : Eric LEGRIGEOIS <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 9/10/2013	<b>Représentants de l'État</b> : Eric MEVELEC, Michel LAFFITTE, Amaury de SAINT QUENTIN, Jean Michel MAURIN <b>Représentants des salariés</b> : Jean Michel PAYET, Sylvio LERIVAIN, Giovanni FILAIN <b>Élus locaux</b> : Dominique FOURNEL, Sergio ERAPA, Olivier HOARAU, Henry HIPPOLYTE <b>Personnalités qualifiées</b> : Shenaz BAGOT, Anita GERMOND-MASSON, Alain GAUDIN, Cyrille SERAPHIN, Cyrille RICKMOUNIE, Bernard ROBERT	<b>Commissaire du gouvernement</b> : Bernard BUISSON <b>Contrôleur économique et financier</b> : Iris RABENJA
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Thierry HAUTIER <b>Président du Directoire</b> : Michel PUYRAZAT <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 8/6/2018	<b>Représentants de l'État</b> : Didier LALLEMENT, Anne-Alice MEDARD, Elodie BOULCH, Eric BANEL, Laurent GARNIER <b>Représentants des salariés</b> : Christophe BERTAUD, Catherine KUNTZ, Pascal COURTHEOUX <b>Élus locaux</b> : Jean-François FOUNTAINE, Sylvie MARCILLY, Sophorn GARGOULLAUD, Maryline SIMONE, Mathieu BERGE <b>Personnalités qualifiées</b> : Thierry HAUTIER, Martine JOURDREN, Leslie WIDMAN, François PAPIN, Alain POCHON	<b>Commissaire du gouvernement</b> : Laurence MATRINGE <b>Contrôleur économique et financier</b> : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
<b>GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> : Jean-Marc FORNERI <b>Président du Directoire</b> : Hervé MARTEL (interim) <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012	<b>Représentants de l'État</b> : Jean Paul OURLIAC, Pierre DARTOUT, Corinne TOURASSE, Hervé le Floch' LOUBOUTIN, Cédric GARCIN <b>Représentants des salariés</b> : Julien GALLARDO, Eddy BERTOLINI, Alexandre ANTONAKAS <b>Élus locaux</b> : Renaud MUSELIER, Philippe MAURIZOT, Gerard GAZAY, Jean Baptiste LEBRUN, Roland BLUM, Martial ALVAREZ <b>Personnalités qualifiées</b> : Patrick SAYER, Elisabeth AYRAULT, Alain LACROIX, Jean-Marc FORNERI, Jean Luc CHAUVIN	<b>Commissaire du gouvernement</b> : Marc PAPINUTTI <b>Contrôleur économique et financier</b> :
<b>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT NAZAIRE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance (interim)</b> : Francis BERTOLOTTI <b>Président du Directoire</b> : Olivier TRETOUT <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 2/11/2012, 16/3/2018	<b>Représentants de l'État</b> : Véronique PY, Jean-Claude LE CLECH, Claude d'HARCOURT, Annick BONNEVILLE, Céline KERENFLEC'H <b>Représentants des salariés</b> : Bertrand HERRERO, Laurence PAITEL, Valérie VILLEMAINE <b>Élus locaux</b> : Christelle MORANCAIS, Sébastien PILARD, Philippe GROVALET, Johanna ROLLAND, David SAMZUN <b>Personnalités qualifiées</b> : Francis BERTOLOTTI, Vincent DUGUAY, Yann TRICHARD, Yann TAINGUY	<b>Commissaire du gouvernement</b> : M. AGOGUE-ESCARÉ <b>Contrôleur économique et financier</b> : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE ROUEN</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance</p> <p><b>Président du Conseil de surveillance :</b>            Frédéric HENRY (interim)</p> <p><b>Président du Directoire :</b> Pascal GABET (interim)</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Fabienne DUFAY, Stéphanie PETARD, Pierre André DURAND, Patrick BERG</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Dany GUINIOT, Marie-Laure MOULIN, Patrice TOURNIER</p> <p><b>Élus locaux :</b>            Bertrand BELLANGER, Julien DEMAZURE, Jean Baptiste GASTINNE, Yvon ROBERT, Frédéric SANCHEZ</p> <p><b>Personnalités qualifiées :</b>            Philippe DEHAYS, François LORiot, Frédéric HENRY, Anne LARPIN-POURDIEU, Thierry GUIMBAUD</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Alexis VUILLEMIN</p> <p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            François FAYOL</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DU HAVRE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance</p> <p><b>Présidente du Conseil de surveillance :</b>            Emmanuele PERRON</p> <p><b>Président du Directoire :</b> Baptiste MAURAND (interim)</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG, Deloitte            Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012, 28/9/2018</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Pierre André DURAND, Thierry TUOT, Patrick BERG, Suzanne KUCHARKOVA-MILKO, Adrien BICHET</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Jean-François EMERY, Franck HERMIER, Baptiste TABOUILLOT</p> <p><b>Élus locaux :</b>            Jean-Baptiste GASTINNE, Hubert DEJEAN DE LA BATIE, Agnès FIRMIN LE BODO, Jean Baptiste GASTINE, Agnès CANAYER</p> <p><b>Personnalités qualifiées :</b>            Léa LASSARAT, Emmanuèle PERRON, Pascal MORIN, Matthieu CHABANEL, Jean-Michel GENESTIER</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            François FAYOL</p>
<p><b>PORT AUTONOME DE PARIS</b>            Forme sociale : EPIC            Gouvernance : Conseil d'administration</p> <p><b>Présidente du conseil d'administration :</b>            Catherine RIVOALLON</p> <p><b>Directrice générale :</b> Régine BREHIER</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 24/7/2012</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Delphine ISSAC, Julien CHARLES, Thierry GUIMBAUD, Emmanuelle GAY, Benjamin LEPERCHEY</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Ouiza BETOUCHE, Olivier COUTON, Patricia DOUBLET, Paul-Vincent VALTAT</p> <p><b>Autre Administrateur :</b>            Michel VALACHE</p> <p><b>Élus locaux :</b>            Marc HOURSON, Jérôme GUYARD, Christophe NADJOVSKI, Frédérique DENIS, Jean-François LEGARET, Alain AUDHEON, Jean Louis MISSIKA, Nicole GOUETA, Philippe ROULEAU, Nicole POINSOT, Jean-François RAYNAL</p> <p><b>Personnalités qualifiées :</b>            Vacant, André POIRET, Annie DUCCELLIER, Patrice Henry DUCHÊNE, Didier LEANDRI, Catherine RIVOALLON, Sandra DALLE, Jean-François DALAISE, Michel DOURLENT, Gilles CAMBOURNAC</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Pascal HORNUNG</p> <p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            François FAYOL</p>
<p><b>RATP</b>            Forme sociale : EPIC            Gouvernance : Conseil d'administration</p> <p><b>PDG :</b> Catherine GUILLOUARD</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 26/3/2015</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Sylvie FRANCOIS, Michel CADOT, Marie-Anne BACOT, Emmanuelle GAY, Roland PEYLET, Denis CHARISSOUX, Isabelle BUI</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Gilles SAVARET, Abdel Halim LAOUANI, Didier LE PAHUN, Claire JEUNET-MANCY, Michel Fayolle, Fabrizio PIRAS, Michel RIZZI, Laurence DE WILDE-GHIKH, Gilles ROUE</p> <p><b>Personnalités qualifiées :</b>            Pascale LUCIANI-BOYER, Annick LEPETIT, Michèle BELLON, Michel BABUT, Chiara CORAZZA, Catherine GUILLOUARD, Bruno ANGLES, Stéphane BERNARDELLI, Patrice RAULIN</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Marc Papinutti</p> <p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Philippe DUPUIS</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>SNCF</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Frédéric SAINT-GEOURS <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, PWC Date de renouvellement ou de première nomination : 9/6/2015</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b> Jean-Henry PYRONNET, Pascale ANDREANI, Christiane BARRET, Jean BASSERES, Amélie VERDIER, Francis ROL-TANGUY, Nathalie COLLIN, Sophie MOUGARD, François AUVIGNE, Serge MORVAN, Frédéric SAINT-GEOURS <b>Représentants des salariés :</b> Lionel CHAUTRU, Florence DUMOND, Julien TROCCAZ, Christine GRAFFIEDI, François GRASA, Bruno LACROIX, Sébastien MARIANI, Hayet SOUISSI <b>Autres administrateurs :</b> Valérie PECRESSE, Jean ROTTNER, Zivka PARK, Hervé MAUREY</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b> Marc PAPINUTTI <b>Contrôleur économique et financier :</b> Philippe DUPUIS</p>
<p><b>SNCF RESEAU</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Patrick JEANTET</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b> Patrick JEANTET, Cédric GARCIN, Corinne ETAIX, Anne FLORETTE, Denis CHARISSOUX <b>Représentants des salariés :</b> Fanny ARAV, Didier BOUSQUIÉ, Muriel DAUVERGNE, Jean-René DELÉPINE, Christine MEQUIGNON, Céline PIERRE, Thierry SALMON, Guy ZIMA <b>Autres Administrateurs :</b> Stéphane VOLANT, Benjamin RAIGNEAU, Carole DESNOST, Joëlle BRAVAIS, Patricia LACOSTE, Anne BILLIAU, Dominique MAILLARD <b>Personnalités qualifiées :</b> Michel NEUGNOT, Anne LASSMANN-TRAPPIER, Stéphane BEAUDET, Pascale VIE</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b> Philippe DUPUIS <b>Commissaire du gouvernement :</b> Sandrine CHINZI</p>
<p><b>SNCF MOBILITES</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Guillaume PEPY</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b> François-Régis ORIZET, Hélène DANTOINE, Guillaume PEPY, Sophie MANTEL, Nicole GONTIER <b>Représentants des salariés :</b> Véronique MARTIN, Laurent COOPER, Xavier PORTAL, Eric SANTINELLI, Thierry MARTY, Pascal LANZILLOTTI <b>Autres administrateurs :</b> Christophe FANICHET, Mercedes ERRA, Beatrice COSSA DUMURGIER, Marie SAVINAS, Laurent TREVISIANI <b>Personnalités qualifiées :</b> Philippe SEGRETAIN, Marc DEBRINCAT</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b> Alexis VUILLEMIN <b>Contrôleur économique et financier :</b> Philippe DUPUIS</p>
<p><b>SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Thierry REPENTIN <b>Directeur général :</b> Didier SIMMONET <b>Commissaires aux comptes</b> Pyramide Conseils Date de renouvellement ou de première nomination : 15/6/2017</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b> Christine DEFFAYET, Sébastien JUSTUM, Véronique MAYOUSSE, Frédéric SAUTRON, Monique NOVAT, Laurent PICHARD <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b> Thierry RAEVEL, Jean VAYLET, Georges LOUIS, Valérie CHAMPAGNE <b>Élus locaux :</b> Michel BOUVARD, Michel DANTIN, Christiane AGARRAT, Bernard PERAZIO, Jean-Claude RAFFIN <b>Personnalités qualifiées :</b> Pierre RIMATTEI, Thierry REPENTIN</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b> Hubert MONZAT</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>Services &amp; finance</b>		
<b>ARTE FRANCE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Bernard-Henry LEVY <b>Présidente du Directoire :</b> Véronique CAYLA <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 20/6/2011, 29/6/2017	<b>Représentant de l'État :</b> Charles SARRAZIN <b>Représentants des salariés :</b> Beatrice BEJAOUI, Pascale CASADESUS, Jérôme VERNET <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Nathalie COSTE CERDAN, Thomas SERVAL <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Delphine ERNOTTE CUNCI, Laurent VALLET, Sibyle VEIL, Jean-Dominique GIULIANI, Bernard-Henry LEVY, Nicolas SEYDOUX	<b>Commissaire du gouvernement :</b> Martin AJDARI / <b>Contrôleur général économique et financier :</b> Jean-Charles AUBERON
<b>BPI FRANCE SA</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Eric LOMBARD <b>Directeur général :</b> Nicolas DUFOURCQ	<b>Représentants de l'État :</b> Claire CHEREMETINSKY, Guillaume BOUDY, Martin VIAL, Vacant <b>Représentants des salariés :</b> Marie DELEAGE, Philippe BAYEUX <b>Autres Administrateurs :</b> Sophie FERRACCI, Olivier SICHEL, Eric LOMBARD, Virginie CHAPRON DU JEU <b>Elue locale :</b> Marie-Guite DUFAY <b>Personnalités qualifiées :</b> Claire DUMAS, Bernard DELPIT, Nicolas DUFOURCQ	<b>Commissaire du gouvernement :</b> Emmanuel CHARRON
<b>BPI FRANCE EPIC</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Christian BODIN <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 26/7/2011, 20/2/2006	<b>Représentants de l'État :</b> Véronique BARRY, Yann POUEZAT, Alban Hautier, Pierre Louis AUTIN, Christian BODIN	<b>Commissaire du gouvernement :</b> Emmanuel CHARRON
<b>CIVIPOL</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Yann JOUNOT	<b>Représentant de l'État :</b> Hadrien BOLNOT <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b> Benoit CATZARAS, Antoine GOBELET <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b> Yann JOUNOT, Vincent CLAUDON, Samuel FRINGANT, François PERRACHON, Lionel LE CLEI, Philippe DEVOS	<b>Commissaire du gouvernement :</b> Sophie HATT <b>Contrôleur économique et financier :</b> Renaud BACHY <b>Censeur :</b> Jacques WITKOWSKI
<b>CNP ASSURANCES*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Jean-Paul FAUGERE <b>Directeur général :</b> Antoine LISSOWSKI	<b>Représentant de l'État :</b> Charles SARRAZIN <b>Représentants des salariés :</b> Philippe BARTOLI, Laurence GUITARD <b>Autres administrateurs élus en AG :</b> Florence LUSTMAN, Eric LOMBARD, Laurent MIGNON, Alexandra BASSO, Rose-Marie VAN LERBERGHE, Laurence GIRAUDON, Marcia CAMPBELL, Virginie CHAPRON DU JEU, Jean-Paul FAUGERE, Stéphane PALLEZ, Jean-Yves FOREL, Olivier MAREUSE, Olivier FABAS, Philippe WAHL, Rémy WEBER	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>CONSORTIUM DE REALISATION</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration :</b>            François LEMASSON  <b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 6/6/2019, 5/5/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Frédérique DUGUE  <b>Administrateur élu en AG proposé par l'État :</b>            Claire WAYSAND  <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b>            Antoine BIED-CHARRETON, François LEMASSON</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Emmanuel CHARRON</p>
<p><b>DEXIA*</b>            Forme sociale : Société de droit Belge            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration :</b> Gilles DENOYEL  <b>Directeur général :</b> Wouter DEVRIENDT  <b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 17/5/2017</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Claire CHEREMETINSKY  <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État Belge :</b>            Koen VAN LOO, Michel TISON, Alexandre DE GEEST  <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État Français :</b>            Bertrand DUMONT, Thierry FRANCO  <b>Autres administrateurs élus en AG :</b>            Alexandra SERIZAY, Bart BRONSELAER, Tamar JOULIA-PARIS, Véronique HUGUES, Wouter DEVRIENDT, Giovanni ALBANESE, Gilles DENOYEL</p>	
<p><b>FDJ</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Stéphane PALLEZ  <b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 30/6/2009, 25/5/2016</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Schwan BADIROU-GAFARI  <b>Représentants des salariés :</b>            Xavier LEHONGRE, Agnès LYON-CAEN, Philippe PIRANI, Claire VIDEAU, Michel DURAND  <b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b>            Xavier GIRRE, Didier TRUTT, Ghislaine DOUKHAN, Catherine DELMAS-COMOLLI, Mélanie JODER, Henri SERRES  <b>Autres Administrateurs élus en AG :</b>            Stéphane PALLEZ, Henri LACAILLE, Olivier ROUSSEL</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Sophie MANTEL  <b>Contrôleur économique et financier :</b>            Denis VILAIN</p>
<p><b>FRANCE MEDIAS MONDE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Marie-Christine SARAGOSSE  <b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 30/6/2015</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Jean-Marc OLERON, Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Elodie BOULCH, François DELATTRE  <b>Représentants des salariés :</b>            Sébastien FARCIS, Catherine ROLLAND  <b>Autres Administrateurs :</b>            Bernard MIYET, Francis HUSS, Jacques MARTIAL, France ZOBDA, Brigitte LEFEVRE, Marie-Christine SARAGOSSE, Céline BOULAY-ESPERONNIER, Pierre-Alain RAPHAN</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Jean-Marie BRINON</p>
<p><b>FRANCE TELEVISIONS</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Delphine ERNOTTE CUNCI  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 23/7/2012, 19/6/2018</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Martin AJDARI, Amélie VERDIER, Charles SARRAZIN, Frédérique BREDIN, Charles GIUSTI  <b>Représentants des salariés :</b>            Sophie BAIVIER, Laurent BIGNOLAS  <b>Autres Administrateurs :</b>            Bruno STUDER, Catherine MORIN-DESAILLY, Benoît THIEULIN, Christophe BEAUX, Chantal JANNET, Didier BANQUY, Delphine ERNOTTE CUNCI</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Jean Charles AUBERNON</p>



ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>IMPRIMERIE NATIONALE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Didier TRUTT  <b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 25/4/2014, 24/6/2010</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Schwann BADIROU-GAFARI</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Leïla GHALI, Nicolas DUBREUCQ, Oussama SENHAJI, Martine GUIGNARD</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b>            Henri SERRES, Mireille CAMPANA, Valérie THEROND</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG :</b>            Anne LANGE, Chantal LORY, Michel GONNET, Didier TRUTT</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Anne CAZALA</p>
<p><b>LA POSTE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Philippe WAHL  <b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 29/6/2009, 11/6/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Charles SARRAZIN</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Alain BARD, Yves RENAUD, Annette RIVARD, Jacques DUMANS, Brigitte JONON, Jean-Yves LAUTRIDOU, Hugo REIS</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État :</b>            Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT, Corinne LEJBOWICZ, Martin AJDARI, Serge MORVAN, Sophie MANTEL, Philippe LEMOINE, Françoise MALRIEU</p> <p><b>Administrateurs élus en AG sur proposition de la CDC :</b>            Eric LOMBARD, Olivier SICHEL, Virginie CHAPRON DU JEU</p> <p><b>Administrateur élu en AG sur proposition de l'État et de la CDC :</b>            Philippe WAHL</p> <p><b>Autres Administrateurs :</b>            Agnes LEBRUN, Hélène CARNET</p>	<p><b>Commissaire du gouvernement :</b>            Thomas COURBE</p> <p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Emmanuel CHARRON</p>
<p><b>ORANGE*</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Stéphane RICHARD  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 18/9/1991, 27/5/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État :</b>            Hélène DANTOINE</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Fabrice JOLYS, René OLLIER, Sébastien CROZIER</p> <p><b>Administratrice élue en AG proposée par l'État :</b>            Anne LANGE</p> <p><b>Autre Administrateur élu par les salariés actionnaires :</b>            Luc MARINO</p> <p><b>Autres administrateurs élus en AG :</b>            Stéphane RICHARD, Nicolas DUFOURCQ, Anne-Gabrielle HEILBRONNER, Charles-Henri FILIPPI, Christel HEYDEMANN, Bernard RAMANANTSOA, Alexandre BOMPARD, Helle KRISTOFFERSEN, Jean-Michel SEVERINO</p>	
<p><b>RADIO FRANCE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Sibyle VEIL  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, Mazars            Date de renouvellement ou de première nomination : 14/6/2012, 28/6/2018</p>	<p><b>Représentants de l'État :</b>            Martin AJDARI, Sylviane TARSOT-GILLERY, Jean-Marc OLERON, Claire WAYSAND</p> <p><b>Représentants des salariés :</b>            Lionel THOMPSON, Jean-Paul QUENNESSON</p> <p><b>Autres Administrateurs :</b>            Jean-Raymond HUGONET, Céline CALVEZ, Michèle REISER, Frédérique PFRUNDER, Jean-Luc VERGNE, Nicolas COLIN, Sibyle VEIL</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier :</b>            Jean-Marie BRINON</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>SEMMARIS</b>            Forme sociale : SAEM            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG</b> : Stéphane LAYANI  <b>Commissaires aux comptes</b>            Cailliau Dedouit &amp; Associés, KPMG            Date de renouvellement ou de première nomination : 30/5/2012, 27/6/2013</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Schwan BADIROU-GAFARI</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Yolaine DE COURSON, Serge LHERMITTE, Philippe BERNAND, vacant</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Pascal SAVOLDELLI, Alaf GABELOTAUD, Jean-Jacques ARNOULT, Magali CHESSE, Françoise DEBRUS, Alain BOYER, Eric DUMAS, Jean-Jacques DUCHAMP, Florence HARDY, Stéphane LAYANI, Christian PEPINEAU, Alain TARAVELLA</p>	<p><b>Censeurs</b> :            Philippe SOLIGNAC, Hervé BILLET</p>
<p><b>SFIL</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Présidente du conseil d'administration</b> :            Chantal LORY  <b>Directeur général</b> : Philippe MILLS  <b>Commissaires aux comptes</b>            Deloitte, Ernst &amp; Young            Date de renouvellement ou de première nomination : 29/1/2013, 31/5/2017</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Schwan BADIROU-GAFARI</p> <p><b>Représentants des salariés</b> :            Sandrine PERAUD-CHEMLA, Marion DOMALAIN, Frédéric GUILLEMIN, Pascal CARDINEAUD, Thomas MORISSE</p> <p><b>Administrateur élu en AG proposé par l'État</b> :            Gabriel CUMENGE</p> <p><b>Administrateur élu en AG proposé par La Banque Postale</b> :            Serge BAYARD</p> <p><b>Administrateur élu en AG proposée par la CDC</b> :            Virginie FERNANDES</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Pierre SORBETS, Chantal LORY, Jean-Pierre BALLIGAND, Françoise DE PANAFIEU, Catherine KOPP, Philippe MILLS</p>	
<p><b>SOCIETE DE VALORISATION FONCIERE ET IMMOBILIERE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> : Vacant  <b>Commissaires aux comptes</b>            RSM, PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 27/6/2018, 28/6/2012</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Elodie BOULCH</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Sebastien BAKHOUCHE, Thierry WAHL, Philippe BAUCHOT, vacant</p> <p><b>Autres Administrateurs élus en AG</b> :            Olivier DEBAINS, Michel HAINQUE</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> :            François MAGNIEN</p>
<p><b>SOCIETE POUR LE LOGEMENT INTERMEDIAIRE</b>            Forme sociale : SAS            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> : Michel COLIN  <b>Commissaires aux comptes</b>            PWC            Date de renouvellement ou de première nomination : 5/10/2015</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> :            Schwan BADIROU-GAFARI</p> <p><b>Administrateurs élus en AG proposés par l'État</b> :            Michel COLIN, François DELARUE, Etienne FLORET, Benoît AMEYE</p> <p><b>Autres Administrateurs</b> :            Cécile DE GUILLEBON, Vincent MAHE</p>	



# ANNEXE 3

## RÉMUNÉRATION 2018 DES PRÉSIDENTS ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES ENTREPRISES COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE

(NA : non applicable)	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2018	Rémunération variable au titre de l'exercice 2018			Indemnité de départ (situation au 31 décembre 2018)
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution	
<b>AÉROPORTS DE PARIS (ADP)</b>					
Augustin de Romanet, président-directeur général	350.000	100.000	100.000	Objectifs quantitatifs (55%) et qualitatifs (45%)	Non
<b>AIRBUS</b>					
Thomas Enders, président exécutif	1.500.000	3.000.000	2.317.500	Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%)	Oui (1)
Denis Ranque, président du Conseil d'administration (non exécutif)	210.000	NA	NA	NA	Non
<b>AIR FRANCE-KLM</b>					
Anne Marie Couderc, présidente du conseil d'administration	200.000	NA	NA	NA	Non
Benjamin Smith, directeur général (2)	900.000	366.667	366.667	NA (2)	Oui
<b>CNP ASSURANCES</b>					
Jean-Paul Faugère, président du Conseil d'administration	280.000	NA	NA	NA	Non
Antoine Lissowski, directeur général	150.000 (3)	0	0	Objectifs quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%)	Oui (4)
<b>DEXIA</b>					
Gilles Denoyel, président du Conseil d'administration	250.000	NA	NA	NA	Non
Wouter Devriendt, directeur général	600.000	NA	NA	NA	Oui
<b>EDF</b>					
Jean-Bernard Lévy, président-directeur général	450.000	NA	NA	NA	Oui
<b>ENGIE</b>					
Jean Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration	350.000	NA	NA	NA	Non
Isabelle Kocher, directrice générale	1.000.000	840.000	641.760	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)	Non
<b>ERAMET</b>					
Christel Bories, présidente directrice générale	800.000	1.200.000	566.160	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)	Oui
<b>ORANGE</b>					
Stéphane Richard, président-directeur général	950.000	950.000	926 124 (6)	Objectifs financiers (50%) et non financiers (50%)	Non
<b>RENAULT</b>					
Carlos Ghosn, président-directeur général (8)	1.000.000	1.000.000	0	Objectifs quantitatifs (70%) et qualitatifs (30%)	Non
<b>SAFRAN</b>					
Ross McInnes, président du conseil d'administration	450.000	NA	NA	NA	Non
Philippe Petitcolin, directeur général	800.000	1.200.000	960.000	Objectifs économiques (2/3) et personnels (1/3)	Non
<b>THALES</b>					
Patrice Caine, président-directeur général	700.000	962.500	691.611	Objectifs financiers (75%) et non financiers (25%)	Oui

(1) Conformément aux règles applicables chez Airbus, M. Enders ne percevra pas d'indemnité de départ. Il dispose d'une clause de non concurrence qui s'applique pour une année avec le paiement de 266 854€ par mois.

(2) M. Smith a investi près de la moitié de sa rémunération fixe annuelle en actions Air France - KLM par le biais de l'achat de 50 000 actions Air France - KLM. M. Smith bénéficie d'une rémunération variable de 366 667 € qui n'a pas été soumise à des critères de performance, compte tenu de la date de sa prise de fonction (17 septembre 2018).

(3) Montant versé pour la période retenue au titre du mandat de Directeur général de M. Lissowski en 2018. Le comité des rémunérations et des nominations a recommandé d'attribuer à Antoine Lissowski uniquement une rémunération fixe au titre de 2018, compte tenu de la période courte (six semaines) s'écoulant entre sa nomination pérenne (approbation par le CA le 15 novembre 2018) et la fin de l'année.

(4) M. Lissowski est bénéficiaire d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son contrat de travail et de la rémunération qu'il a perçue en sa qualité de salarié lorsqu'il était membre du directoire puis directeur général adjoint. Ses droits au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ont été gelés au moment de la suspension de son contrat de travail. Il a également vocation à percevoir une indemnité de départ à la retraite au titre de son contrat de travail salarié.

Complément de retraite (situation au 31 décembre 2018)	Conformité aux recommandations Afep-Medef	Attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice 2018	Jetons de présence au titre de l'exercice 2018
Non	Oui	Non	Non
Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	NA	Non	Non
Non	NA	Non	75.000
Non	Oui	Non	Non
Oui, dans les conditions applicables à l'ensemble du personnel du groupe	Non (article 24)	Unités de performance correspondant à un montant de 333 000 euros	Non
Non	Oui	Non	Non
Oui (4)	Non (article 21)	Non	Non
Non	NA	Non	Non
Oui, par capitalisation	NA	Non	Non
Non	Oui	Non	Non
Non	Oui	Non	Non
Oui régime ad hoc (5)	Non (article 21)	120 000 unités de performances valorisées 789 600 euros	Non Non
Non, mais financement par la Société d'un contrat d'assurance vie (502 833 euros versés en 2018)	Oui	10 000 actions de performance valorisées 1 169 800 euros	Non
Non	Oui	35 000 actions de performance valorisées 392 875 euros	Non (7)
Non	Oui	Non	Non
Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Non (articles 21 et 22)	Non	Non
Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Non (articles 21 et 22)	13 600 actions de performance valorisées à 956 205 euros	Non
Oui, dispositif spécifique Thalès "Rémunération différée progressive et conditionnelle	Oui	Maximum de 5 000 unités de performance valorisées 510 000 euros	Non

(5) 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.

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

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

(8) La rémunération variable versée en numéraire de M. Ghosn (soit 25% du total) au titre de 2018 a été rejetée lors de l'AG 2019. En outre, aucun des éléments de rémunération dont devait bénéficier M. Ghosn n'a été attribué puisque le conseil d'administration a décidé de ne pas activer la clause de non concurrence, de ne pas attribuer les actions reçues entre 2014 et 2018, de ne pas verser de rente au titre régime de retraite à prestations définies (« retraite-chapeau ») et de ne pas verser la part variable au titre de 2018 payable par remise différée d'actions car il ne pourrait pas remplir les conditions de présence pour en bénéficier.

# ANNEXE 4

## RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2019

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	Prénom	Fonction	Rémunération au titre de l'année 2019 (en année pleine)		
				Fixe	Variable (montant maximal)	Total (montant maximal)
Aéroports de Paris (ADP)	Romanet (de)	Augustin	PDG	350.000	100.000	450.000
Areva SA	Soulié	Philippe	Directeur général	400.000	50.000	450.000
	Varin	Philippe	Président du CA	120.000	0	120.000
Bpifrance EPIC	Lepetit	Pierre	Président du CA et DG	15.000	0	15.000
Bpifrance SA	Dufourcq	Nicolas	Directeur général	400.000	50.000	450.000
CGMF	Illionnet	Philippe	Président	30.000	10.000	40.000
Chantiers de l'Atlantique	Castaing	Laurent	Directeur général	246.500	123.500	370.000
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Français	Julien	membre du directoire	164.378	73.970	238.348
	Lhuillier	Didier	membre du directoire	164.378	73.970	238.348
	Blanc	Michel	Président du CS	65.836	0	65.836
Consortium de réalisation	Lemasson	François	Président du CA	60.000	0	60.000
EDF	Levy	Jean-Bernard	PDG	450.000	0	450.000
EDF Renouvelables	Fyot	Bruno	directeur général délégué	216.000	221.433	437.433
ENEDIS	Fau	Corinne	membre du directoire	242.000	96.800	338.800
	Mouloubou	Philippe	président du directoire	380.000	50.000	430.000
	Levillain	Clotilde	membre du directoire	200.000	80.000	280.000
	Brottes	François	membre du directoire	250.000	100.000	350.000
RTE	Grabette	Olivier	membre du directoire	200.000	80.000	280.000
	Champagne	Valérie	membre du directoire	200.000	80.000	280.000
	Piechaczyk	Xavier	membre du directoire	200.000	80.000	280.000
Française des Jeux	Pallez	Stephane	PDG	260.000	60.000	320.000
	Lantieri	Charles	directeur général délégué	202.000	47.000	249.000
France Médias Monde	Sarragosse	Marie-Christine	PDG	228.000	32.000	260.000
France Télévisions	Ernotte Cunci	Delphine	PDG	322.000	78.000	400.000
GIAT Industries	Franco	Thierry	Président / PDG de SNPE	240.000	40.000	240.000
Imprimerie Nationale	Trutt	Didier	PDG	263.120	156.820	419.940
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Delval	Denis	PDG	250 000	200 000 **	450 000
La Monnaie de Paris	Schwartz	Marc	PDG	200.000	61.750	261.750
La Poste	Wahl	Philippe	PDG	450.000	0	450.000
Geopost	Chavanne	Paul-Marie	PDG	250.000	56.250	306.250
La Banque Postale	Batave	Marc	membre du directoire	409.000	40.900	449.900
	Weber	Rémy	président du directoire	360.000	0	360.000
	Blanco	Tony	membre du directoire	400.000	40.000	440.000

Naval Group	Guillou	Hervé	PDG	303.600	146.400	450.000
Orano	Knoche	Philippe	Directeur général	420.000	30.000	450.000
	Varin	Philippe	Président du CA	120.000	0	120.000
Radio France	Veil	Sybil	PDG	185.000	37.000	222.000
RATP***	Guillouard	Catherine	PDG	350.000	100.000	450.000
SLI	Colin	Michel	Président	35.000	0	35.000
SNCF	Saint-Geours	Frédéric	Président du CS	120.000	0	120.000
SNCF mobilités	Pépy	Guillaume	PDG	450.000	0	450.000
Geodis SA	Lombard	Marie-Christine	Présidente du directoire	450.000	0	450.000
Keolis SAS	Farandou	Jean-Pierre	Président du directoire	350.004	99.996	450.000
	Lebreton	Joël	Président du CS	150.000	0	150.000
SNCF Réseau	Jeantet	Patrick	Président du CA	330.000	100.000	430.000
SFIL	Lory	Chantal	Présidente du CA	29 000 *	0	29.000
	Mills	Philippe	DG	320.000	30.000	350.000
SOGEPA	Dissaux	Thierry	Directeur général délégué	25.000	0	25.000
Technicatome	Rocard	Loïc	PDG	240.000	52.000	292.000
TSA	Dissaux	Thierry	PDG	25.000	0	25.000

\* Montant versé au titre de l'année 2018

\*\* Dont 87 500€ d'augmentation exceptionnelle du plafond de part variable non reconductible au titre de 2019

\*\*\* A compter du renouvellement de mandat en 2019

(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.

	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital et prises de participations
2010		<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Renault/Daimler</b> : achat d'actions d'auto contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique pour 60M€ (avril)</li> <li>augmentation de capital d'<b>Areva</b> pour 900M€, dont 300M€ pour l'État et 600M€ pour KIA (décembre)</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 66% d'<b>Adit</b> pour 13M€ (février)</li> <li>intégralité de la participation dans <b>TNAB</b>, soit 100%, pour 3 M€ (mars).</li> <li>13,59% de <b>DCNS</b> (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– libération de la première tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b>, réalisée conjointement avec la CDC pour 1,05Md€, dont 466M€ pour l'État (avril)</li> </ul>
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>– intégralité de la participation dans <b>Semapa</b>, soit 5%, pour 0,3M€ (mars)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– libération de la deuxième tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b> pour 1,05Md€, dont 466M€ pour l'État (avril)</li> <li>– 4,2% d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 214M€ (décembre)</li> <li>augmentation de capital de <b>Dexia</b> dont 2,6Md€ pour l'État (décembre)</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 7,82% de <b>Safran</b> pour 1 351M€ (mars puis novembre)</li> <li>– 3,7% d'<b>EADS</b>, via Sogepa, pour 1 193M€ dont 874M€ sur le CAS (avril)</li> <li>– 0,06% d'<b>EADS</b> pour 21M€ à Sogepa (mai)</li> <li>– 100% des titres <b>SAPHIR</b> détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 90K€ (mai)</li> <li>– 9,5% d'<b>Aéroports de Paris</b> dont 3,9% en provenance de l'État et 5,6% du FSI pour 738M€ dont 303M€ pour l'État (juin)</li> <li>– apport à <b>Bpifrance</b> de 49% du FSI et de 100% de la Sofired (juillet)</li> <li>– 100% des titres <b>GARDEL</b> détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 2,5M€ (novembre)</li> <li>– intégralité de la participation de <b>SNPE</b> à Giat Nexter pour 3M€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prise de participation de l'État dans la <b>SFIL</b> à hauteur de 75% pour 0,75€ (janvier)</li> <li>– achat d'1 action <b>Astrium Holding France</b> pour 1€ (mars)</li> <li>– souscription « d'Océane » pour 87M€ émises par <b>Air France-KLM</b> (mars)</li> <li>– achat d'une action <b>Dassault Aviation</b> pour 897€ (avril)</li> <li>libération de la dernière tranche de l'augmentation de capital</li> <li>– de <b>La Poste</b> pour 600M€, dont 267M€ pour l'État (avril)</li> <li>– augmentation de capital de <b>BPI-Groupe SA</b> de 3,07 Md€ à parité par l'État et la CDC, et libérée pour le quart soit 767M€ dont 383M€ pour l'État (juillet)</li> <li>– achat de 18 actions <b>Sogepa</b> portant la participation de l'État à 99,99% pour 1 071€ (juillet et septembre)</li> <li>– 7,4% d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 357M€ (septembre)</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 1% d'<b>Airbus</b>, via Sogepa, pour 451M€ (janvier)</li> <li>– 3,1% de <b>GDF Suez</b> pour 1,5Md€ (juin)</li> <li>– Cession des 10 titres <b>Technicolor</b> détenus par l'État pour 59€ (juillet)</li> <li>– offre réservée aux salariés de <b>Safran</b> pour 72,6M€ (octobre)</li> <li>– offre réservée aux salariés de <b>DCNS</b> pour 26,7M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– achat d'une action <b>SNCM</b> pour 23€ (janvier)</li> <li>– achat de 2 actions <b>Sogepa</b> pour 6€ portant la participation de l'État à 100% (mars)</li> <li>– 14,1% de <b>PSA Peugeot Citroën</b>, via Sogepa, pour 800M€ (mai)</li> <li>– prise de participation dans <b>CDG Express Etudes</b> à hauteur de 33% pour 3K€ (mai)</li> <li>– 60% de l'<b>aéroport Marseille Provence</b> pour 89K€ (juin)</li> <li>– 33,34% de <b>STX France</b> pour 120K€ (juin)</li> <li>– 7,15% d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 334 M€ (décembre)</li> <li>– 60% de l'<b>aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes</b> pour 89K€ (décembre)</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>– offre réservée aux salariés de <b>GDF Suez</b> pour 26,6M€ (février)</li> <li>– 3,96% de <b>Safran</b> pour 1,03Md€ (mars)</li> <li>– 49,99% du capital de l'<b>aéroport de Toulouse Blagnac</b> pour 308M€ (avril)</li> <li>– 0,48% de <b>GDF SUEZ</b> sur le marché pour 206M€ (juillet août)</li> <li>– 2,64% de <b>SAFRAN</b> pour 753,5M€ (novembre)</li> <li>– vente de 4037 titres <b>ADIT</b> pour 20,3M€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 50% de <b>Lyon Turin Ferroviaire</b> pour 434K€ (février)</li> <li>– 4,73% de <b>Renault</b> et 1,7% d'<b>Air France-KLM</b> pour 1,2Md€ (avril et mai)</li> <li>– souscription au capital de <b>SLI</b> et 2<sup>ème</sup> libération pour 7M€</li> <li>– augmentation de capital du <b>LFB</b> pour 60M€ (octobre)</li> <li>– achat d'un titre <b>ALSTOM</b> avec TTF associée pour 29€ (octobre)</li> <li>– achat d'un titre <b>GEAST</b> pour 1€ (novembre)</li> <li>– augmentation de capital <b>CGMF</b> pour 45,3M€ (décembre)</li> <li>– augmentation de capital <b> Holding SP</b> pour 4,2M€ (décembre)</li> </ul>

<sup>1</sup> Le projet annuel de performance (PAP) du compte d'affectation spéciale « Participations financières de l'État » (CAS PFE) constitue le document de référence détaillant l'utilisation du « support budgétaire » de l'État actionnaire.

L'ensemble des documents budgétaires sont consultables sur le site <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr>. Le PAP détaille les actions de chacun des programmes. Ils sont également accessibles via le site internet de l'APE à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/agence-participations-État/lÉtat-actionnaire-et-lolf>.



	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital et prises de participations
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cession de la participation de l'État au capital d'<b>Aéroports de la Côte d'Azur</b>, soit 60%, pour 1,2Md€ (novembre)</li> <li>– cession de la participation de l'État au capital d'<b>Aéroports de Lyon</b>, soit 60%, pour 535M€ (novembre)</li> <li>– 1,39% de <b>SAFRAN</b> pour 365,4M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 2<sup>ème</sup> libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 40M€ (avril)</li> <li>– trois libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 16,3M€ (juin, octobre et décembre)</li> <li>– achat d'une action <b>Solinter Holding</b> pour 10€ (juillet)</li> <li>– achat d'une action <b>Le Nickel SLN</b> pour 57,93€ (juillet)</li> <li>– 100% du capital de <b>FSI Equation</b> pour 246M€ (août)</li> <li>– augmentation de capital de <b>Radio France</b> de 55M€ libérée pour la moitié, soit 27,5M€ (octobre)</li> <li>– augmentation de capital de <b>FSI Equation</b> pour 45M€ (novembre)</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 4,1% d'<b>ENGIE</b> pour 1,1Md€ (janvier)</li> <li>– cession de la participation de l'État au capital de <b>Peugeot SA</b>, soit 12,7%, via SOGEP, pour 1,9Md€ (juin)</li> <li>– 4,56% d'<b>ENGIE</b> (dont 0,45% en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1,5Md€ (septembre)</li> <li>– 4,73% de <b>Renault</b> (dont 0,47% en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1,2Md€ (novembre)</li> <li>– Cession d'une action <b>Alstom</b> pour 34€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– achat d'une action <b>Orano</b> pour 18,93€ (janvier)</li> <li>– 50,32% de la <b>Société Technique pour l'Energie Atomique</b> pour 281M€ (mars)</li> <li>– augmentation de capital d'<b>EDF</b> pour 3 Md€ (mars)</li> <li>– 3<sup>ème</sup> libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 90M€ (avril)</li> <li>– augmentation de capital de la <b>SOVAFIM</b> pour 20M€ (avril)</li> <li>– quatre libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 45,9M€ (avril, juin, août et décembre)</li> <li>– augmentation de capital de <b>France Média Monde</b> pour 1,86M€ (juillet)</li> <li>– augmentation de capital d'<b>Areva</b> pour 2Md€ (juillet)</li> <li>– augmentation de capital d'<b>Orano</b> pour 2,5Md€ (juillet)</li> <li>– 6,02% d'<b>Areva</b> dans le cadre de l'offre publique de retrait pour 224,39M€ (août)</li> <li>– 1,64% d'<b>Areva</b> dans le cadre du retrait obligatoire pour 60,94M€ (septembre)</li> <li>– 1<sup>ère</sup> libération de l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> pour 2M€ (décembre)</li> <li>– Contribution à la seconde libération au titre de l'augmentation de capital de <b>Bpifrance-SA</b> de 3,1Md€ pour 13,5M€ (décembre)</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 29,43% d'<b>Holding SP</b> pour 5,6M€ (juillet)</li> <li>– 15,69% de <b>Chantiers de l'Atlantique</b> pour 18,68M€ (juillet)</li> <li>– 0,45% d'<b>ENGIE</b> en vue d'une offre réservée aux salariés pour 151,6M€ (juillet)</li> <li>– 2,35% de <b>SAFRAN</b> pour 1,2Md€ (octobre)</li> <li>– 100% de <b>SGGP</b> pour 5,7M€ (novembre)</li> <li>– 98,72% de <b>NSRD</b> pour 6,6M€ (décembre)</li> <li>– Cession de 4 actions de la société <b>EIA</b> pour 56€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 4<sup>ème</sup> et dernière libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 40M€ (avril)</li> <li>– Trois libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 78M€ (mai, septembre et décembre)</li> <li>– 0,39% d'<b>EDF</b> pour 120,70M€ (juin)</li> <li>– Souscription à une action <b>ADIT</b> pour 100€ (juin)</li> <li>– Libération du solde de l'augmentation de capital de <b>Bpifrance-SA</b> pour 685M€ (juin)</li> <li>– 66,66% de <b>STX France</b>, pour 80M€ (février et juillet)</li> <li>– Dotation initiale du Fonds pour l'Innovation pour 1,6Md€ (septembre)</li> <li>– 4,8% d'<b>ORANO SA</b> pour 267M€ (décembre)</li> <li>– Deuxième libération au titre de l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> de 2017 pour 1,5M€ (décembre)</li> </ul>
2019		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Deux libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 49,5M€ (mars, juin)</li> <li>– Souscription d'« Océane » émises par Air France -KLM pour 71,5M€ (mars)</li> <li>– Seconde libération de l'augmentation de capital de <b>Radio-France</b> de 2016 pour 27,5M€ (mai)</li> <li>– 0,18% d'<b>EDF</b> pour 62,3M€ (juin)</li> </ul>

# ANNEXE 6

## RECETTES ET EMPLOIS DU CAS PFE DEPUIS 2010 EN M€

	Recettes					
	Produit des cessions de titres, parts ou droits de sociétés détenus directement ou indirectement	Reversement de dotations en capital et de produits de réduction de capital ou de liquidation	Remboursement de créances rattachées à des participations financières	Remboursements de créances liées à d'autres investissements de nature patrimoniale	Versement du budget général	Total
2010	208	319		7	2.449	2.983
2011	281	265	70	19		635
2012	0	606	1	14	9.108	9.729
2013	1.681	1.055	2	13	8.340	11.092
2014	1.613	220	4	20	5.011	6.868
2015	2.350	169	9	118	804	3.450
2016	2.269	442	24	7	2.539	5.281
2017	3.997	1.913	480	21	1.501	7.912
2018	1.455	84	220	92	761	2.612
2019*	7	22		17	200	247
<b>Total</b>	<b>13.861</b>	<b>5.094</b>	<b>809</b>	<b>329</b>	<b>30.714</b>	<b>50.807</b>

\* au 30 juin 2019

	Emplois						
	Augmentations de capital, dotations en fonds propres, avances d'actionnaire et prêts assimilés	Achats ou souscriptions de titres, parts ou droits de société	Autres investissements financiers de nature patrimoniale	Prestations de services liés aux opérations de gestion des participations financières de l'État	Versements au profit du Mécanisme européen de stabilité	Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État	Total
2010	6.243	60	407				6.710
2011	701	5	10				716
2012	3.481	215	3		6.523		10.223
2013	2.411	635	300	3	6.523		9.872
2014	2.135	384	3	2	3.262	1.500	7.286
2015	1.272	1.295	4	49		800	3.419
2016	3.607	246	150	2			4.005
2017	7.970	567	1	25		100	8.663
2018	2.761	468	660	3		100	3.992
2019*	158	134	170	0			462
<b>Total</b>	<b>30.738</b>	<b>4.008</b>	<b>1.708</b>	<b>86</b>	<b>16.309</b>	<b>2.500</b>	<b>55.348</b>

\* au 30 juin 2019

### Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2010 (en millions d'euros)

\* Situation du CAS PFE au 30 juin 2019

*Ces données doivent être interprétées avec prudence car les montants n'ont pas fait l'objet d'actualisation ni de conversion en euros constants ; elles n'intègrent pas la valeur ou le coût d'entretien des actifs dans le patrimoine public (coût historique du capital, etc.).*

Le tableau ci-dessus met en regard les ressources du CAS PFE et l'ensemble des dépenses intervenues ces dix dernières années liées aux interventions en fonds propres ou au désendettement de l'État. Les versements du budget général ont permis de financer pour l'essentiel des opérations du grand emprunt (2010), la recapitalisation de Dexia (2012), le Mécanisme européen de stabilité (2012, 2013 et 2014), plusieurs opérations en fonds propres des programmes d'investissements d'avenir (2013, 2014, 2015, 2016, 2018 et 2019) et une partie des opérations de recapitalisation de la filière nucléaire (2017). Par ailleurs, l'écart observé entre ressources et emplois du CAS PFE pour une année considérée fait évoluer le niveau du solde du CAS PFE, dont le montant est reportable de droit.

Pour mémoire, conformément à sa doctrine d'emploi détaillé à l'article 48 de la loi de finances pour 2006, le CAS PFE retrace :

1° En recettes :

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

2° En dépenses :

- a) les dotations à la Caisse de la dette publique et celles contribuant au désendettement d'établissements publics de l'État ;
- b) les dotations au Fonds de réserve pour les retraites ;
- c) les augmentations de capital, les avances d'actionnaire et prêts assimilés, ainsi que les autres investissements financiers de nature patrimoniale de l'État ;
- d) les achats et souscriptions de titres, parts ou droits de société ;
- e) les commissions bancaires, frais juridiques et autres frais qui sont directement liés aux opérations mentionnées au a) du 1°, ainsi qu'aux c) et d) du présent 2°.

1 Le projet annuel de performance (PAP) du compte d'affectation spéciale « Participations financières de l'État » (CAS PFE) constitue le document de référence détaillant l'utilisation du « support budgétaire » de l'État actionnaire.

L'ensemble des documents budgétaires sont consultables sur le site <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr> Le PAP détaille les actions de chacun des programmes. Ils sont également accessibles via le site internet de l'APE à l'adresse suivante : <http://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat/letat-actionnaire-et-lof>.

PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE AU 1 <sup>er</sup> JUILLET 2019 (Hors administrateurs salariés et censeurs)	
Portefeuille APE	34%
RE/AE/PQ - portefeuille APE	37%
PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES COTEES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE APRES AG 2019 (12 entreprises) (Hors administrateurs représentant les salariés et censeurs)	
Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs
Représentants de l'État (RE/AE) dans les entreprises cotées	50%
Entreprises cotées	42%
Entreprises cotées hors DEXIA et AIRBUS	45%
Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs
AIRBUS	25%
DEXIA	31%
AEROPORTS DE PARIS	50%
AIR FRANCE-KLM	41%
CNP ASSURANCES	44%
ERAMET	41%
EDF	50%
ENGIE	45%
ORANGE	42%
RENAULT	47%
SAFRAN	40%
THALES	50%

**PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES  
ENTREPRISES NON COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE APRES AG 2019  
(Hors administrateurs salariés et censeurs)**

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs
Représentants de l'État (RE/AE/PQ)*	35%
Total entreprises non cotées	32%
Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs
AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC	47%
AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRE	20%
AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS	21%
AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE	27%
AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM	20%
AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	7%
AEROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES	13%
AEROPORT MARSEILLE PROVENCE	33%
AREVA	57%
ARTE FRANCE	33%
ATMB	25%
BPIFRANCE EPIC	20%
BPIFRANCE S.A.	50%
CDR	50%
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	33%
CIVIPOL CONSEIL	0%
CNA	33%
DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL	18%
FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE	31%
FRANCAISE DES JEUX	40%
FRANCE MEDIAS MONDE	40%
FRANCE TELEVISIONS	44%
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	40%
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	20%
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	22%

GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	33%
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	30%
GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION	20%
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	40%
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	20%
GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT NAZAIRE	33%
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	33%
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	30%
IMPRIMERIE NATIONALE	50%
LA POSTE	50%
LABORATOIRE FRANCAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES	38%
MONNAIE DE PARIS	21%
NAVAL GROUP	42%
ODAS	8%
ORANO	18%
PORT AUTONOME DE PARIS	33%
RADIO FRANCE	50%
RATP	50%
SEMMARIS	31%
SFIL	40%
SNCF	50%
SNCF MOBILITES	50%
SNCF RESEAU	50%
SNPE	13%
SOCIETE DE VALORISATION FONCIERE ET IMMOBILIERE	17%
SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS	33%
TECHNICATOME	50%

# ANNEXE 8

## EFFECTIFS PAR ENTREPRISE ET PAR SECTEUR

	2016	2017	2018
<b>Énergie</b>	<b>356.038</b>	<b>349.977</b>	<b>355.816</b>
Engie (ex-GDF Suez)	152.175	151.480	158.505
Eramet	12.777	12.590	12.705
EDF	154.845	152.033	165.790
<i>Dont ENEDIS</i>	<i>38.742</i>	<i>38.888</i>	<i>38.691</i>
<i>Dont FRAMATOME</i>			<i>14.545</i>
AREVA	36.241	14.729	23
<i>Dont FRAMATOME</i>	<i>14.969</i>	<i>14.287</i>	NA
Orano depuis 2017		19.145	18.793
<b>Services &amp; Finance</b>	<b>422.572</b>	<b>422.876</b>	<b>418.847</b>
Arte	592	624	646
Bpifrance	2.253	2.607	2.922
Civipol conseil	45	47	55
CNP Assurances	5.189	5.003	5.154
Dexia	1.134	994	773
Française des Jeux	2.059	2.219	2.292
France Médias Monde		1.766	1.776
France Télévisions	9.840	9.842	9.618
Imprimerie Nationale	412	489	487
La Monnaie de Paris	489	464	475
La Poste	251.249	253.219	251.219
LFB	2.327	2.339	2.305
Orange	141.832	138.038	135.943
Radio France	4.527	4.595	4.562
Semmaris	222	225	232
SFIL	402	405	388
<b>Transports</b>	<b>425.023</b>	<b>440.357</b>	<b>447.972</b>
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	218	209	233
Aéroport de la Guadeloupe	50	67	154
Aéroport de La Martinique-Aimé Césaire	146	144	147
Aéroport de la Réunion-Roland Garros	276	267	270
Aéroport de Marseille	377	378	379
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	117	119	122
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	94	93	97
Aéroport de Toulouse-Blagnac	296	289	293
Aéroports de Paris	8.887	24.178	25.917
Air France-KLM	82.175	80.595	82.175
ATMB	442	451	445
Grand port maritime de Bordeaux	330	333	329
Grand port maritime de Dunkerque	400	399	389
Grand port maritime de La Guadeloupe	151	148	144
Grand port maritime de la Guyane	50	50	44
Grand port maritime de la Martinique	110	113	113



	2016	2017	2018
Grand port maritime de la Réunion	266	265	271
Grand port maritime de La Rochelle	103	103	105
Grand port maritime de Marseille	1.026	1.028	1.038
Grand port maritime de Nantes - St Nazaire	557	560	562
Grand port maritime de Rouen	459	462	461
Grand port maritime du Havre	1.204	1.204	1.190
Port autonome de Paris	197	192	189
RATP	56.911	57.326	59.889
SFTRF	296	294	295
Groupe SNCF	269.885	271.090	272.721
<b>Industrie</b>	<b>413.073</b>	<b>460.186</b>	<b>476.686</b>
Airbus	133.782	129.442	133.671
DCI	1.079	1.090	989
Giat / SNPE	824	834	896
KNDS (Nexter et KMW en 2015)	7.040	7.329	7.545
Naval Group (ex DCNS)	12.694	12.788	13.612
Renault	124.849	181.344	183.002
Safran	66.490	58.324	66.490
Chantiers de l'Atlantique	2.532	2.636	2.798
Technicatome depuis 2017		1.539	1.548
Thales	63.783	64.860	66.135
<b>Total</b>	<b>1.616.706</b>	<b>1.673.396</b>	<b>1.699.321</b>

### Martin VIAL



**Martin VIAL est Commissaire aux participations de l'État depuis août 2015.**

Après avoir commencé sa carrière comme administrateur des PTT à la direction financière de la direction générale des Postes, il

rejoint, en 1986, la direction du Trésor au ministère de l'économie et des finances où il est chargé de la tutelle des établissements bancaires et des opérations de mise sur le marché. De 1988 à 1993, il est successivement conseiller technique, directeur-adjoint du cabinet du Ministre des Postes, des Télécommunications et de l'Espace, puis directeur de cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, et enfin du Ministre des PTT.

En 1993, Martin Vial est nommé Président-directeur général de l'Aéropostale et est élu en 1996, président de la Chambre syndicale du transport aérien (CSTA) et de la Fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM).

Il devient en 1997, directeur général du groupe La Poste. En décembre 2000, il est nommé président du groupe La Poste et parallèlement vice-président de la Caisse nationale de prévoyance (CNP). Il est alors également membre du Conseil économique et social et membre du Conseil stratégique des technologies de l'information.

Martin Vial rejoint la Cour des comptes en qualité de conseiller maître en septembre 2002.

De 2003 à 2014, il est directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance avec 44 filiales dans 33 pays, et administrateur directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés du groupe.

En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées.

Martin Vial est diplômé de l'ESSEC et de l'École nationale supérieure des postes et télécommunications (ENSPTT).

Il siège aux conseils d'administration d'EDF, de Renault, d'Air France – KLM et de Bpifrance.

### Hélène DANTOINE



**Hélène DANTOINE est directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État depuis mars 2019.**

Hélène Dantoine débute son parcours professionnel en 1995 au ministère des Affaires étrangères.

Élève de l'ÉNA de 2003 à 2005 elle est alors nommée à l'inspection générale des finances à l'issue de sa scolarité. En 2009 elle rejoint le cabinet du ministre des Affaires étrangères, puis réintègre en 2010 l'inspection générale des finances.

En 2011, Hélène Dantoine rejoint le groupe Total, où elle occupe pendant 7 ans successivement plusieurs responsabilités de direction, en qualité de directrice de projet « Affaires nouvelles », directrice logistique et soutien aux opérations de la branche exploration et production, directrice Afrique des filiales d'exploration et directrice des Affaires publiques du Groupe.

Elle siège aux conseils d'administration de Safran et d'Orange et au conseil de surveillance de l'EPIC SNCF Mobilités.

### Charles SARRAZIN



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

Charles Sarrazin a exercé des fonctions de magistrat fiscaliste au Tribunal administratif de Paris avant de rejoindre la direction générale du Trésor en 2005

en tant qu'adjoint au bureau de la politique commerciale. Il a ensuite travaillé au sein du service du financement de l'économie de cette même direction comme rapporteur au CIRI, puis en tant que chef du bureau des financements d'intérêt général (Caisse des Dépôts, fonds d'épargne, logement social) entre 2009 et 2012, et enfin comme chef du bureau de la régulation des entreprises et de la stabilité financière de 2012 à 2014.

Entre janvier 2015 et août 2017, il a exercé, toujours au sein de la direction générale du Trésor, les fonctions de sous-directeur en charge du financement international des entreprises. De janvier à mai 2012, Charles Sarrazin a en outre occupé au sein du cabinet du Premier ministre les fonctions de conseiller économie, finances et entreprises.

Charles Sarrazin est diplômé de l'École polytechnique, de l'ENSAE, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration.

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

### Bruno VINCENT



**Bruno VINCENT est directeur de participations en charge du secteur Énergie depuis juin 2017. Il était précédemment directeur de participations adjoint en charge du secteur Transports (2014-2017).**

Bruno Vincent a rejoint le ministère de l'Économie et des Finances en 2008. Il a d'abord travaillé au sein du service des affaires multilatérales et du développement de la direction générale du Trésor, où il était chargé de la tutelle de l'Agence française de développement (2008-2010) puis rejoint l'Agence des participations de l'État en tant que chargé de participations au sein du secteur Transports (2010-2012).

De 2012 à 2013, Bruno Vincent a travaillé au sein du service des politiques macroéconomiques et des affaires européennes de la direction générale du Trésor, où il était adjoint au chef de bureau « Union économique et monétaire ». Il a ensuite exercé des fonctions de chef de bureau au sein du secteur Services et finance de l'Agence des participations de l'État (2013-2014).

Bruno Vincent est diplômé de l'École polytechnique et ingénieur en chef des Ponts, des eaux et des forêts.

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

### Isabelle BUI



**Isabelle BUI est directrice de participations en charge du secteur Transports depuis mai 2019.**

A l'issue de sa scolarité à l'ÉNA, Isabelle Bui débute sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances, en 2008, à la direction générale du Trésor comme adjointe au chef de bureau « Investissements, propriété intellectuelle et services ». Après deux autres postes au Trésor dans les bureaux « Investissements, lutte contre la criminalité financière et sanctions » et « Financement du logement et activité d'intérêt général », elle rejoint le groupe Total en 2012. Elle y occupe les fonctions d'adjointe au directeur « Affaires publiques internationales » - chargée des affaires multilatérales jusqu'en 2014. De retour à la direction générale du Trésor, elle est nommée chef de bureau « Services bancaires et moyens de paiement ».

Avant de rejoindre l'APE en mai 2019, elle était, depuis 2017, secrétaire générale du Club de Paris, chef de bureau « Endettement, financement international et secrétariat du Club de Paris ».

Diplômée de Science Po Paris, Isabelle Bui est également ancienne élève de l'ENA (2006-2008).

Elle est membre des conseils d'administration des sociétés ADP, RATP et Engie.

### Vincent LE BIEZ



**Vincent LE BIEZ est directeur de participations en charge du secteur Industrie depuis septembre 2019.**

A l'issue de sa scolarité à l'École Polytechnique puis à l'École des Mines de Paris, Vincent Le Biez débute sa carrière en 2010 à la Direction régionale et interdépartementale de l'énergie et de l'environnement d'Ile-de-France (DRIEE-IF) où il occupe le poste de chef du service énergie, climat, véhicules, également en charge de la qualité de l'air. Il rejoint ensuite à l'été 2013 la direction générale du Trésor comme adjoint au chef de bureau, en charge des projets nucléaires à l'international, de l'Irak et de l'Iran, où il participe notamment aux négociations conduisant à l'accord de Vienne (JCPOA) de juillet 2015. Il rejoint ensuite l'Agence des participations de l'État en septembre 2015 comme chargé de participations en charge d'EDF et de ses filiales régulées. Il est nommé directeur de participations adjoint Énergie en février 2017 et représente l'État au sein des conseils de surveillance de RTE et d'ENEDIS.

Vincent Le Biez est ingénieur en chef des Mines.

### Suzanne KUCHAREKOVA MILKO



**Suzanne KUCHAREKOVA MILKO est secrétaire générale de l'Agence depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019, après avoir occupé les fonctions de chargée de participations.**

Après une première expérience dans l'enseignement, et après sa scolarité à l'ÉNA, elle a rejoint la chambre régionale des comptes d'Auvergne Rhône-Alpes en tant que magistrat des juridictions financières en charge de contrôle des projets d'aménagement et des sociétés d'économie mixte ainsi que de plusieurs enquêtes de la Cour des comptes.

En janvier 2017, elle a rejoint la direction Industrie de l'APE pour suivre le Groupe Renault et les Chantiers de l'Atlantique.

Suzanne Kucharekova Milko est titulaire d'une maîtrise d'histoire et fait partie de la promotion Marie Curie de l'ÉNA (2012).

## Claire VERNET-GARNIER



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

Après avoir débuté sa carrière en 2008 au sein des équipes de Syndication

Actions de la Société Générale, Claire Vernet-Garnier a rejoint le département Equity Capital Markets de Bank of America Merrill Lynch en tant qu'analyste en 2010.

Elle a intégré de nouveau la Société Générale CIB en tant que senior analyst puis associate au sein des équipes Corporate Finance / Equity Capital Markets Large Caps en 2012. Puis, en 2015, elle a rejoint l'opérateur boursier pan-européen Euronext pour en diriger l'activité Pre-Listing. Claire Vernet-Garnier a notamment pris part à la structuration et à l'exécution d'opérations de levées de fonds et/ou de cessions de titres sur les marchés actions (introductions en bourse, augmentations de capital, placements accélérés de titres) et obligations convertibles ou échangeables en actions.

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

## Philippe MARSEILLE



**Philippe MARSEILLE est responsable du pôle Audit et comptabilité de l'Agence depuis 2004.**

Il est administrateur de l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de l'aéroport de La Réunion. Auparavant, Philippe Marseille a travaillé entre 1984 et 2004 chez Mazars

et Guerard, successivement comme auditeur, auditeur confirmé, responsable de mission puis fondé de pouvoir.

Il est diplômé de l'EDHEC et expert-comptable.

## Jérémie GUÉ



**Jérémie GUÉ est responsable du pôle Juridique de l'Agence depuis avril 2017.**

Il a débuté son parcours professionnel, en 1994, en tant que juriste, au sein de la direction des Affaires bancaires et financières de la Caisse des Dépôts.

En 2001, Jérémie Gué a intégré la direction juridique de CDC Ixis en tant que juriste financier senior.

Puis, en 2003, il a exercé au sein de la direction juridique et fiscale de la Caisse des Dépôts en tant que responsable des pôles Fusions & Acquisitions, Droit Bancaire et Financements et PPP/Financement de Projets, avant d'être nommé directeur juridique et fiscal adjoint en 2013. Il a notamment pris en charge, sur le plan juridique, la plupart des opérations de croissance externe de la Caisse des Dépôts depuis 2003 (création du Fonds stratégique d'investissement et de la Banque publique d'investissement notamment).

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

## Caroline DE LASTIC



**Caroline de LASTIC est chef de cabinet et responsable du pôle communication de l'Agence depuis mai 2018.**

Après plusieurs expériences en collectivités locales et dans le privé, elle est cofondatrice d'un cabinet de conseil en communication publique.

Elle intègre ensuite le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche où elle est chef du bureau des campagnes, des événements et des partenariats à la Délégation à la communication.

Caroline de Lastic est diplômée de l'EFAP et d'un Master en communication écrite et sémiologie.



AGENCE DES  
PARTICIPATIONS  
DE L'ÉTAT

[www.economie.gouv.fr/agence-participations-État](http://www.economie.gouv.fr/agence-participations-État)



