



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Agence des
participations
de l'État

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2020 – 2021

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2020 – 2021

Sommaire

Avant-propos de Bruno Le Maire	2
Quatre questions à Martin Vial	5
Principales participations de l'État	9
Panorama général	
Missions et doctrine	12
Gouvernance et nominations	13
Organisation	15
83 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État	16
Chiffres clés	18
Faits marquants	20
Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	24
L'État actionnaire dans la relance	25
Gestion du portefeuille	28
Synthèse des comptes combinés (2020)	34
Panorama sectoriel	
Énergie	46
Industrie	58
Services et finance	70
Transports	84
Annexes	
Annexe 1: Participations directes de l'État	96
Annexe 2: Gouvernance	98
Annexe 3: Rémunérations 2020 des dirigeants des entreprises cotées	114
Annexe 4: Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2021	118
Annexe 5: Principales opérations conduites par l'APE depuis 2010	120
Annexe 6: Recettes et emplois du CAS PFE	123
Annexe 7: Féminisation des instances de gouvernance	125
Annexe 8: Effectifs par entreprise et par secteur	128
Annexe 9: L'équipe dirigeante	129



« Le rôle de l'État est de protéger un certain nombre de secteurs stratégiques, c'est un impératif de souveraineté économique pour notre pays »

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

Avant-Propos

Si l'économie française se redresse rapidement, après le choc subi en 2020 en raison de la pandémie de Covid-19, c'est avant tout grâce aux mesures de protection inédites mises en place par le Gouvernement. Celles-ci ont permis de sauver des milliers d'entreprises de la faillite, de protéger les salariés français et leurs emplois, de préserver les compétences de notre économie et d'anticiper la reprise.

Le redressement de notre économie est aussi le résultat du déploiement massif et rapide de France Relance. Sur les 100 Md€ déployés, 50 Md€ sont déjà engagés ; 70 Md€ seront engagés à la fin de l'année 2021. Notre stratégie est la même depuis le début : en 2020, nous répondons à l'urgence ; en 2021, relance et relance ; en 2022, relance et investissement. C'est dans cette perspective que le Président de la République a décidé notre plan d'investissement pour bâtir la France de 2030. Ce plan d'investissement répond aux enjeux cruciaux qui nous permettront de rester une grande nation économique au 21^e siècle, que sont la formation, les nouvelles technologies, les innovations de rupture.

J'en suis convaincu, et la période que nous vivons nous l'a confirmé, le rôle de l'État dans le développement des entreprises est à la fois de libérer et de protéger. Libérer par la baisse massive des impôts de 50 Md€ depuis 2017, dont bénéficient autant les ménages que les entreprises. Libérer par des réformes structurantes au service des entreprises, notamment la loi PACTE. Libérer par la modernisation du marché de l'emploi et par une stimulation sans précédent de la création d'entreprises technologiques en France.

Et le rôle de l'État est aussi de protéger les entreprises. Nous les avons massivement protégées pendant la crise. Nous protégeons aussi les entreprises, en nous assurant que les centres de décision de nos secteurs stratégiques restent en France : c'est un impératif de souveraineté économique pour notre pays. À ce titre, l'État doit intervenir dans des domaines vitaux pour notre indépendance – notamment la défense et le nucléaire – et dans les secteurs essentiels au bon fonctionnement de notre économie, comme les transports ou les grands services publics.

L'État doit, en revanche, mieux allouer ses ressources en se désengageant ou réduisant ses participations dans certaines entreprises non stratégiques. Nous

l'avons fait avec La Française des Jeux, en novembre 2019. L'ouverture du capital de la FDJ aux investisseurs particuliers a permis à plus de 500 000 Français de soutenir sur un temps long, une entreprise qui fait partie de leur quotidien. La privatisation de la FDJ a constitué une étape décisive dans le retour des particuliers vers la Bourse. En 2020, un nombre croissant de 400 000 nouveaux investisseurs, plus jeunes et plus actifs, a permis de confirmer l'orientation de l'épargne des Français vers l'économie et les entreprises. Ceci, grâce à des outils comme les PEA et les PEA-PME, dont l'accès a été assoupli par la loi PACTE.

Le soutien massif de l'État pendant la crise a protégé nos grandes entreprises – Renault, SNCF, EDF, Air France, ou encore Airbus – et leur a permis de redémarrer vite et fort en sortie de crise. Nous avons sanctuarisé 20 Md€ afin de renforcer la trésorerie de nos entreprises stratégiques, qui auraient, sinon, bien davantage souffert des conséquences économiques de la crise sanitaire. Cette enveloppe de 20 Md€ a notamment permis la souscription en capital ou en instruments de quasi fonds propres de plus de 7,5 Md€ pour renforcer les fonds propres de SNCF Réseau (plus de 4 Md€) et de Air France-KLM (plus de 3,5 Md€). En outre, l'État a souscrit pour plus d'1 Md€ à une émission d'obligations vertes par EDF, à la fin de l'été 2020.

Trois fonds sectoriels ont également été créés, dans lesquels l'État a contribué directement à hauteur de 400 M€ : le Fonds aéronautique, le Fonds Avenir Automobile 2 et le Fonds France nucléaire, pour soutenir et accompagner ces trois filières. Pour compléter ces dispositifs, un Fonds de transition, doté de 3 Md€, a été mis en place pour intervenir sous forme de prêts, de quasi-fonds propres et de fonds propres, par une politique de sur-mesure, auprès d'entreprises encore en situation de fragilité à la sortie de la crise.

L'État a apporté ce soutien massif contre des contreparties. Cette crise a replacé au premier plan la question environnementale, et nous avons intégré l'éco-conditionnalité à l'utilisation des aides publiques. La question de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises était au cœur de la loi PACTE, qui a fêté ses deux ans au printemps 2021. Celle-ci a créé notamment le statut d'entreprise à mission. À la sortie de cette crise, les Français aspirent à un nouveau capitalisme, à un capitalisme plus juste et qui respecte l'environnement. La révolution industrielle de ce siècle est technologique, numérique et environnementale. C'est un défi qui nous demande à nous tous en France, de nous réinventer. Les entreprises, notamment celles à participation publique, ont un rôle clé à jouer en ce sens.

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

Quatre questions à... Martin Vial

Commissaire aux participations de l'État depuis 2015, Martin Vial revient sur le rôle de l'Agence dans la crise du Covid-19 qui a pesé sur l'économie française et les entreprises à participation publique, la contribution de l'État actionnaire dans le plan de relance et l'évolution de la doctrine d'investissement.

Martin Vial
commissaire
aux participations de l'État,
directeur général



1. Comment les entreprises du portefeuille de l'APE ont-elles traversé cette crise ?

Toutes les entreprises du portefeuille ont montré une résilience exceptionnelle.

Tout d'abord, les 1,7 million de collaborateurs des 83 sociétés du portefeuille de l'APE se sont mobilisés très fortement depuis 2020 pour faire face à cette crise sans précédent et assurer dans les meilleures conditions le retour à une activité normale. Ensuite, les entreprises ont fait preuve d'une formidable capacité d'adaptation dans la gestion de leur production et de la relation avec leurs clients, qui leur a permis d'assurer la pérennité de leurs activités. Enfin, sur le plan financier la plupart ont abaissé leur point mort et se retrouvent en fin de crise dans une position de compétitivité meilleure qu'avant la crise.

S'agissant du portefeuille coté, il a plutôt bien résisté en 2020, un peu mieux que le CAC40, et se retrouve au début de l'été 2021 à un niveau supérieur de 34% à celui de juin 2020.

2. Avez-vous poursuivi en 2021 les interventions de soutien engagées en 2020 pour les entreprises du portefeuille particulièrement frappées par la crise ?

Le compte de l'APE (le compte d'affectation spéciale) s'est vu mettre à disposition une enveloppe de 20 Md€ au printemps 2020 par une loi de finances rectificative pour soutenir financièrement des entreprises stratégiques fragilisées par la crise sanitaire et nous en avons déjà utilisé plus de 8 Md€ en 2020 pour soutenir notamment Air France - KLM et SNCF Réseau.

Nous avons continué d'intervenir en 2021 en ce sens notamment en

transformant notre prêt d'actionnaire consenti à Air France - KLM en titres subordonnés et en souscrivant à une augmentation de capital de la compagnie en avril 2021.

Et l'intervention de l'APE s'est poursuivie aussi en 2021 à travers le déploiement des fonds sectoriels, dont le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, Bruno Le Maire, avait décidé la création à l'été 2020, dans le cadre du plan de soutien massif à l'économie française. Le Fonds aéronautique, auquel l'État a souscrit à hauteur de 150 M€, a été mis en place très rapidement suite à la présentation du plan de soutien aéronautique, le 9 juin 2020, afin de répondre aux besoins en fonds propres des PME et ETI de la filière et a commencé à réaliser ses premiers investissements dès la fin 2020. De même, le Fonds automobile a réalisé sa première levée de fonds au début de l'année 2021 et opéré ses premiers investissements au printemps 2021.

Enfin l'APE participe à la création du Fonds nucléaire, dont l'État est contributeur à hauteur de 50%, qui va se déployer d'ici la fin de l'année.

3. Comment l'État protège-t-il les intérêts français dans les entreprises relevant de la souveraineté nationale ?

En 2017, nous avons fait évoluer la doctrine d'investissement de l'État actionnaire en la simplifiant. L'État a vocation à être actionnaire de trois types d'entreprises : les entreprises stratégiques qui contribuent à la souveraineté de notre pays (défense et nucléaire), les entreprises participant à des missions de service public ou d'intérêt général national ou local pour lesquelles la régulation serait insuffisante pour préserver les intérêts publics et assurer les missions de service public, et enfin les entreprises en difficulté dont la disparition pourrait entraîner un risque systémique.

L'investissement de l'État dans les entreprises relevant de la souveraineté nationale, notamment le nucléaire civil et militaire, se traduit par le contrôle très majoritaire voire à 100 % des grands acteurs du secteur : EDF, Orano, Areva ou Technicatome. En outre, dans ces secteurs, l'État dispose de pouvoirs régaliens spécifiques et très étendus pour les autorisations d'exploitation d'installations nucléaires ainsi que pour les exportations dans ce domaine.

S'agissant des activités de défense, l'État actionnaire dispose de deux leviers :

- d'une part des participations importantes, majoritaires ou non, dans le capital des principales entreprises de l'industrie de défense française ou ayant des branches d'activité défense où il est en général le premier actionnaire ou co-actionnaire (Naval Group, KNDS, Thales, Airbus, Safran) ;
- d'autre part des actions spécifiques (« *Golden share* ») qui lui accordent des prérogatives exorbitantes du droit commun au capital d'une entreprise, lorsque la protection des intérêts essentiels du pays en matière d'ordre public, de santé publique, de sécurité publique ou de défense nationale est en jeu. Ce régime a été étendu par la loi PACTE tout en conservant la conformité aux principes du droit européen.

Enfin, d'autres dispositifs existent tels que des conventions ad hoc avec certaines entreprises ou bien le dispositif de contrôle des investissements étrangers en France (IEF).

4. Quelles sont les conséquences de la crise du Covid-19 sur la doctrine d'intervention de l'État actionnaire ?

Cette hyper-crise nous amène à amender notre stratégie d'intervention, pour un moment du moins, sous la conjonction de quatre facteurs principaux.

Premier facteur : la nécessité de venir au secours d'entreprises frappées par la crise. Beaucoup d'entreprises du portefeuille ne savent pas quand leurs secteurs retrouveront leur niveau d'activité pré-crise, transports, aéronautique notamment. Pour certaines de ces entreprises nous sommes déjà intervenu et nous pourrions être amenés à en soutenir encore dans le futur.

Second facteur : la prise en compte de la souveraineté économique. La crise a à la fois fragilisé la situation financière des entreprises, surtout dans les secteurs les plus exposés, mais aussi mis en exergue la dispersion du capital de certaines grandes sociétés cotées, qui les expose à des prises de contrôle inamicales et non souhaitées et qui peuvent mettre en péril le maintien de centres de décision en France ou en Europe. C'est pourquoi l'État actionnaire devra davantage intégrer cette préoccupation dans la gestion de ses interventions en capital.

Troisième facteur : les exigences environnementales qui accélèrent considérablement la transformation des modèles économiques. L'hyper-crise, loin de passer au second plan la question environnementale, l'a au contraire renforcée. Le Gouvernement et le Parlement ont rehaussé le niveau

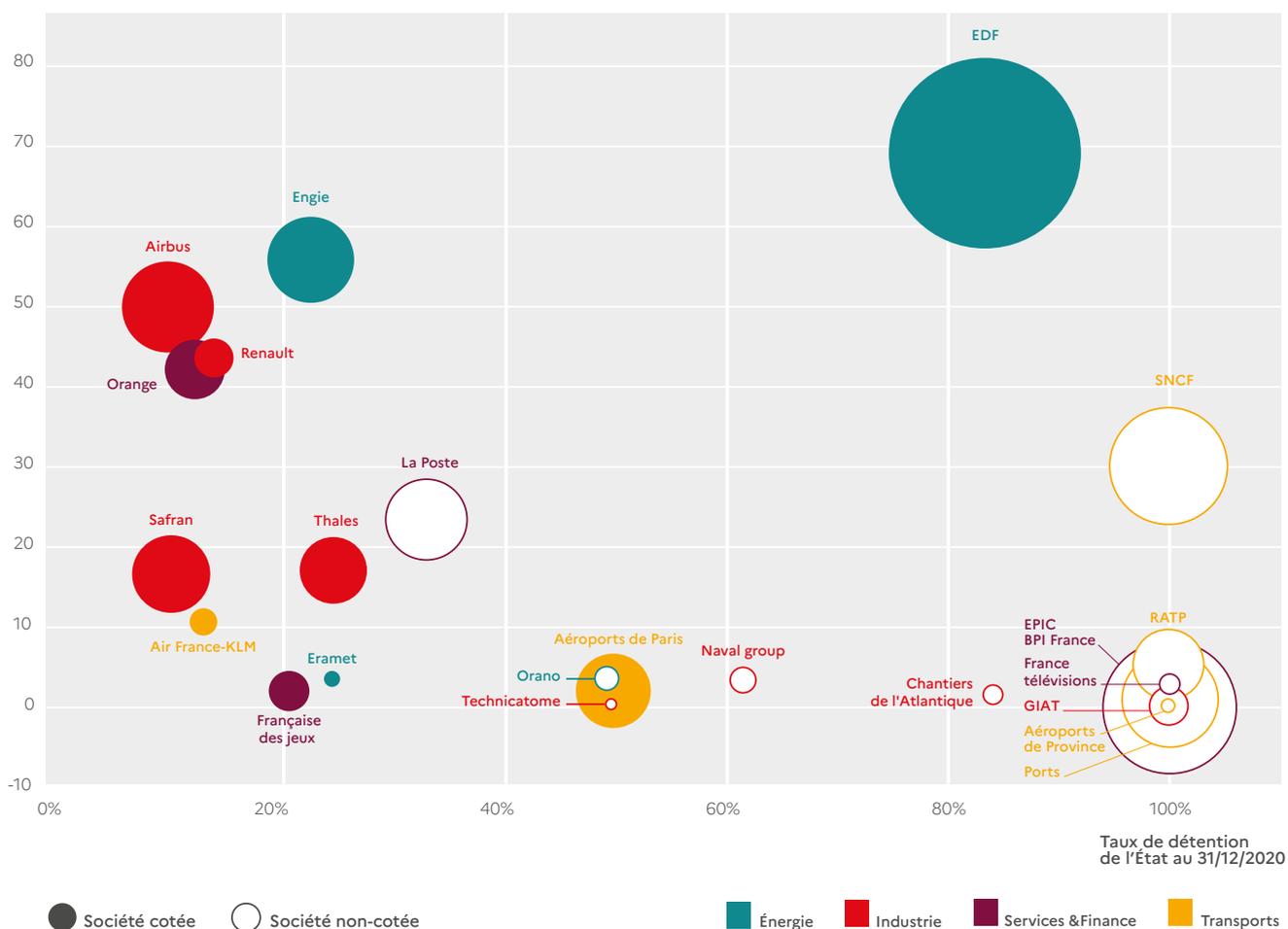
d'exigences environnementales vis-à-vis des entreprises que l'État aide et placé l'éco-conditionnalité comme une référence du contrôle de ces aides. Nous devons de plus en plus inscrire notre pilotage du portefeuille dans cette perspective. Ces exigences environnementales dorénavant mondiales transforment à une vitesse stupéfiante les modèles économiques des grandes entreprises tout particulièrement dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de l'énergie et des transports qui représentent la part la plus significative de notre portefeuille.

Quatrième facteur : la disruption numérique et technologique qui bouleverse également profondément les marchés et les modèles d'affaires des entreprises. Toutes les entreprises du portefeuille sont impactées par cette disruption et comme actionnaire de long terme nous devons les accompagner pour qu'elles déploient les stratégies pertinentes et disposent des ressources humaines et financières suffisantes pour être des acteurs de ces transformations.

Ainsi nous devons à l'avenir intégrer de plus en plus l'ensemble de ces critères dans le pilotage du portefeuille.

Principales participations de l'État

Chiffre d'affaires
2020 (en Md€)



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

PANORAMA GÉNÉRAL

Missions et doctrine	12
Gouvernance et nominations	13
Organisation	15
83 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État	16
Chiffres clés	18
Faits marquants	20
Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	24
L'État actionnaire dans la relance	25
Gestion du portefeuille	28
Synthèse des comptes combinés (2020)	34

Missions et doctrine

UNE LOGIQUE PATRIMONIALE DE LONG TERME

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

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

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

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

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

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

UNE DOCTRINE RÉVISÉE

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

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

Avec 83 entreprises dans son portefeuille, l'Agence est présente dans différents secteurs : l'énergie, l'industrie, les services et la finance, les transports.

La crise du Covid-19 a naturellement infléchi cette doctrine. L'APE est intervenue en fonds propres et quasi fonds propres pour assurer la sécurisation financière à long terme d'entreprises vulnérables et renforcer la souveraineté économique française.

Cinq missions de l'État actionnaire

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

Gouvernance et nominations

Un cadre de gouvernance normalisé et professionnalisé

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

- Clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État. Le « représentant de l'État » représente l'État actionnaire, assimilé à un administrateur « personne morale » ; l'État régulateur est représenté par un commissaire du gouvernement non membre du conseil ;
- L'État propose en assemblée générale des actionnaires d'autres administrateurs à proportion de son taux de détention dans le capital ;
- Possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'entreprises du secteur privé et du secteur public ;
- Préservation de certaines spécificités comme la représentation des salariés dans les organes de gouvernance et l'existence de dispositifs de protection des intérêts stratégiques de l'État.

La rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

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

L'État actionnaire veille à la bonne application des dispositions de la loi Sapin 2 de 2016 relatives à l'approbation contraignante ex-ante (sur les principes de rémunération) et ex-post (sur la base des résultats obtenus) de la rémunération des dirigeants par les assemblées générales des actionnaires (« say on pay »). La récente modification, permise par la loi PACTE², du régime français du « say on pay » a élargi ce dispositif aux rémunérations perçues par les administrateurs des sociétés cotées.

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

Privilégier une gouvernance dissociée dans les grandes entreprises

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

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

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

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

La nomination des dirigeants et administrateurs

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

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

l'État détient une part minoritaire du capital, il intervient au sein des conseils d'administration ou des conseils de surveillance, dans les procédures fixées par les organes de gouvernance de la société pour la désignation des dirigeants.

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

En tant qu'actionnaire, l'État participe à la nomination de près de 720 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entités du périmètre APE, dont 300 représentent ou sont proposés par l'État. S'y ajoutent 90 personnalités qualifiées proposées par diverses institutions, l'État et les collectivités locales¹, dans les entreprises publiques.

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

L'APE en chiffres

53 personnes à l'APE dont 42 cadres (28 pour les fonctions d'encadrement et de chargés de participations et 14 collaborateurs sur des fonctions d'expertise et de support)

49 %: taux de féminisation (38 % chez les cadres)

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

45 %: pourcentage des cadres ayant eu une expérience en entreprise

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

1 – Hors administrateurs élus par les salariés actionnaires, les élus, les personnalités qualifiées, et participants au conseil qui n'ont pas de statut d'administrateur. Les 300 représentants de l'État comprennent les représentants de l'État au sens de l'article 4 de l'ordonnance du 20 août 2014, les administrateurs proposés par l'État et les administrateurs nommés par décret.

Organisation

Les femmes et les hommes de l'APE

Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose d'une équipe resserrée de 53 collaborateurs majoritairement fonctionnaires (38 fonctionnaires, 15 contractuels) et dont près de la moitié sont des femmes (26 femmes et 27 hommes).

L'Agence est une administration d'état-major, ses équipes sont essentiellement composées de cadres (A, A+ et équivalent pour les contractuels), soit 42 collaborateurs au 1^{er} septembre 2021 dont 38% sont des femmes.

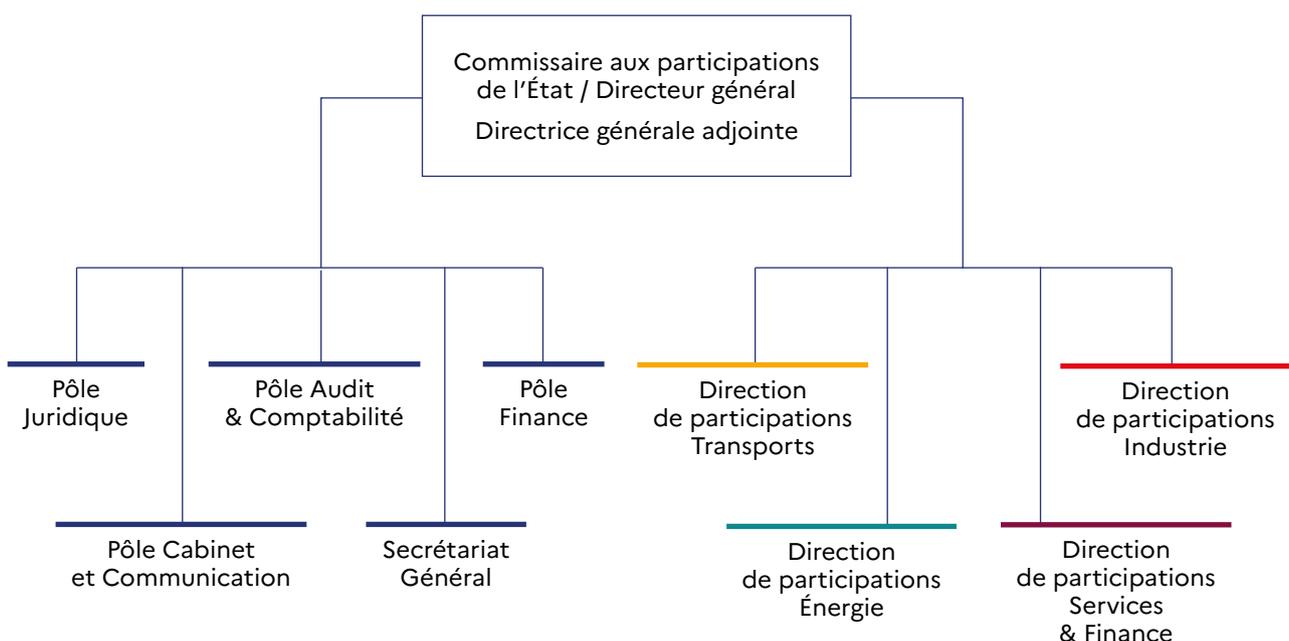
Regroupées en quatre directions de participations, les équipes en charges du suivi opérationnel des entités du portefeuille représentent plus de la moitié des effectifs de l'Agence, soit 28 cadres [DG, DGA, DP, DPA, chargés de

participations], traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (43%), et d'autres corps (administrateurs civils, fonctionnaires issus d'autres corps - Banque de France, IGF, Cour des comptes) ou des contractuels.

Les 5 pôles d'expertise (juridique, financier, audit et comptabilité, communication et le secrétariat général) dont le rôle est de sécuriser et de mettre en œuvre l'activité et les opérations de l'Agence, ainsi que les secrétariats, emploient 27 collaborateurs.

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

Organigramme fonctionnel de l'APE



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

(au 30 juin 2021)

ENERGIE

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

INDUSTRIE

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

TRANSPORTS

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

SERVICES ET FINANCE

- Arte France
- Bpifrance EPIC
- Casino d'Aix-les-Bains
- Consortium de réalisation (CDR)
- Dexia
- France Médias Monde
- France Télévisions
- IN Groupe
- La Française des Jeux (FDJ)
- La Poste
- Orange
- Radio France
- Semmaris
- Société de prise de participation de l'État (SPPE)
- 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), Société de financement local (SFIL), Solinter holding, TSA.

La liste ci-dessus correspond aux sociétés à participation publique ou établissements publics de premier rang, sachant que la compétence de l'APE s'étend également aux filiales de ces entités. Ainsi par exemple, seule l'entité de tête de la SNCF est mentionnée alors que l'APE suit également ses filiales (SNCF Réseau, SNCF Gares & Connexions, SNCF Voyageurs, Keolis, Geodis).

Par ailleurs, la liste comprend les participations détenues via une holding transparente dont la totalité du capital est détenu par l'État (ex. KNDS NV détenue via GIAT Industries)

Chiffres clés

83

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

356,5 M€

Montant des opérations de cessions réalisées entre juillet 2020 et juin 2021 dont :

- Cession de 500 000 actions de la société SOVAFIM dans le cadre d'une réduction de capital de la SOVAFIM réalisée par voie de rachat d'actions en vue de les annuler pour 50 M€ ;
- Près de 75 % du capital de la SFIL pour 300 M€ ;
- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance (NSRD) en 2018 pour 6,5 M€.

720

Nombre d'administrateurs élus en AG. En tant qu'actionnaire, l'État participe à la nomination de près de 720 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entités du périmètre APE, dont 300 représentent ou sont proposés par l'État. S'y ajoutent 90 personnalités qualifiées proposées par diverses institutions, l'État et les collectivités locales. Sur les 136 administrateurs nommés en AG sur proposition de l'État, la majorité ne sont pas des fonctionnaires en activité.

67%

des entreprises du portefeuille (28 sur 42) ont adopté leur raison d'être.

0,01%

Frais de gestion de l'APE. Ils ont représenté en 2020 près de 11 M€. Ce montant correspond au coût des conseils pour les opérations conduites par l'Agence (4,7 M€), à la masse salariale et le fonctionnement courant de l'Agence (6,2 M€). Les frais de gestion représentent ainsi 0,01 % de la valeur du portefeuille.

1,69 million

Les 20 premières entreprises du portefeuille employant plus de 4 000 salariés rassemblaient un effectif global d'environ 1,69 million de collaborateurs en 2020.

332 M€

Montant des dividendes reçus par l'État actionnaire en 2020 en numéraire (il n'y a pas eu de dividende en action). En cohérence avec la ligne adoptée depuis le début de la crise sanitaire, les entreprises bénéficiant des mesures de soutien à la trésorerie (PGE, report d'échéances fiscales et sociales) ont renoncé à verser des dividendes, pour consolider ainsi leur trésorerie.

38 %

Le taux de féminisation des administrateurs directement proposés par l'État (PQ/AE/RE) dans les organes de gouvernance est de 38 % à l'issue des AG 2021, en légère hausse par rapport à l'année dernière (37 %).

Plus généralement, 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 38 % en 2021 :

- pour les 11 entreprises cotées du portefeuille, ce taux atteint 43 % à l'issue des assemblées générales 2021 (45 % hors Airbus qui n'est pas soumis au droit français). Près de la moitié des administrateurs représentant ou proposés par l'État (48 %) dans l'ensemble de ces entreprises sont des femmes.
- pour les entreprises non cotées, ce taux est de 37 %. 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 37 %.

À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du SBF 120 était, à l'issue des AG 2021, de 45,7 %.

11 131,7 M€

Montant des opérations de prise de participation, augmentations de capital et souscription à des instruments de quasi fonds propres entre juin 2020 et juin 2021.

Augmentations de capital :

- quatre libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 61 M€ ;
- dotation complémentaire du Fonds pour l'Innovation pour 1 900 M€ ;
- augmentation de capital de la SNCF pour 4 050 M€ ;
- augmentation de capital d'Air France KLM pour 593 M€ ;
- augmentation de capital du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies pour 210 M€.

Opérations de prise de participations :

- souscription à 87 831 655 « OCEANes » émises par EDF pour 1 027 M€ ;
- souscription à 207 541 « OCEANes » émises par SAFRAN pour 24,5 M€ ;
- souscription au Fonds Ace Aéro Partenaires pour 150 M€ et libérations partielles de la souscription à hauteur de 9,90 M€ ;
- souscription au Fonds d'Avenir Automobile 2 pour 105 M€ et libérations partielles de la souscription à hauteur de 31,5 M€ ;
- achat de 10 566 111 actions ORANO pour 224,8 M€ ;
- souscription à 30 000 titres super subordonnés à durée indéterminée (TSDI) émis par la société Air France-KLM pour 3 000 M€.

Faits marquants

Septembre 2020 - Juillet 2021

8 septembre 2020



La crise sanitaire a freiné le rétablissement de la trajectoire financière d'EDF, et la mise en œuvre d'un plan d'action était dès lors nécessaire afin de compenser les impacts de cette crise sur la situation financière du Groupe. Dans le cadre de ce plan d'actions, une émission d'OCEANEs (obligations convertibles échangeables en actions nouvelles ou existantes) « Vertes » a été réalisée le 8 septembre 2020, pour un montant nominal de 2,4 Md€. L'État, en sa qualité d'actionnaire majoritaire d'EDF, a souscrit à cette émission à hauteur de 40 %, soit 1,03 Md€. Par cet investissement, l'État a manifesté, en tant qu'actionnaire majoritaire d'EDF, son soutien à la stratégie de développement rentable du Groupe dans le cadre de la transition énergétique, qui plus est dans une période de crise exceptionnelle.

30 septembre 2020



L'État cède sa participation majoritaire dans la banque publique SFIL (75 % du capital) à la Caisse des Dépôts. Cette opération a permis de parachever la mise en place du grand pôle financier public annoncé en août 2018 par le ministre Bruno Le Maire. Après la constitution en mars 2020 du bancassureur public La Banque Postale/CNP Assurances, au sein du groupe La Poste contrôlé par la Caisse des Dépôts, le transfert de SFIL, acteur essentiel du financement des collectivités locales et des grands contrats export, permet la coordination de l'ensemble du dispositif bancaire public sous l'égide de la Caisse des Dépôts.

3 novembre 2020



Bpifrance annonce le premier investissement du Fonds Lac I dans la société Arkéma, cotée à la bourse de Paris. Lac I a pris un peu plus de 5 % du capital de la société spécialisée dans la chimie et les matériaux de performance. Doté de 4,2 Md€ à son premier *closing* en mai 2020, Lac I – fonds privé dont la gestion a été confiée à Bpifrance, investisseur par ailleurs minoritaire du fonds –, a pour mandat d'investir dans des grandes sociétés françaises cotées en tant qu'actionnaire patient susceptible de stabiliser leur capital et de jouer un rôle actif dans la gouvernance. Au sein de la vingtaine de souscripteurs ayant investi dans le fonds Lac I, Bpifrance et le fonds souverain émirati Mudabala ont chacun souscrit pour un montant de 1 Md€.

8 décembre 2020



Annnonce par le Président de la République du lancement du programme de porte-avions de nouvelle génération (PANG), qui remplacera le Charles de Gaulle à horizon 2038. Propulsé par les futures chaufferies nucléaires K22 de Technicatome, conçu et construit par Naval Group et les Chantiers de l'Atlantique, le navire sera le plus grand bâtiment de guerre de l'histoire navale européenne.

14 décembre 2020



Évolution de la gouvernance de KNDS, leader européen de l'armement terrestre, avec la nomination d'un président français (Philippe Petitcolin) et d'un directeur général allemand (Frank Haun), afin de renforcer l'intégration de ce groupe et en particulier de ses deux filiales Nexter et KMW.

15 décembre 2020



Souscription par l'État à l'augmentation de capital de la société nationale SNCF à hauteur de 4,05 Md€. Cette opération vise à soutenir les investissements de sa filiale SNCF Réseau en faveur de la régénération du réseau ferré national, du renforcement de la sécurité et du développement durable de ses activités.

14 janvier 2021



Renault Group présente son nouveau plan stratégique: «Renaulution». Ce plan vise à passer d'une stratégie basée sur les volumes à une stratégie fondée sur la valeur et prévoit la création d'un grand pôle industriel dédié aux véhicules électriques dans le Nord (Douai, Maubeuge).

27 mars 2021



La construction par Areva d'un réacteur nucléaire EPR à Olkiluoto en Finlande (projet OL3) a franchi une étape déterminante en mars 2021 avec l'autorisation délivrée par STUK, l'autorité de sûreté nucléaire finlandaise, de procéder au chargement du combustible nucléaire dans le réacteur. Cette étape constitue le premier chargement de combustible nucléaire dans un EPR européen et renforce la crédibilité de la filière électronucléaire française (à travers l'implication, aux côtés d'Areva, des équipes d'EDF et de Framatome notamment). Ce projet OL3 est également le fruit d'un effort collectif européen: le consortium mené par Areva et Siemens est franco-allemand, tandis que le chantier est conduit en pleine collaboration avec le client finlandais TVO. Areva, Siemens et TVO ont par ailleurs conclu en juin 2021 un nouvel accord (GSA2) qui vise à sécuriser le financement de l'achèvement du projet.

Faits marquants

Septembre 2020 - Juillet 2021

Avril 2021



Première étape de recapitalisation du groupe Air France-KLM suite aux impacts de la crise sanitaire et à la mise en place de mesures de soutien en trésorerie en avril 2020. Cette opération est constituée de deux volets :

- une augmentation de capital à hauteur de 1,036 Md€, à laquelle l'État français a participé à hauteur de 593 M€, confortant son rôle d'actionnaire de référence avec une participation portée à 28,6 % du capital;
- la conversion en quasi fonds propres du prêt d'actionnaire de 3 Md€ accordé par l'État en 2020, à travers un instrument obligataire hybride à durée indéterminée. Cette conversion permet d'améliorer le bilan de l'entreprise et de faciliter son accès aux marchés financiers.

7 mai 2021



Annonce par le Premier ministre Jean Castex du projet Agoralim, qui permettra une nouvelle implantation de Semmaris dans le Val-d'Oise, en complément de son implantation historique de Rungis. Cette extension vise à permettre une meilleure distribution en produits alimentaires dans la partie nord de la région parisienne, dont la démographie est particulièrement dynamique. Ce projet est également un atout important en matière d'aménagement du territoire avec la création de 3 000 à 5 000 emplois.

11 mai 2021

L'assemblée générale de l'entreprise Sovafim s'est réunie pour acter l'évolution des missions et le changement de nom de l'entreprise, rebaptisée AGILE (Agence de Gestion de l'Immobilier de l'État). L'entreprise de gestion immobilière reste détenue à 100 % par l'État. En revanche, son suivi ne sera plus assuré par l'APE mais par la direction de l'immobilier de l'État.

12 mai 2021



Airbus annonce la relance du projet de nouvelle ligne d'assemblage final (FAL) pour l'A320 et l'A321 à Toulouse, qui devrait être opérationnelle d'ici fin 2022, témoignant ainsi de sa confiance dans la capacité de l'industrie aéronautique à surmonter une crise sans précédent.

17 mai 2021

Les ministres de la Défense française, allemande et espagnole annoncent la finalisation des discussions portant sur le contenu de la prochaine phase du programme SCAF, Système de Combat Aérien du Futur, qui doit aboutir d'ici 2027 au premier vol d'un démonstrateur de l'avion de combat de nouvelle génération, auquel participe notamment Airbus, Dassault Aviation, Thales et Safran.

1^{er} juin 2021



Fusion des trois ports de l'axe Seine (Le Havre, Rouen, Paris) en un établissement unique, le Grand port fluvio-maritime de l'Axe Seine, dénommé Haropa Port.

1^{er} juillet 2021



Engie a annoncé fin juillet 2020, avec le soutien de l'État actionnaire, de nouvelles orientations stratégiques visant à se repositionner sur les énergies renouvelables et les infrastructures, en simplifiant l'organisation du Groupe et son implantation géographique. Ces orientations incluaient la mise sous revue stratégique d'une partie des activités dites de Solutions Clients, à faible contenu en capital, considérées comme moins étroitement liées au cœur de métier d'Engie. Dans le cadre de ces orientations stratégiques, Engie a annoncé le 1^{er} juillet 2021 la création d'Equans, nouvelle entité autonome au sein d'Engie. Avec 74 000 employés dans 17 pays et un chiffre d'affaires annuel de plus de 12 Md€, Equans est un nouveau leader mondial des services multi-techniques, destiné à un fort développement sur des marchés en croissance. Engie a reçu le 6 septembre 2021 les premières offres non engageantes de plusieurs acquéreurs potentiels.

Responsabilité sociale, sociale et environnementale

Une démarche RSE structurée et exigeante

L'APE a actualisé, début 2021, une Charte de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) des entreprises du portefeuille. Celle-ci fixe les priorités de l'État actionnaire articulées autour de quatre axes :

- **INTÉGRER PLEINEMENT LES ENJEUX RSE DANS LA STRATÉGIE DES ENTREPRISES** et dans la raison d'être, prendre en compte ces enjeux dans les décisions stratégiques et mettre en place une gouvernance adaptée à cette fin ;
- **S'ASSURER DE LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE BAS CARBONE** et limiter les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement : réduire les émissions de CO₂, les déchets, favoriser l'économie circulaire, préserver la biodiversité ;
- **AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE** promouvoir la diversité et l'inclusion, n'accepter aucune discrimination ; cultiver le dialogue social ; favoriser l'employabilité des collaborateurs ; faire de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail une priorité ;

- **GÉNÉRER UN IMPACT SOCIÉTAL POSITIF** contribuer au développement local, déployer une politique d'achats responsables, favoriser les initiatives d'utilité sociale lorsqu'elles sont liées aux métiers et à la stratégie de l'entreprise.

Un dialogue actionnarial volontariste

L'État actionnaire encourage la prise en compte des enjeux RSE par les entreprises du portefeuille par le biais de ses représentants au sein des organes de gouvernance.

L'APE incite les entreprises à se doter d'engagements clairs, déclinés dans une feuille de route RSE ambitieuse et suivie par les instances de gouvernance de l'entreprise, ainsi qu'à inclure, pour les cadres dirigeants et les non dirigeants, des critères extra-financiers de rémunération.

Participer à la lutte contre le changement climatique

Après avoir fait un état des lieux des émissions de gaz à effet de serre et de la politique climatique des entreprises de son portefeuille, L'APE a défini les grandes orientations à suivre par les entreprises du portefeuille afin de respecter les objectifs de l'Accord de Paris :

- mesurer leur impact carbone direct et indirect (bilan des GES scopes 1 et 2, puis scope 3) ;
- se fixer des objectifs de réduction de leurs émissions pour les émetteurs les plus significatifs, en s'assurant du caractère ambitieux de ces objectifs et de leur alignement avec l'Accord de Paris ;
- définir un plan d'action pour atteindre ces objectifs ;
- présenter annuellement en gouvernance ce bilan carbone, l'atteinte des objectifs et le plan mis en œuvre.

Zoom sur... l'éco-conditionnalité

La loi n° 2020-935 du 30 juillet 2020 de finances rectificative pour 2020 dispose que, pour certaines entreprises soumises à l'obligation de déclaration de performance extra-financière, la prise de participations par l'intermédiaire de l'APE au moyen des crédits exceptionnels est subordonnée à la souscription par ces entreprises d'engagements en matière de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

L'APE a détaillé dans un rapport dédié l'utilisation de ces crédits exceptionnels et les engagements en matière de RSE, notamment de lutte contre le changement climatique, pris par les entreprises bénéficiaires contrôlées par l'État.



L'État actionnaire dans la crise... puis dans la relance

Pour faire face à l'épidémie de Covid-19, le Gouvernement a mis en place dès le début de la crise, des mesures inédites de soutien aux entreprises et aux salariés, qui ont été prolongées en 2021. Afin de redresser rapidement et durablement l'économie française, un plan de relance exceptionnel de 100 Md€ est déployé dès septembre 2020 par le Gouvernement autour de trois volets principaux: l'écologie, la compétitivité et la cohésion. Ce plan de relance, qui constitue la feuille de route pour la refondation économique, sociale et écologique du pays, propose des mesures concrètes et à destination de tous, particuliers, entreprises, collectivités locales, administrations.

La loi n°2020-473 du 25 avril 2020 de finances rectificative pour 2020 a conduit à la mise en place pour l'Agence des participations de l'État, d'une enveloppe exceptionnelle de financement de 20 Md€¹ destinés à renforcer les ressources des entreprises présentant un caractère stratégique et dont la situation pourrait s'avérer critique en raison des conséquences économiques de la crise sanitaire liée au Covid-19.

Au 30 juin 2021, environ 9 Md€ ont été décaissés depuis ce compte pour ces opérations de renforcement des participations financières de l'État.



4,05 Md€ pour la SNCF

L'État a souscrit le 15 décembre 2020 à une augmentation de capital de la société nationale SNCF à hauteur de 4,05 Md€.

Cette opération vise à soutenir les investissements de sa filiale SNCF Réseau en faveur de la régénération du réseau ferré national, du renforcement de la sécurité et du développement durable de ses activités. Ces investissements sont essentiels pour améliorer la qualité du système

ferroviaire au bénéfice de tous: entreprises ferroviaires, voyageurs et chargeurs.

Cette augmentation de capital constitue pour le secteur ferroviaire la pierre angulaire du plan de relance présenté le 3 septembre 2020 par le Gouvernement. Au total, ce plan prévoit d'allouer un montant total de 4,7 Md€ pour les investissements et les aides au secteur dont le rôle est stratégique pour le développement économique, la transition écologique et la souveraineté de notre pays.

En contrepartie de ce soutien public exceptionnel, le groupe SNCF s'est engagé à intégrer de manière exemplaire des objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans sa stratégie, notamment en matière de lutte contre le changement climatique. En particulier, le groupe SNCF s'est engagé à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre entre 2015 et 2030. Le groupe SNCF maintient par ailleurs ses efforts pour rendre son modèle plus compétitif, conformément aux objectifs du nouveau pacte ferroviaire de 2018.

AIRFRANCE KLM

3,59 Md€ pour Air France – KLM

En avril 2020, après plusieurs semaines de discussions, l'État français, le Groupe Air France-KLM et Air France sont parvenus à un accord avec les institutions bancaires du Groupe sur les différents volets d'un mécanisme de soutien dédié à Air France. Celui-ci comprend un Prêt Garanti par l'État français à hauteur de 90 %, d'un montant de 4 Md€ octroyé par un syndicat bancaire à Air France-KLM et Air France, ainsi qu'un prêt d'actionnaire de l'État français à Air France-KLM d'un montant de 3 Md€.

Le 19 avril 2021, l'État français a souscrit à hauteur de 593 M€ à l'augmentation de capital annoncée le 6 avril par Air France-KLM. Cette souscription a conforté le rôle d'actionnaire de référence de l'État, premier actionnaire du Groupe avec une participation portée à 28,6 % du capital et 28,47 % des droits de vote. À cette occasion, l'État a également accepté de convertir le prêt de 3 Md€ accordé à Air France en mai 2020 en fonds propres, à travers un instrument obligataire hybride à durée indéterminée (« Titres Super Subordonnés »), afin de redonner des marges de manœuvre au Groupe.

Ce soutien opéré en mai 2020 et en avril 2021, vise à couvrir les besoins du Groupe en liquidité puis en fonds propres à la suite d'un arrêt presque total de son activité de transport aérien au plus fort de la crise sanitaire. Ces opérations successives permettent à l'État de renouveler son soutien à cet acteur stratégique essentiel pour la France, pour ses territoires, pour l'emploi et pour l'ensemble de la filière aéronautique.



1,03 Md€ pour EDF

L'État a souscrit près de 88 millions d'OCEANES² vertes pour un total de 1,03 Md€, dans le cadre d'une opération

de marché avec une émission totale de 2,4 Md€. Cette émission a permis au Groupe de faire face aux difficultés rencontrées à la suite du premier confinement qui a notamment fortement perturbé le programme de maintenance du parc nucléaire et la production de l'année 2020, pesant ainsi sur la notation financière de sa dette. Par cet investissement, l'État français, souscripteur à cette opération, et actionnaire majoritaire d'EDF, a démontré dans une période de crise exceptionnelle, son soutien comme actionnaire avisé à la stratégie de développement rentable du Groupe dans le cadre de la transition énergétique.

150 M€ pour le Fonds automobile

La création du Fonds Avenir Automobile 2 (FAA2) a été annoncée par le Président de la République dans le cadre du plan de soutien automobile dévoilé le 26 mai 2020. Le FAA2 a pour objet principal d'apporter un soutien avisé en fonds propres aux sous-traitants de la filière automobile ayant subi l'impact de la crise (investissements minoritaires directs représentant 80 % du fonds FAA2 au maximum). Il a enfin vocation à intervenir dans des projets de croissance, d'innovation, de diversification, de consolidation et il peut également investir dans des fonds de retournement qui s'intéressent à la filière automobile (jusqu'à 20 % du fond FAA2). L'objectif est ainsi d'aider les sous-traitants français à faire face à la crise, et de soutenir l'émergence de futurs leaders à l'échelle européenne ou internationale sur les technologies clés de l'automobile du futur. Bpifrance intervient en tant que gestionnaire du fonds.

Les souscripteurs sont les mêmes que pour le FAA, à savoir Bpifrance Investissement, les constructeurs Renault et PSA, auxquels vient s'ajouter l'État. La taille cible du fonds est de 525 M€, qui seront apportés jusqu'à hauteur de 150 M€ par l'État, 125 M€ par Bpifrance, tandis que les constructeurs investiront chacun 125 M€. Un premier closing de 330 M€ a été réalisé le 18 janvier 2021.

150 M€ pour le Fonds de soutien à la filière aéronautique (fonds ACE Aéro Partenaires)

Opérationnel depuis le 30 juillet 2020, le fonds ACE Aéro Partenaires a été mis en place dans le cadre du plan de soutien aéronautique présenté par le gouvernement le 9 juin 2020, afin de soutenir les PME et les ETI de l'ensemble de la filière face à la crise sanitaire. L'objectif du fonds est de répondre aux besoins en fonds propres de la filière aéronautique française afin d'accompagner les entreprises qui ont des besoins de transformation opérationnelle ou des projets de consolidation pour atteindre une taille critique, et de renforcer la compétitivité de cette industrie stratégique et d'excellence, pourvoyeuse d'emplois hautement qualifiés sur l'ensemble du territoire. Le fonds totalise aujourd'hui un encours de 741 M€ et vise 1 Md€ d'ici fin 2021.

L'État a contribué à hauteur de 200 M€ – dont 50 M€ investis en fonds propres par Bpifrance et 150 M€ directement par l'État – aux côtés de Tikehau Capital qui a investi 230 M€ et des quatre grands donneurs d'ordre de la filière qui ont contribué à hauteur de 200 M€ (116 M€ pour Airbus, 58 M€ pour Safran, et 13 M€ chacun pour Thales et Dassault Aviation). Le fonds est géré par ACE Management, filiale de la société de gestion d'actifs et d'investissement Tikehau

Une première opération a été réalisée au dernier trimestre de l'année 2020 pour 20 M€ dont 7 M€ mobilisés par l'État, avec le rachat à la barre du tribunal d'Aries Alliance, fournisseur clé du secteur, qui conçoit et produit des machines de thermoformage de pièces métalliques.

Le déploiement du fonds devrait s'accélérer dans les prochains mois avec la disparition progressive des dispositifs de soutien d'urgence et la reprise d'activité attendue par le secteur. Ce calendrier de reprise reste incertain à ce stade. Toutefois, signe encourageant, le 27 mai 2021, Airbus a confirmé un retour aux niveaux de production d'avant-crise entre 2023 et 2025 par famille d'appareils, avec des niveaux de production supérieurs à ceux de 2019 pour la famille A320 dès le deuxième trimestre 2023 (64 appareils par mois au T2 2023 contre 60 en 2019).

3 Md€ pour le Fonds de transition

La création du Fonds de transition a été annoncée par le ministre l'Économie, des Finances et de la Relance le 1^{er} juin 2021 dans le cadre de la présentation du projet de loi de finances rectificative pour 2021. Le Fonds de transition – qui s'inscrit dans le cadre du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne et de l'encadrement temporaire – vise à combler les besoins de financement persistants ou renforcer le haut de bilan des entreprises de taille significative particulièrement touchées par la crise via une capacité d'intervention en prêts, quasi-fonds propres et fonds propres. Ce fonds, géré directement par l'État, pourra mobiliser l'outil et les crédits du fonds de développement économique et social (FDES) à hauteur de 1,2 Md€ ainsi que ceux du compte d'affectation spéciale relatif aux participations financières de l'État (CAS PFE) à hauteur de 1,8 Md€.³

Souscription de l'État au Fonds France Nucléaire prévue à hauteur de 100 M€

Conformément aux annonces du Gouvernement de septembre 2020 au titre du Plan de Relance, un fonds de « Capital investissement » est mis en place, afin de consolider l'actionnariat et accompagner les augmentations de capital de PME et d'ETI possédant un savoir-faire important pour l'industrie nucléaire française et ayant un établissement significatif en France, au service de leur solidité.

Ce fonds doit être doté à hauteur de 200 M€ au total, souscrit à parts égales par l'État et EDF. La souscription se ferait en deux temps : une première tranche d'un montant de 100 M€ au cours de l'automne 2021, souscrite à parts égales par l'État et EDF, et une seconde tranche du même montant, attendue en 2022, une fois la première tranche consommée.

Gestion du portefeuille

Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables en temps de crise

Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire

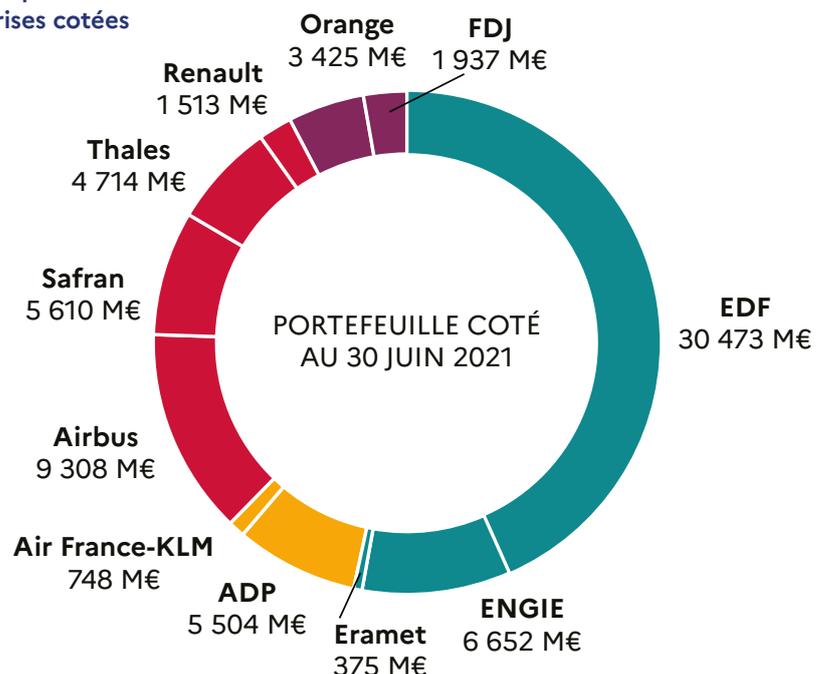
Le portefeuille géré par l'APE est étendu et très divers, au regard des secteurs d'activité concernés, du poids de l'État au sein des entreprises et de leurs formes juridiques. Avec 83 entreprises relevant de son périmètre, l'APE est présente dans des secteurs aussi différents que l'aéronautique, la défense, l'énergie, les transports, les services ou l'audiovisuel. La situation des entreprises du portefeuille de l'APE est hétérogène, le portefeuille étant composé de 11 entreprises cotées, 68 entreprises non cotées dans divers secteurs d'activité et 4 défaisances ou entités en extinction.

La valeur totale du portefeuille de l'APE est estimée à 124,8 Md€ au 30 juin 2021, la valorisation boursière du portefeuille coté de l'État s'établissant à 70,3 Md€.

En termes de répartition sectorielle de la valeur, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 53,4 % de la capitalisation boursière du portefeuille coté, est particulièrement marquée, loin devant le secteur aéronautique/défense (27,9 %), puis infrastructures/transport aérien (8,9 %), télécommunications (4,9 %), services financiers (2,8 %) et automobile (2,2 %).

En outre, l'État a un rôle d'actionnaire indirect via Bpifrance, dont il est actionnaire à 50 % avec la Caisse des Dépôts. L'activité en fonds propres de l'APE 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 privés en apportant de nouveaux fonds propres, essentiellement dans de petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire, ceci avec une perspective de sortie au terme d'une étape de leur développement, de leur croissance internationale ou de consolidation.

Valeur des participations de l'État dans les entreprises cotées



Participations de l'État dans les entreprises cotées au 30 juin 2021

Taille du portefeuille et performance globale entre le 30 juin 2020 et le 30 juin 2021



* au 30 juin 2021

** TSR : taux de rendement actionnarial total du portefeuille coté entre le 30/06/2020 et le 30/06/2021. Cette forte hausse est due à une variation positive de la valorisation du portefeuille coté sur la période

(+34,1 % sur la période vs. -4,9 % au 31/12/2020 sur un an), liée également à une amélioration du rendement du dividende en numéraire perçu par l'État (+1,4 % sur la période vs. +0,3 % au 31/12/2020 sur un an).

	30 juin 2021		juin 2020 - juin 2021		2020		
	% de détention par l'État	Valeur de participation (M€)	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen	
CAC 40			+31,84 %	-	(714 %)	-	
PORTFEUILLE COTÉ		70 259	+34,37 %	-	(5,06 %)	-	
ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	EDF	83,77 %	30 473	+40,32%	+7,07%	+29,89%	+7,85%
	dont FIL*	10,6 %	3 857			-	
	ENGIE	23,64 %	6 652	+5,04 %	+7,07 %	(13,06 %)	+7,85%
	Eramet	25,47 %	375	+72,46 %	+49,59 %	(6,37 %)	+8,16 %
INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	ADP	50,63 %	5 504	+20,19 %	+42,40 %	(39,75 %)	+4,57%
COMPAGNIES AÉRIENNES	Air France-KLM	28,60 %	748	+0,92 %	+54,97 %	(48,41 %)	(15,47 %)
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	Airbus	10,92 %	9 308	+70,72%	+37,04%	(31,19%)	(25,95%)
	Safran	11,23 %	5 610	+31,05%	+37,04%	(15,76%)	(25,95%)
	Thales	25,68 %	4 714	+19,70%	+37,04%	(19,04%)	(25,95%)
	dont FIL*	25,68 %	4 714	-	-	-	-
AUTOMOBILE	Renault	15,01 %	1 513	+50,95 %	+65,79%	(15,22%)	+3,71%
TÉLÉCOM	Orange	13,39 %	3 425	(9,68%)	+10,82%	(25,81%)	(16,06%)
SERVICES FINANCIERS	FDJ	20,46 %	1 937	+80,55%	+54,97%	+57,02%	(15,47%)

* Une part des actions EDF et Thales – représentant respectivement 10,6 % et 25,7 % du capital de ces sociétés au 30 juin 2021 – servent à la constitution du fonds pour l'innovation (« FIL ») annoncé par le Ministre de l'économie et des finances, Bruno Le Maire, le 15 janvier 2018 et doté initialement de 10 Md€.

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

Une gestion adaptée du portefeuille de l'APE, marquée par la crise sanitaire

La crise du Covid-19 a fortement modifié les priorités de gestion du portefeuille de l'APE. La priorité de l'État actionnaire a été le sauvetage ou la sécurisation des grandes entreprises, beaucoup d'entre-elles ayant vu leurs modèles économiques bouleversés en particulier dans les secteurs des transports, de l'aéronautique et de l'automobile.

Dans ce contexte, l'État a souscrit à l'émission inaugurale d'obligations vertes à option de conversion et/ou d'échange en actions (OCEANES Vertes) d'EDF (2,4 Md€), à hauteur de 40 %, pour un montant de 1,03 Md€ au mois de septembre 2020. Par cet investissement, l'État a manifesté dans cette période de crise exceptionnelle, en tant qu'actionnaire majoritaire d'EDF, son soutien avisé à la stratégie de développement rentable du Groupe dans le cadre de la transition énergétique.

L'État a en outre souscrit à une augmentation de capital de la société nationale SNCF à hauteur de 4,05 Md€ au mois de décembre 2020 afin de soutenir les investissements de sa filiale SNCF Réseau en faveur de la régénération du réseau ferré national, du renforcement de la sécurité et du développement durable de ses activités. Cette augmentation de capital, qui constitue la pierre angulaire du plan de relance ferroviaire, complète l'ensemble des aides exceptionnelles mises en place par le Gouvernement pour faire face à la crise sanitaire.

L'État a enfin souscrit à l'augmentation de capital d'Air France-KLM (1 Md€) à hauteur de 593 M€ au mois d'avril 2021 et converti le prêt d'actionnaire de 3 Md€ accordé à la société en mai 2020 en quasi fonds propres, à travers un instrument obligataire hybride à durée indéterminée. Cette opération, qui s'inscrit dans le prolongement des financements octroyés à Air France en mai 2020, a permis à l'État actionnaire de renouveler son soutien à cet acteur stratégique essentiel pour la France et d'en devenir le premier actionnaire avec une participation portée à 28,6 % du capital.

Une valeur boursière du portefeuille résiliente en 2020

La crise sanitaire a engendré un choc macro-économique mondial sans précédent, entraînant une correction brutale des marchés financiers en 2020. À partir du 21 février 2020¹, les indices boursiers ont décroché en un mois de 32,9 % en France (CAC 40) et de 30,9 % aux États-Unis (S&P 500), tandis que le portefeuille coté de l'État perdait 44,3 % de sa valeur.

La réaction massive des banques centrales et des pouvoirs publics dès la mi-mars 2020, conjuguée à l'annonce des candidats-vaccins contre le Covid-19 au mois de novembre 2020, a permis un rebond des marchés financiers à un rythme soutenu (+12,5% pour le CAC 40 et +21,2% pour le S&P 500 au second semestre 2020²), les indices boursiers terminant l'année 2020 à des niveaux proches, voire supérieurs, à ceux enregistrés avant l'émergence de la pandémie.

Dans ce contexte de rebond des marchés européens (+25,7 % pour le Stoxx 600 au second semestre 2020) et d'amélioration de la situation sanitaire, même si le spectre d'une nouvelle vague épidémique induite par les nouveaux variants plane sur les marchés et pourrait durement affecter la reprise, le portefeuille coté de l'État actionnaire a enregistré une performance positive exceptionnelle de +34,4 % (contre +31,8 % pour le CAC 40) entre le 30 juin 2020 et 30 juin 2021.

Le secteur de l'énergie a enregistré des performances contrastées sur cette même période. Le titre Engie, dont l'activité a été affectée dans la phase la plus aiguë de la crise, a gagné +5,0 % (contre +7,1 % pour l'indice sectoriel européen). EDF a, pour sa part, enregistré une excellente performance avec une hausse de titre de +40,3 %, malgré la dégradation d'un cran avec perspective stable de la notation crédit du groupe (BBB+) par S&P le 22 juin 2020, dans un contexte d'attente par les marchés financiers d'une nouvelle régulation du nucléaire existant.

Le secteur aéronautique a vu son indice sectoriel européen gagner +37,0 % de sa

1 – Le 21 février 2020, un premier groupe de cas de Covid-19 a été détecté en Lombardie.

2 – Le CAC 40 termine l'année 2020 en baisse de 7,1 %, tandis que le S&P 500 clôture 2020 en hausse de 16,3 %.

valeur entre le 30 juin 2020 et le 30 juin 2021. Airbus (hausse du titre de +70,7%), dont le redressement rapide des capacités sur les intra-zones crédibilise une accélération des cadences des A320, et Safran (hausse du titre de +31,0%), dont la majorité de son activité dépend directement de la reprise du transport aérien, ont vu leurs cours de Bourse fortement rebondir sur un an. Thales, de son côté, grâce à une croissance toujours vigoureuse dans la défense mais aussi à un redressement de l'aéronautique civile et à un bon dynamisme des activités de sécurité digitale, a enregistré une hausse de son cours de bourse de +19,7 %.

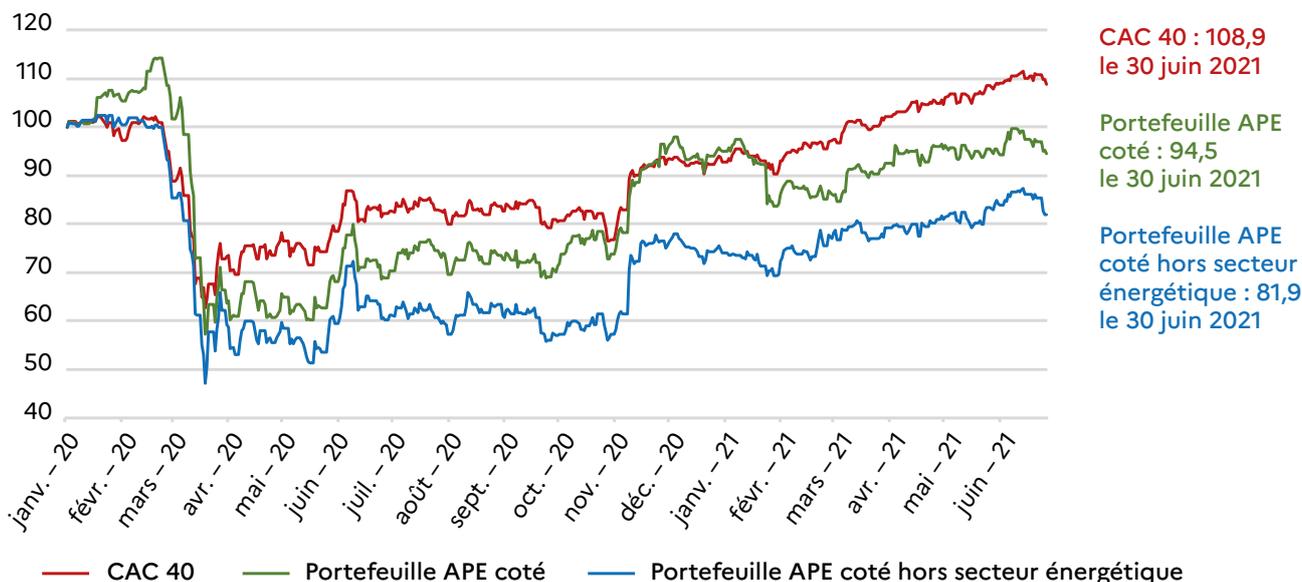
Les secteurs du transport aérien et des infrastructures aéroportuaires restent durablement impactés par la crise. En dépit d'une augmentation progressive des capacités de vol (50 % au T2 2021 puis 55-65 % attendu au T3 2021), Air France-KLM continue de consommer sa trésorerie disponible (consommation mensuelle de trésorerie opérationnelle d'environ 450 M€). Dans ce contexte, le cours n'a repris que +0,9 % de sa valeur boursière entre le 30 juin 2020 et 30 juin 2021 (après une chute brutale de -52,3% entre le 30 juin 2019 et le 30 juin 2020), et ce, en dépit des mesures de recapitalisation annoncées au mois d'avril. L'action du Groupe ADP a,

pour sa part, gagné +20,2 %, en ligne avec les principales sociétés aéroportuaires européennes (+16,5 % pour AENA, +24,3 % pour Flughafen Zurich et +48,0 % pour Fraport).

Évolution du portefeuille coté de l'APE comparé au CAC 40 depuis janvier 2020

Portée par la crise, la dynamique de rotation sectorielle des investisseurs en faveur des valeurs de croissance, notamment la technologie et la santé, au détriment des valeurs cycliques européennes a fortement pesé sur la performance globale du portefeuille coté sur les six premiers mois de l'année 2020 (-30,0% pour le portefeuille coté de l'APE contre -17,5% pour le CAC 40). L'annonce des candidats-vaccins contre le Covid-19 au mois de novembre 2020, conjuguée à l'action des pouvoirs publics, a permis un rebond de la performance du portefeuille coté de l'APE au second semestre 2020 (+35,0% contre +12,5% pour le CAC 40).

Évolution du portefeuille coté de l'APE comparé au CAC 40 depuis janvier 2020



Le premier semestre 2021 se conclut sur une performance exceptionnelle des marchés actions, le CAC 40 ayant dépassé son niveau atteint pré-crise (+17,2% sur les six premiers mois de l'année 2021 contre -0,4% pour le portefeuille coté de l'APE). La séquence de reprise cyclique a été marquée

par des rotations sectorielles massives qui ont bénéficié aux secteurs de l'énergie, de l'aéronautique et des transports aériens et infrastructures - ces secteurs représentant plus de 90 % du portefeuille coté de l'État - qui comptent pourtant parmi les plus touchés par la crise.

Composition sectorielle du portefeuille coté

	PORTEFEUILLE COTÉ APE	ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	TRANSPORT AÉRIEN ET INFRASTRUCTURES	TÉLÉCOM	SERVICES FINANCIERS	AUTOMOBILE
30 juin 2021	100 %	53,4 %	27,9 %	8,9 %	4,9 %	2,8 %	2,2 %
31 décembre 2020	100 %	58,0 %	24,6 %	8,0 %	4,9 %	2,2 %	2,2 %
31 décembre 2019	100 %	46,2 %	30,8 %	12,7 %	6,3 %	1,5 %	2,5 %
31 décembre 2018	100 %	55,1 %	23,3 %	11,6 %	6,6 %	0,2 %	3,2 %
31 décembre 2017	100 %	49,6 %	24,7 %	12,7 %	7,5 %	0,2 %	5,4 %
31 décembre 2016	100 %	46,9 %	25,6 %	9,5 %	9,1 %	0,2 %	8,7 %

Poursuite d'une politique de dividendes responsable, adaptée à la crise et à la situation du secteur énergétique

La forte baisse du montant total des dividendes perçus en 2020 est le résultat de l'annulation des dividendes qui devaient être versés au titre de 2019 (et leurs acomptes éventuels au titre de l'exercice 2020, distribués dès 2020) afin de renforcer le bilan des entreprises dans un contexte de forte incertitude lié à la crise sanitaire.

Fortes de cette situation exceptionnelle, les entreprises du portefeuille de l'APE ont dû adapter leurs politiques de distribution de dividendes pour préserver leur trésorerie, au même titre que l'ensemble des entreprises du SBF 120 dont plus de 50 % ont annulé les dividendes distribués en 2020 au titre du solde de l'année 2019 et de l'acompte 2020.

A l'exception de FDJ et d'Orange, ces deux entreprises ayant montré leur résilience face à la crise (elles n'ont notamment pas eu recours aux dispositifs d'activité partielle mis en place par l'État), et de Thales, qui ont respectivement versé un dividende par action en 2020 de 0,45€, 0,70€ et 0,40€, l'ensemble des entreprises du portefeuille coté de l'APE ont annulé leurs versements de dividendes en 2020 (au titre du solde de l'exercice de l'année 2019 et de l'acompte 2020 éventuel).

L'État a en outre renouvelé son choix, opéré depuis 2015, de recevoir le versement des dividendes d'EDF en actions, ce qui explique la baisse notable des dividendes perçus en numéraire à partir de 2016.

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Numéraire	4,3	4,4	3,2	4,2	4,1	3,0	1,8	1,5	1,8	1,7	0,3	30,3
Titres	0,1	-	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	-	6,8
TOTAL	4,4	4,4	4,6	4,4	4,1	3,9	3,5	2,8	2,4	2,3	0,3	37,1

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Numéraire	3,7	3,7	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	1,2	0,2	25,2
Titres	0,1	0,0	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	-	6,8
TOTAL	3,9	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	1,8	0,2	32,0

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

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Entreprises du CAC 40	36,9	38,9	36,3	38,8	45,8	37,6	46,1	44,4	46,8	54,1	28,6	454,3
Variation (%)		5,4%	-6,7%	6,9%	18,0%	-17,9%	22,6%	-3,7%	5,4%	15,6%	-47,1%	
Entreprises cotées APE	3,9	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	1,8	0,2	32,0
Variation (%)		-3,6%	5,5%	-3,3%	-6,7%	-5,0%	-6,4%	-20,2%	-20,9%	-10,0%	-88,9%	

En moyenne sur les 5 dernières années*, le rendement actionnarial total du portefeuille (plus ou moins-value augmentée des dividendes perçus) s'établit à +8,7 % contre +10,9 % pour le CAC 40. Ce chiffre se décompose en un rendement

du dividende de +1,8 % en moyenne pour le portefeuille coté de l'État (+3,1 % pour le CAC 40) et une plus-value boursière de +7,0 % (le CAC 40 enregistrant pour sa part une hausse de +7,8%).

* Entre le 31 décembre 2017 et le 30 juin 2021.

Synthèse des comptes combinés (2020)

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

À noter :

- comme pour les exercices précédents, les comptes de GIAT sont pris en compte sur le fondement de données provisoires;
- La Poste, La Française des Jeux et SFIL ne font plus partie des entités intégrées du périmètre de combinaison;
- a contrario les Chantiers de l'Atlantique (jusqu'à présent classés en IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente) sont réintégrés au périmètre de combinaison.

Opérations de la période

Constitution d'un pôle financier public

Le 30 août 2018, l'État et la Caisse des Dépôts ont annoncé leur volonté de créer un grand pôle financier public visant à renforcer la cohésion des territoires et à lutter contre la fracture territoriale en métropole et dans les outre-mers à travers La Poste et la Caisse des Dépôts, opérateurs de proximité au service des citoyens.

La mise en œuvre de ce projet a été finalisée par échanges et transferts de titres :

- Le 4 mars 2020 : apport par l'État et la Caisse des Dépôts à La Poste, puis par celle-ci à La Banque Postale, de leurs participations respectives de 1,1 % et de 40,9 % au capital de CNP Assurances. Au terme de cette opération, le groupe La Poste détient 62,13 % du capital de CNP Assurances et est consolidé par intégration globale par la Caisse des Dépôts. L'État détient quant à lui 34 % du nouveau groupe La Poste. La réalisation de cette opération a

généralisé les impacts suivants sur les comptes du groupe La Poste :

- une augmentation de capitaux propres consolidés de 4 027 M€ correspondant à l'apport de 288 262 094 actions CNP Assurances valorisées au cours de bourse du 4 mars 2020 (13,97 €);
- le reclassement en résultat net des réserves de conversion en gain latents de CNP Assurances pour la quote-part du groupe, avant l'opération, générant un produit de 594 M€, classé sur la ligne « quote-part de résultat des autres sociétés mises en équivalence » du compte de résultat;
- la dépréciation de la valeur des titres précédemment mis en équivalence au regard du cours de bourse de l'action CNP Assurances au jour de l'opération soit 1 571 M€, montant représentant la différence entre la valeur des titres mis en équivalence (3 054 M€) et la valeur de bourse (1 933 M€);
- la constatation d'un *badwill* pour un montant de 4 578 M€ correspondant à la différence entre, d'une part la quote-part du Groupe dans l'actif net de CNP Assurances valorisé à la juste valeur (déterminé dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition), soit 10 538 M€, et d'autre part la totalité des titres valorisés au cours de bourse du jour de l'opération soit 5 960 M€;
- Le 30 septembre 2020 : rachat par la Caisse des Dépôts de la totalité de la participation détenue par La Banque Postale au capital de SFIL (soit 5 %) et par l'État (soit 75 %), à l'exception d'une action ordinaire conservée par l'État. La Caisse des Dépôts est ainsi devenu l'actionnaire de référence de SFIL.

Les comptes des groupes La Poste et SFIL ont été enregistrés en intégration globale, en « actifs détenus en vue de la vente », dans les comptes combinés jusqu'au 4 mars 2020 et 30 septembre 2020 respectivement. Les comptes du

groupe La Poste sont enregistrés en mise en équivalence à compter de cette date.

Réforme ferroviaire - Création d'un Groupe SNCF intégré

Après deux années consacrées à sa préparation, la réforme ferroviaire a été mise en œuvre en 2020.

Le 1^{er} janvier 2020, les trois EPIC composant la SNCF (EPIC SNCF, EPIC Réseau et EPIC SNCF Mobilités) sont devenues cinq sociétés :

- Société nationale SNCF, société anonyme à capitaux publics et entité mère du Groupe assure le pilotage stratégique et financier du Groupe ;
- SNCF Voyageurs, détenue par la société mère, rassemble l'ensemble des entreprises ferroviaires du Groupe dédiées au transport de voyageurs en France et à l'international ;
- SNCF Réseau, détenue par la société mère, assure l'ingénierie, l'exploitation y compris commerciale et l'entretien du réseau ferré français. Gestionnaire d'infrastructure, SNCF Réseau est le pivot du système ferroviaire français ;
- SNCF Gares & Connexions, filiale de SNCF Réseau, gère et exploite les gares de France. Elle permet aux transporteurs de bénéficier de l'accès et de services en gares ;
- SNCF Fret, détenue par la société mère, est le principal opérateur national de transport ferroviaire de marchandises.

Le changement d'EPIC en SA s'est accompagné d'un changement de gouvernance : des organes plus présents dans la conduite du Groupe, des administrateurs aux origines diverses et complémentaires, un pilotage industriel et financier fondé sur l'intérêt social de l'entreprise. Au-delà, c'est également une transition culturelle que la SNCF a engagé en adoptant les codes, bonnes pratiques et exigences d'un groupe industriel d'envergure nationale et mondiale tout en préservant l'ADN du service public ferroviaire et les savoirs faire historiques du groupe.

Ces transformations n'ont cependant pas eu d'effet sur les comptes combinés, le groupe SNCF établissant des comptes consolidés préalablement à ces opérations.

Fonds pour l'Innovation et l'Industrie

Sur l'exercice 2020, deux opérations ont impacté le Fonds pour l'Innovation et l'Industrie (FII) :

- une dotation en numéraire de l'État, dont le principal est non consommable. Son montant de 1,9 Md€, versé le 29 juillet 2020, est déposé sur un compte ouvert auprès de l'Agence France Trésor (AFT) ;
- une reprise partielle de la dotation non consommable en titres EDF de l'État, portant sur 61 millions de titres.

Cette dernière opération est sans effet aux bornes du périmètre combiné.

Autres augmentations et réduction de capital

Outre les opérations mentionnées précédemment, l'État a participé sur l'exercice 2020 à hauteur de 100 M€ à des augmentations de capital dans les entités du périmètre combiné. Les principales sociétés concernées sont :

- France Télévision et Radio France, à hauteur respectivement de 17 M€ et 18 M€, pour accompagner la transformation et la modernisation des deux entités ;
- Imprimerie Nationale, à hauteur de 65 M€, pour financer notamment l'acquisition de Nexus ;

Par ailleurs, la SOVAFIM a procédé sur la période à un rachat d'actions en vue de leur annulation à hauteur de 50 M€.

Fusion-absorption de Bpifrance SA dans Bpifrance Financement

Bpifrance SA, participation contrôlée conjointement par l'EPIC Bpifrance et par le groupe Caisse des Dépôts qui en détiennent chacun 50 %, a été absorbée par sa filiale Bpifrance Financement en date du 18 décembre 2020.

Cette opération a pour objectif d'augmenter les capacités d'action du groupe Bpifrance et de rationaliser son organisation.

Du fait de la remontée de palier des actionnaires minoritaires de Bpifrance Financement, le pourcentage de détention de l'EPIC Bpifrance dans Bpifrance (ex-Bpifrance Financement) à l'issue de l'opération est de 49,29 %, toujours à parts égales avec le groupe Caisse des Dépôts.

Cette opération ne remet pas en cause la nature du contrôle exercé par l'EPIC Bpifrance sur le groupe Bpifrance, ni la méthode de consolidation par mise en équivalence qui en découle.

Faits significatifs de la période

Crise sanitaire du Covid-19

La crise sanitaire a impacté de façon brutale et significative le secteur des transports, en particulier ferroviaire et aérien, dont les résultats 2020 ont été fortement dégradés.

Le trafic ferroviaire a été très fortement perturbé par la crise sanitaire qui a mis un coup d'arrêt sans précédent au trafic, en particulier sur l'activité « voyageurs ». On note en effet à la SNCF une forte baisse du transport de voyageurs (principalement Grande Vitesse) : baisse du trafic de 48 % pour la Grande Vitesse ferroviaire (TGV, INOUI, OUIGO, Eurostar, Thalys, etc.), de 45 % pour Transilien, de 32 % pour TER et de 30 % pour Keolis. La chute a pu être amortie par les plans d'économies (ajustement des plans de transport), une certaine diversification des activités transports (notamment avec Geodis, le Fret ferroviaire et les activités conventionnées) et une politique commerciale volontariste qui a permis d'accompagner les reprises à chaque sortie de confinement. Au final, l'impact de la crise sanitaire sur l'EBITDA du groupe SNCF a été estimé à 5,4 Md€.

L'impact de la crise sanitaire sur la RATP a été plus limité, et est estimé à environ -0,3 Md€ sur l'EBITDA malgré l'effondrement du nombre des voyageurs et les coûts liés au maintien de l'activité. En effet, le mécanisme du contrat avec IDF Mobilités (IDFM) qui prend en charge 90 % du risque a permis de contenir cet impact très négatif sur le chiffre d'affaires : ainsi, la perte totale de recettes directes en Ile-de-France suite à la crise (-0,9 Md€) a été compensée à hauteur de +0,8 Md€ par IDFM.

Enfin, le secteur aéronautique a été particulièrement touché par la crise. Le transport aérien a été brutalement mis à l'arrêt au niveau mondial durant les mois d'avril à juin 2020 compte tenu des mesures de confinement et de fermeture des frontières décidées par la plupart des pays pour limiter la propagation du

Covid-19. La reprise du trafic est depuis lors très progressive et fonction de la levée des mesures de restriction à la mobilité applicables dans chaque pays. Sur l'année 2020, le trafic des passagers de tous les aéroports a ainsi fortement baissé, à l'instar d'ADP avec -71 % sur Paris CDG et -66 % sur Paris Orly. Dans ce contexte, tous les aéroports ont mis en place des plans d'économies et ont eu recours au chômage partiel. Toutefois, l'impact sur les comptes 2020 reste très significatif (de l'ordre de -2,0 Md€ sur le résultat opérationnel aux bornes du périmètre combiné).

Les autres domaines du secteur des transports ont également souffert des conséquences de la crise sanitaire et des mesures de confinement. Ainsi, les sociétés autoroutières ont enregistré une baisse significative des revenus de péages. Les grands ports maritimes ont quant à eux été impactés dans une moindre mesure, par un effondrement des trafics de passagers et des escales de croisière, ainsi que par la baisse des trafics de certains types de marchandises, en particulier les hydrocarbures.

Les autres secteurs ont également subi les effets induits par la crise sanitaire, dans des proportions toutefois hétérogènes. Ces effets ne sont pas toujours directement mesurables.

Les conséquences de la crise sanitaire sont estimées à environ -1,5 Md€ sur l'EBITDA d'EDF, pour la seule année 2020. Les perturbations économiques provoquées ont eu des répercussions importantes sur de nombreuses activités du Groupe et plus particulièrement sur la production d'électricité nucléaire. Cette dernière a connu une baisse prolongée du fait de la nécessaire réorganisation des plannings de maintenance des centrales, sur les activités de services et sur les chantiers ralentis (notamment grand carénage, Flamanville 3, Hinkley Point C) afin de protéger les intervenants. La consommation d'électricité est en baisse de 3,5 % sur l'année 2020 par rapport à l'exercice 2019. Tout au long de cette période, le Groupe a su s'adapter tout en assurant la continuité de ses missions essentielles.

Les conséquences pour Orano se sont traduites par un impact estimé à -0,2 Md€ sur le résultat opérationnel du fait d'arrêts ou de baisse temporaire des activités de certains sites miniers et industriels

du Groupe, de fortes perturbations des activités de services de l'Aval, quelques reports de livraisons dans le domaine des Mines et des coûts supplémentaires induits par les mesures de protection et de prévention de la pandémie.

L'arrêt de l'activité pendant le premier confinement ainsi que les ralentissements induits par les mesures suivantes de confinement ont entraîné en effet de nombreux décalages de livraisons, notamment pour les Chantiers de l'Atlantique.

En ce qui concerne plus particulièrement les sociétés de l'audiovisuel public, la crise sanitaire a engendré une baisse de recettes publicitaires et commerciales de l'ordre de plusieurs dizaines de millions d'euros par rapport à 2019 mais également des décalages de programmes, un ralentissement des activités de production ainsi que des surcoûts. Le maintien d'une gestion rigoureuse a cependant permis de limiter ces effets.

Afin d'atténuer les retombées économiques provoquées par la pandémie de Covid-19, le Gouvernement français a mis en place différentes aides à destination des entreprises, et notamment :

- le prêt garanti de l'État (PGE), dispositif exceptionnel de garanties par l'État permettant de soutenir le financement bancaire des entreprises en dépit des incertitudes économiques. La garantie du prêt par l'État peut représenter jusqu'à 90 % du montant prêté. Au 31 décembre 2020, les entités intégrées du périmètre combiné ont bénéficié de cette mesure à hauteur de 261 M€. Les PGE des groupes Renault et Air France-KLM, mises en équivalence, s'élèvent quant à eux à 4 Md€ chacun ;
- le chômage partiel, dispositif allégé permettant aux entreprises faisant face à des difficultés économiques temporaires de réduire l'activité de leurs employés ; les salariés sont alors indemnisés en contrepartie de la réduction de leur temps de travail. Ce dispositif a été utilisé pour limiter les ruptures de contrats de travail liés à la baisse d'activité entraînée par la crise tout en préservant les capacités de rebond des entreprises. Ce dispositif n'est cependant pas toujours suffisant à lui seul et doit être complété par d'autres dispositifs législatifs comme l'activité partielle de longue durée

(« APLD »), la rupture conventionnelle collective (« RCC ») ou encore un accord de performance collective (« APC »). Ainsi, ADP a signé le 9 décembre 2020 un accord de RCC à l'unanimité des organisations syndicales représentatives afin de sauvegarder l'entreprise et préserver ses compétences tout en évitant des départs contraints. Cette mesure ajoutée aux autres plans envisagés au niveau du groupe a fait l'objet d'une provision nette de reprise des engagements sociaux de 208 M€ en 2020 ;

- des aides spécifiques pour certains secteurs et certaines entreprises, comprenant notamment des reports de paiement de dettes fiscales et sociales, le soutien au financement des coûts fixes ou, plus spécifiquement pour les aéroports, une avance de l'Agence France Trésor relative à leur mission de sûreté et sécurité. En effet, l'effondrement du trafic a eu un impact significatif sur le niveau de la taxe d'aéroport collectée en 2020 alors que les charges éligibles n'ont quant à elles pas diminué à due proportion. Ainsi, un dispositif commun à tous les aéroports français a été mis en place par l'article 29 de la loi n°2020-935 du 30 juillet 2020 de finances rectificative pour 2020 afin d'accorder des avances aux exploitants d'aéroports pour financer les dépenses de fonctionnement et d'investissement relatives aux missions de sûreté et de sécurité, en attente d'un retour du trafic.

Dans ce contexte, et afin de continuer à assurer ses missions d'intérêt général, en appui des politiques publiques, l'EPIC Bpifrance a notamment abondé le Fonds de Mutualisation des fonds de garantie de Bpifrance à hauteur de 115 M€ et autorisé l'augmentation du plafond du programme EMTN de sa filiale à hauteur de 10 Md€.

Enfin, afin de redresser rapidement et durablement l'économie française, un plan de relance de 100 Md€ a été élaboré fin 2020 autour de trois volets principaux que sont **l'écologie, la compétitivité et la cohésion**, plan dans lequel s'inscriront un certain nombre d'entités du périmètre combiné.

Politique de distribution de dividendes

Dans le contexte de crise sanitaire, le Gouvernement a demandé aux entreprises

dans lesquelles il détient des participations, dont l'activité et la trésorerie ont été affectées par la crise, de ne pas verser de dividende.

Le soutien de l'État à la SNCF

En 2018, la réforme ferroviaire a établi le principe de reprise de 35 Md€ de dette de SNCF Réseau par l'État.

La loi de finance pour 2020 a entériné la reprise d'une première tranche de dette à hauteur de 25 Md€ au 1^{er} janvier 2020. La reprise de la seconde tranche interviendra en 2022. Le désendettement reste une priorité pour libérer des marges de manœuvre et permettre à SNCF Réseau de moderniser les méthodes d'exploitation, de réduire la moyenne d'âge du réseau et de favoriser le report modal depuis l'aérien et la route. La pérennisation et le renouvellement du modèle économique de SNCF Réseau est un enjeu majeur pour la stabilité du groupe SNCF. Deux mécanismes essentiels de solidarité financière ont ainsi été pérennisés :

- l'intégration fiscale : ce dispositif de droit commun permet à une société mère, dite tête d'intégration fiscale, de percevoir l'impôt sur les sociétés (IS) de ses filiales. L'écart entre l'IS perçu des filiales et l'IS dû à l'État, qui découle de la consolidation des déficits et bénéfices entre filiales, alimente les ressources de la société mère ;
- le fonds de concours de l'État : compte tenu de la tension financière exercée sur le modèle économique de SNCF Réseau, un fonds de concours de l'État a été constitué. Ce fonds dote SNCF Réseau d'une subvention d'investissement annuelle (762 M€ en 2020) permettant le financement des opérations de régénération. Ce fonds est alimenté par les ressources propres de la société mère, essentiellement les dividendes auxquels l'État renonce, tout ou partie du produit d'intégration fiscale ainsi que, le cas échéant, sa trésorerie.

En 2020, dans le contexte de la crise sanitaire, le fonds de concours a été exceptionnellement doté de 4,05 Md€ financés par la recapitalisation de SNCF SA par l'État dans le cadre du plan de relance ferroviaire pour sécuriser les investissements sur les prochaines années.

Données chiffrées des comptes combinés de l'État actionnaire

Compte de résultat

	31/12/2018	31/12/2018 pro forma	31/12/2019	31/12/2019 pro forma	2019 pro forma retraité *	31/12/2020
Chiffre d'affaires	143 477	142 756	138 771	140 537	128 814	117 430
EBITDA	25 026	24 270	29 364	29 508	28 100	21 194
EBITDA/chiffre d'affaires	17,4 %	17,0 %	21,2 %	21,0 %	21,8 %	18,0 %
Dotations nettes de reprises d'amortissement	-15 271	-15 018	-17 439	-17 486	-16 603	-17 274
Dotations nettes de reprises des provisions	1 473	1 459	704	673	382	-508
Résultat opérationnel	10 767	10 774	11 319	11 390	10 566	227
Résultat financier	-7 558	-7 575	-2 549	-2 552	-2 448	-4 976
Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	36	-73	741	641	-591	212
Résultat des sociétés mises en équivalence	3 233	3 236	2 350	2 382	2 249	-1 372
Résultat net de l'ensemble combiné	5 135	5 091	8 889	8 925	7 038	-6 881

* retraité des effets des groupes La Poste, SFIL et La Française des Jeux, cédés ou en cours de cession sur l'année 2019

Au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires a diminué de 23,1 Md€ par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse est principalement due à l'effet année pleine de la sortie du périmètre de combinaison de La Poste, SFIL et La Française des Jeux (-11,7 Md€) ainsi qu'à l'impact de la pandémie, qui explique une part substantielle de la diminution, à périmètre constant (- 11,4 Md€, soit -8,8 %).

Chiffre d'affaires par secteur

	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2019 retraité *	31/12/2020
Défense et aéronautique	1 228	996	996	745
Autres industries	538	2 218	2 218	2 058
Energie	71 071	73 948	73 948	71 220
Transports	44 419	47 123	47 123	38 891
Télécom Médias Technologie	6 317	6 262	4 497	4 485
Autres services	19 184	9 990	32	30
Total	142 756	140 537	128 814	117 429

* retraité des effets des groupes La Poste, SFIL et La Française des Jeux, cédés ou en cours de cession sur l'année 2019

Le chiffre d'affaires du **secteur Energie** a diminué de 2,7 Md€, soit -3,7 % sur l'exercice. Cette baisse s'explique principalement par les variations du groupe

EDF pour -2,3 Md€, en lien avec les effets de la crise sanitaire. Cette évolution du chiffre d'affaires concerne principalement les secteurs Italie (- 21,8 % soit -1,6 Md€),

Autres métiers (- 19,5 % soit -0,4 Md€), Dalkia (- 8,9 % soit -0,3 Md€) et le Royaume-Uni (- 1,9 % soit -0,2 Md€), avec une hausse observée sur le secteur France – Activités de production et commercialisation (+ 0,6 % soit +0,2 Md€).

Le chiffre d'affaires du **secteur Transports** (domaines aérien, ferroviaire, autoroute et maritime) a diminué de 8,2 Md€ sur l'exercice, soit -17,5 %. Cette détérioration est essentiellement due aux impacts de la pandémie, en particulier sur la SNCF (-5,1 Md€ dont -6,8 Md€ d'effet Covid), et plus particulièrement sa filiale SNCF Voyageurs avec -4,7 Md€, et ADP (-2,6 Md€). La reprise du trafic est depuis lors très progressive et se fait en fonction des levées des mesures de restriction applicables dans chaque pays. Sur l'année 2020, le trafic d'ADP a ainsi été en baisse de 60,4 % par rapport à 2019.

La baisse du chiffre d'affaires du **secteur Télécom Médias Technologie** est principalement liée à la sortie de La Française des Jeux du périmètre de combinaison, enregistrée en intégration globale jusqu'au 20 novembre 2019 et comptabilisée par mise en équivalence à compter de cette date.

De même, la baisse du chiffre d'affaires du **secteur Autres Services** est principalement liée à la sortie de La Poste du périmètre de combinaison, enregistré en activités destinées à être cédées à partir du 1^{er} juillet 2019 dans les comptes combinés.

La détérioration de l'EBITDA (de -8,3 Md€) qui s'élève à 21,2 Md€ au 31 décembre 2020 est particulièrement notable dans le secteur Ferroviaire (-5,8 Md€) et Aérien (-1,6 Md€), en lien avec les effets de la pandémie, et dans les secteurs Autres Services et Télécom Médias Technologie compte tenu de l'effet année pleine des cessions des groupes La Poste, SFIL et Française des Jeux (-1,4 Md€).

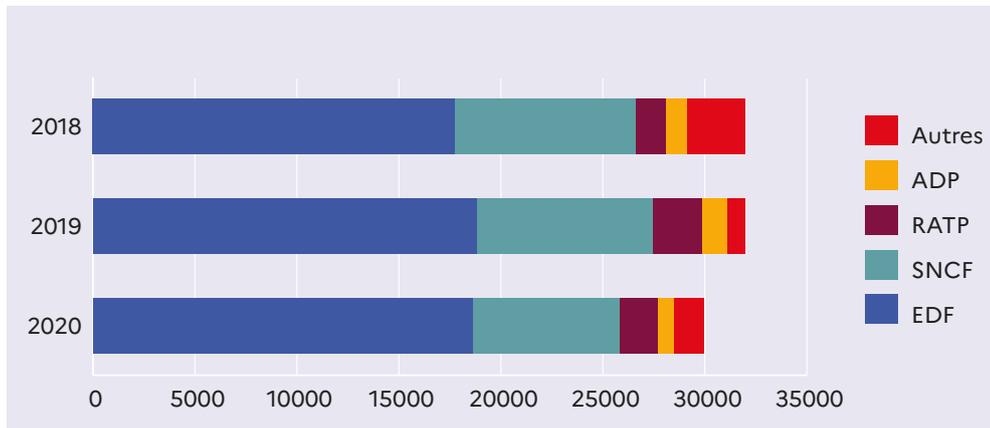
Le résultat financier se détériore quant à lui de 2,4 Md€ sur l'exercice 2020, compte tenu de deux effets: la diminution des autres produits et charges financières (-2 Md€), due essentiellement à la variation de juste valeur des instruments financiers estimés par le résultat, et l'augmentation des effets de l'actualisation des provisions pour aval du cycle nucléaire, déconstruction et derniers cœurs. Le coût de l'endettement brut, lui, se maintient.

	31/12/2019 pro forma	31/12/2020	Variations
Coût de l'endettement financier brut	-4 474	-4 311	163
Produits de trésorerie	328	162	-166
Effet de l'actualisation	-3 669	-4 078	-409
Autres produits et charges financiers	5 263	3 250	-2 013
Résultat financier	-2 552	-4 976	-2 424

Au total, le résultat net part du groupe est en nette diminution par rapport à l'exercice précédent, passant de 8,9 Md€ en 2019 à -6,9 Md€ en 2020. Cette détérioration est le résultat d'une baisse de l'EBITDA et du résultat financier.

Données bilancielles

Le niveau des investissements demeure, comme les trois années précédentes, très élevé, à 30,0 Md€ (pour 32,5 Md€ en 2019), en particulier chez EDF, SNCF, RATP et ADP.



Les investissements incorporels et corporels d'EDF se sont élevés à 18,6 Md€ (18,8 Md€ en 2019). Ils ont concerné principalement le secteur France – Production et Commercialisation pour 5,4 Md€, avec en premier lieu les investissements réalisés dans le cadre du programme Grand Carénage, les investissements au titre de Flamanville 3, ainsi que ceux relatifs à la production hydraulique, le secteur Royaume-Uni pour 3,7 Md€, avec des investissements principalement en lien avec la production nucléaire ainsi que le secteur des renouvelables pour 2,0 Md€, permettant une augmentation significative des capacités mises en construction, en éolien et en solaire, en France, en Amérique du Nord, et dans les pays émergents.

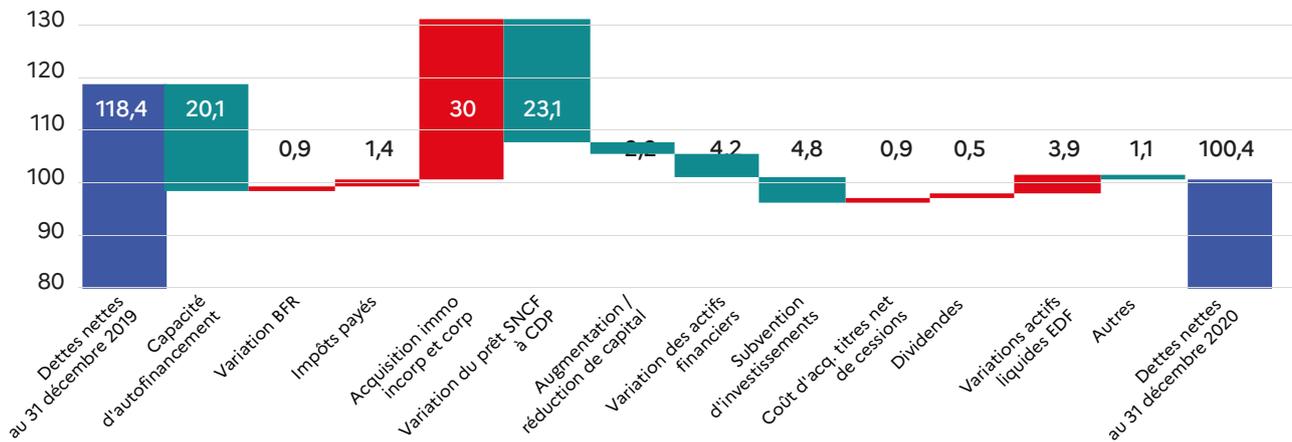
Le niveau des investissements de SNCF, en diminution de 1,5 Md€ par rapport à 2019, s'établit au 31 décembre 2020 à 7,2 Md€. Les principales réductions portent sur SNCF Voyageurs et SNCF Réseau, compte tenu

des retards enregistrés sur les projets du fait de la crise sanitaire, en dépit des plans de crise mis en place. Cette baisse s'explique également par les incertitudes introduites par l'absence de contrat 2020-2023 avec IDFM, contrat signé le 9 décembre 2020, ainsi que par les retards de livraison des matériels roulants neufs de Bombardier du fait de leurs difficultés de production.

Les investissements bruts du groupe RATP avant subvention s'élèvent à 1,9 Md€ et se maintiennent à un niveau élevé. Sur les 1,8 Md€ d'investissements réalisés en Ile-de-France par l'EPIC sur le périmètre Plan Quinquennal d'Investissement (PQI), près de 65 % de l'enveloppe sont consacrés au programme d'entretien et de modernisation du réseau et du matériel roulant. Le solde a été consacré à l'accroissement de la capacité de transport.

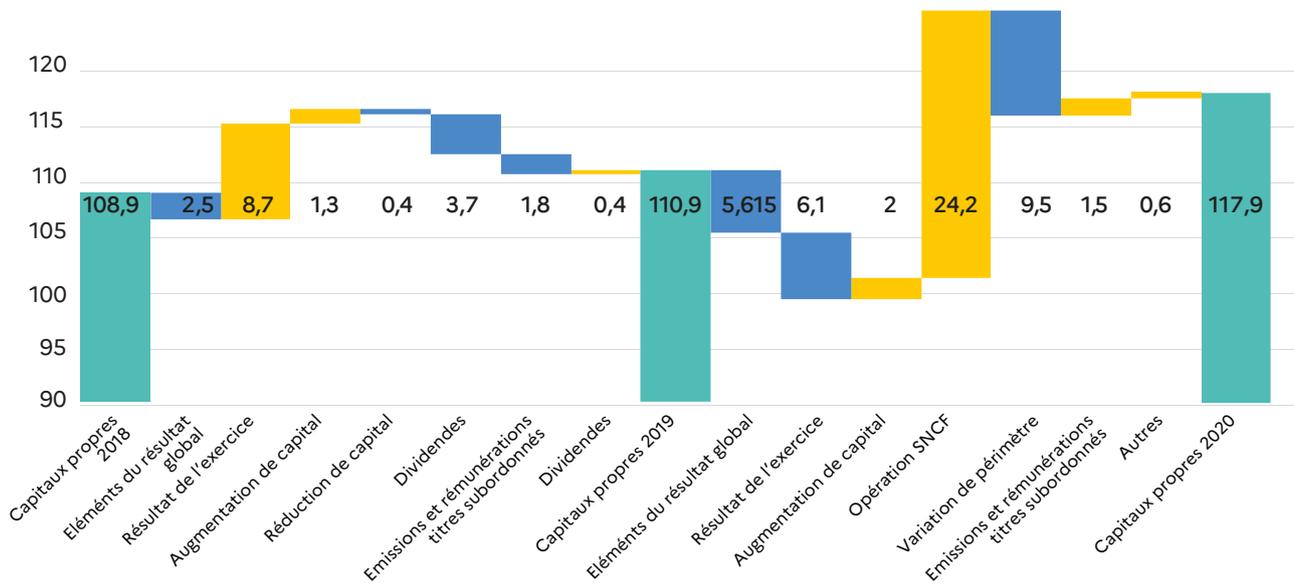
La dette financière nette diminue de 18 Md€ sur la période pour s'élever à 100 Md€ au 31 décembre 2020.

Variation de la dette financière nette 2019-2020



La variation de la dette financière nette 2019 - 2020 est principalement la résultante de la capacité d'autofinancement de la période (20,1 Md€) et de la reprise partielle de la dette de la SNCF par l'État (impact au 31 décembre de 23,1 Md€), diminué du montant des investissements nets des cessions et subventions de l'exercice (24,9 Md€).

Variation de capitaux propres 2018-2020



La variation des capitaux propres de la période (+7 Md€), qui passent de 110,9 Md€ en décembre 2019 à 117,9 Md€ en décembre 2020, est principalement due (i) aux opérations sur la SNCF à savoir : la reprise de la dette (+25 Md€), l'augmentation de capital (+4,05 Md€) couplée au versement au fonds de concours, (ii) au résultat net part du groupe de l'exercice (- 6,1 Md€) et aux éléments du résultat global (-5,5 Md€)*, (iii) aux variations de périmètre (-9,5 Md€) avec en particulier la sortie de SFIL et la mise en équivalence de La Poste, et (iv) aux augmentations de capital (+2,0 Md€), notamment de l'EPIC Bpifrance pour 1,9 Md€.

*Éléments enregistrés en variation des capitaux propres sans passer par le résultat net.

PANORAMA SECTORIEL

FICHES ENTREPRISES

 Énergie	46
 Industrie	58
 Services & finance	70
 Transports	84



ÉNERGIE

Selon l'Agence internationale de l'énergie, la crise sanitaire a provoqué une baisse d'environ 4 % de la demande d'énergie mondiale en 2020, avec des pics ponctuels pour la France d'environ -20 % pour l'électricité et -30 % pour le gaz pendant le premier confinement national du printemps 2020. Cette situation a affecté les principales entreprises du secteur de l'énergie. Cette baisse de la consommation s'est conjuguée avec une moindre disponibilité des réacteurs nucléaires d'EDF, en raison des mesures sanitaires qui ont allongé les durées des arrêts requis pour leur maintenance. Ces effets cumulés ont entraîné une baisse de la production électrique nationale de 7 % par rapport à 2019 et une baisse du prix journalier moyen de l'électricité de 18 % selon RTE. Ce dernier effet s'est toutefois très nettement inversé en 2021 dans toute l'Europe en raison de l'augmentation, prévue comme durable pour les prochaines années, du prix des quotas d'émission de CO2 ainsi que du prix du gaz.

Malgré certains retards de déploiement ou de renforcement de réseaux d'énergie dus à cette crise, la part des énergies renouvelables (en particulier l'éolien, le solaire et les bioénergies), a continué à croître en 2020 et la production éolienne devient, pour la première fois, la troisième source nationale de production d'électricité, derrière le nucléaire et l'hydraulique et devant le gaz.

Dans ce contexte, le portefeuille coté des participations de l'État dans le secteur de l'énergie représentait, au 31 décembre 2020, 58 % de la valeur totale du portefeuille coté de l'État.

Les grands concurrents européens et internationaux d'EDF investissent massivement sur toutes les sources d'énergie et le Gouvernement ne souhaite pas qu'EDF soit, à ce titre, reléguée au second plan sur ces enjeux majeurs de la transition énergétique et écologique. En lien étroit avec l'entreprise, des discussions avec la Commission européenne se sont donc poursuivies tout au long de l'année 2020 et au premier semestre 2021, pour donner à l'entreprise les moyens d'investir durablement, à la fois dans le nucléaire existant et dans les énergies renouvelables. Par ailleurs, la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE), adoptée en avril 2020, maintient une option ouverte pour le lancement d'un programme de nouveau nucléaire, sujet qui continue à faire l'objet d'un important travail d'instruction interministérielle, notamment sur le coût du programme ainsi que sur les schémas industriels de réalisation et de financement envisageables.

S'agissant d'Engie, l'entreprise a annoncé fin juillet 2020, avec le soutien de l'État actionnaire, de nouvelles orientations

stratégiques visant à se repositionner sur les énergies renouvelables et les infrastructures énergétiques décentralisées, en simplifiant l'organisation du Groupe et son implantation géographique.

Ces orientations se traduisent par un programme de cessions d'actifs, dont les activités dites *asset-light* de services clients, rassemblées au sein d'une entité baptisée Equans. Le Groupe prévoit en outre un redéploiement accéléré du capital vers les activités au cœur de cette stratégie, c'est-à-dire les énergies renouvelables et les infrastructures.

Plusieurs jalons importants ont été franchis au cours des derniers mois par les entreprises de la filière nucléaire française. Ainsi, la construction par Areva d'un réacteur nucléaire EPR à Olkiluoto en Finlande (projet OL3) a franchi une étape déterminante avec le chargement du combustible nucléaire dans le réacteur en mars 2021. Orano, de son côté, a effectué en septembre 2020 une émission obligataire de 500 M€, après celle déjà réussie en avril 2019, confirmant ainsi son retour à une situation d'autonomie financière. Son activité a été préservée et sa performance opérationnelle s'est améliorée en 2020.

L'année 2020 a aussi été marquée par une crise économique majeure dans le secteur aéronautique, principal débouché de la filiale Aubert & Duval d'Eramet. Toutefois, le groupe Eramet a atteint ses objectifs pour sa division Mines et Métaux et a maîtrisé les coûts de la division Alliages Haute Performance, avec une génération totale de cash proche de l'équilibre et un endettement stable à fin 2020 par rapport à fin 2019.



edf.fr

EDF est un énergéticien intégré, présent sur l'ensemble des métiers : production d'électricité bas carbone (nucléaire et renouvelable), transport et distribution, commercialisation et services. Acteur principal du marché français de l'électricité, EDF dispose également de positions solides 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 de 83,7 % du capital et de 89,1 % des droits de vote au 31 décembre 2020.

Les capacités de production consolidées installées du groupe EDF s'élèvent à 120,5 GW au 31 décembre 2020, pour une production de 501,9 TWh en 2020.

Chiffre d'affaires

69 Md€

Effectifs

165 200 personnes

Dirigeants

Nommé le 27 novembre 2014, Jean-Bernard Lévy a été renouvelé dans ses fonctions de président-directeur général d'EDF le 22 mai 2019.



L'année 2020 a été fortement impactée par la crise sanitaire, qui a provoqué une baisse de la demande d'électricité et des répercussions importantes sur de nombreuses activités du Groupe, notamment la production nucléaire, les chantiers et les services.

Dans ce contexte, la production nucléaire en France s'est établie à 335,4 TWh en 2020, en baisse de 44 TWh. Au Royaume-Uni, la production nucléaire s'est établie à 45,7 TWh, en retrait de 5,3 TWh.

Le groupe EDF a poursuivi en 2020 la mise en œuvre de sa stratégie CAP 2030 complétée par quatre plans industriels sur le solaire, le stockage, la mobilité électrique et l'excellence nucléaire.

La production hydraulique du Groupe s'est élevée à 49,4 TWh, contre 44,2 TWh en 2019. La production d'électricité d'origine renouvelable hors hydro-électricité s'est élevée à 19,3 TWh, contre 18,3 TWh en 2019. Les capacités renouvelables brutes en construction s'élevaient fin 2020 au niveau record de 8,0 GW.

Au total, le CA s'est élevé en 2020 à 69 Md€, en baisse de 3,4 % par rapport à 2019. L'EBITDA s'est établi à 16,2 Md€ en 2020, en baisse de 2,7 %, négativement impacté à hauteur de 1,5 Md€ par la crise sanitaire.

Pour compenser cet impact, un plan de performance a été décidé en juillet 2020, avec une cible de 500 M€ de réduction des charges opérationnelles en 2022 par rapport à 2019 (dont 221 M€ réalisés à fin 2020) et d'environ 3 Md€ de

cessions sur la période 2020-2022 (dont 0,5 Md€ signé ou réalisé à fin 2020).

Les investissements nets totaux se sont élevés en 2020 à 14,1 Md€, pour un objectif annuel moyen de 15 Md€. L'endettement financier net est en légère hausse, en raison notamment d'une hausse du besoin de fonds de roulement, à 42,3 Md€ fin 2020 contre 41,1 Md€ fin 2019.

EDF anticipe une amélioration de sa performance financière en 2021, avec un EBITDA supérieur à 17,7 Md€ et un ratio de levier maintenu en-deçà de 2,8x à fin 2021.

EDF a par ailleurs eu recours à une émission d'obligations vertes à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes, en septembre 2020, pour un montant nominal de 2,4 Md€. L'État français y a souscrit à hauteur de 40 % pour 1 Md€, renouvelant ainsi sa confiance au Groupe au cœur de la crise sanitaire.

Un dividende a été versé en juin 2021 à hauteur de 0,21 € par action au titre de l'exercice 2020. Conformément à son engagement, l'État a perçu ce dividende en actions.

EDF a poursuivi son engagement face à l'urgence climatique et a obtenu, en décembre 2020, la certification par Science Based Targets de sa trajectoire de réduction d'émissions de CO2 bien en dessous des 2 °C. EDF a également introduit des référents climat dans sa gouvernance.



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^{er} septembre 2005 en application de la loi du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières.

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

Chiffre d'affaires

4,7 Md€

Effectifs

9 400 collaborateurs

Dirigeants

Xavier Girre est président du conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018, Xavier Piechaczyk est président du directoire depuis le 1^{er} septembre 2020.



Les ressources financières nécessaires à RTE pour assurer sa mission de service public sont obtenues essentiellement via le tarif d'utilisation du réseau d'électricité (TURPE). Ce tarif est fixé par la Commission de régulation de l'énergie (CRE) et a augmenté de 1,08 % au 1^{er} août 2020. L'année 2021 sera marquée par la mise en place du nouveau tarif TURPE 6, avec une évolution tarifaire de +1,09 % attendue au 1^{er} août 2021.

En 2020, le chiffre d'affaires de RTE s'établit à 4,7 Md€ (-2,6 % par rapport à 2019). Ce résultat reflète le niveau de production totale d'électricité en France en 2020 (500 TWh) qui a connu une baisse historique de 7 % (-37 TWh) par rapport à 2019. Les consommateurs industriels – sidérurgie, construction automobile et ferroviaire en tête – ont été les plus affectés par la crise sanitaire avec une baisse des soutirages d'environ 12 % par rapport à 2019.

Le résultat net de RTE s'établit en 2020 à 521 M€, en baisse de 160 M€ par rapport à 2019. L'EBITDA 2020 (1 915 M€) est en baisse de 267 M€ par rapport à 2019, conséquence de la diminution des recettes ainsi que d'une hausse des achats liés à l'exploitation du système électrique et des dépenses opérationnelles.

Conformément à l'autorisation de la CRE, les investissements de RTE sont en hausse de 5 % par rapport à 2019, à hauteur de 1 532 M€. Cette augmentation a vocation à se poursuivre pour refléter la montée en puissance des raccordements des parcs éoliens en mer, les travaux d'interconnexion et le renouvellement des infrastructures.

Les travaux de raccordement du parc éolien en mer de Fécamp, premier parc éolien en mer de Normandie (497 MW de puissance installée avec 71 éoliennes) ont ainsi commencé en juin 2020, alors que les travaux de raccordement des parcs éoliens de Saint-Brieuc et de Saint-Nazaire se sont poursuivis.

Cette hausse des investissements se fait dans le respect des équilibres financiers de RTE : malgré une dette financière nette en hausse à fin 2020 (+435 M€ à 9 796 M€, soit 5,1x de levier), la notation financière demeure inchangée (« A » perspective stable chez S&P au 7 mai 2021).

Lancée en 2019, l'étude de RTE « Futurs énergétiques 2050 », visant à présenter des scénarios de production et de consommation électriques permettant l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050, s'est poursuivie en 2020. Les résultats de l'étude doivent être publiés à l'automne 2021.



enedis.fr

ENEDIS a été créé le 1^{er} janvier 2008 (sous le nom ERDF) par la filialisation des activités de distribution d'électricité d'EDF sur le territoire métropolitain, qui 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. La loi confère à ENEDIS un monopole de fait couvrant 95 % du territoire métropolitain. ENEDIS alimente environ 37,2 millions de clients.

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

Chiffre d'affaires

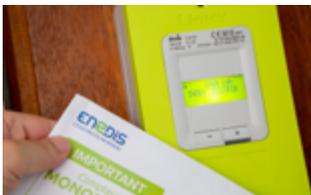
14,2 Md€

Effectifs

38 684 salariés

Dirigeants

Christophe Carval est président du conseil de surveillance depuis le 12 février 2020, Marianne Laigneau est présidente du directoire depuis le 9 février 2020.



Les volumes d'électricité acheminés (soutirages + pertes) par ENEDIS sont de 356 TWh en 2020, en baisse de 15 TWh par rapport à 2019, en raison notamment de la crise sanitaire et de la douceur climatique qui se sont traduites par une baisse de la consommation d'électricité. En 2020, 34 000 nouvelles installations d'EnR ont été raccordées au réseau exploité par ENEDIS, représentant 1 843 MW de puissance (dont 876 MW de photovoltaïque et 789 MW d'éolien). 4,0 Md€ ont été investis par ENEDIS, dont 1,6 Md€ correspondant essentiellement aux raccordements des nouveaux clients et des producteurs, ainsi qu'au renforcement du réseau.

Le déploiement du compteur intelligent Linky s'est poursuivi avec la pose en 2020 d'environ 6,3 millions de compteurs et 173 000 concentrateurs pour un investissement de 682 M€. Fin 2020, 29,7 millions de compteurs et 725 000 concentrateurs avaient été posés, soit 78,6 % de taux de pose de compteurs, en ligne avec l'objectif de 84,5 % de compteurs communicants ouverts au service à fin 2021 tel que fixé par la CRE.

En 2017, la FNCCR*, 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-cadre tenait compte des nouveaux enjeux de la transition énergétique et de la transformation numérique. Les premiers contrats de concession fondés sur ce nouveau modèle ont été signés en 2018. 70 contrats de concession ont été renouvelés en 2020, portant à 240 le nombre total de contrats renouvelés au 31 décembre 2020.

En normes IFRS, le chiffre d'affaires d'ENEDIS est stable à 14,2 Md€, l'EBITDA est en croissance de 3,5 % à 4,3 Md€, malgré un impact lié à la crise sanitaire de -0,2 Md€, et le résultat net s'élève à 835 M€, en hausse de 71 %.

* Fédération nationale des collectivités concédantes et régies



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, le combustible et le développement du parc nucléaire mondial. L'entreprise conçoit, entretient et installe

des composants et des combustibles ainsi que des systèmes de contrôle-commande pour les centrales nucléaires et en fabrique des composants.

Framatome est une société par actions simplifiées (SAS) dont les actionnaires sont, au 30 juin 2021, EDF (75,5 %), Mitsubishi Heavy Industries (MHI 19,5 %) et Assystem (5 %).

Chiffre d'affaires

3,3 Md€

Effectifs

14 000 salariés

Dirigeants

Depuis le 1^{er} janvier 2018, Jean-Bernard Levy est président du conseil de surveillance, Bernard Fontana est le président du directoire. Grégoire Ponchon est membre du directoire et directeur général depuis le 19 juin 2020.



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

L'intégration de Framatome au sein d'EDF permet à la filière nucléaire française d'être plus performante et compétitive dans la réalisation des projets majeurs d'investissement dans le nucléaire en France et à l'étranger, notamment dans les projets de construction de réacteurs de technologie EPR de Flamanville 3 en France et de Hinkley Point C au Royaume-Uni.

Framatome s'inscrit dans le plan Excell du groupe EDF, qui vise à permettre à la filière nucléaire française d'avoir le plus haut niveau de rigueur, de qualité et d'excellence dans la conduite des projets nucléaires. À ce titre, les usines de composants de Framatome déploient des plans visant à permettre des fabrications et constructions conformes aux meilleurs standards de qualité.

Au titre de l'année 2020, Framatome a réalisé un EBITDA de 534 M€ comptabilisé au niveau du Groupe EDF, en croissance organique de 0,8 % malgré un impact négatif de la crise sanitaire à hauteur de -47 M€ sur son EBITDA*.

Mi-octobre 2020, Framatome a lancé la marque « Framatome Défense » pour promouvoir ses activités au profit de la défense nationale française, affirmer son engagement et renforcer sa contribution à ce secteur. Ainsi, Framatome a contribué à la réalisation de composants au profit de la Marine nationale, notamment pour les programmes de sous-marins et du porte-avions Charles de Gaulle, et plus récemment pour de grands programmes comme le futur sous-marin nucléaire d'attaque Barracuda.

En décembre 2020, Framatome a signé un accord d'achat définitif avec Rolls-Royce en vue d'acquérir les activités d'instrumentation et de contrôle-commande pour le nucléaire civil (I&C) de ce dernier, qui sont principalement localisées en France. La transaction devrait être finalisée au début du deuxième semestre 2021.

* Framatome communique sur un EBITDA de 561 M€ en 2020. L'écart s'explique par un traitement différent de certains événements non récurrents et par certains ajustements interentreprises.



orano.group/fr

Les opérations de restructuration du groupe Areva, achevées en 2018, ont abouti à la création d'Orano, groupe recentré sur l'amont et l'aval du cycle du combustible nucléaire, soit l'extraction d'uranium, sa conversion, son enrichissement, le traitement et le recyclage des combustibles usés, la logistique nucléaire ainsi que l'ingénierie et le démantèlement.

Orano est une société anonyme dont les actionnaires sont, au 1^{er} juillet 2021, l'État (70,6 %), Areva SA (9,4 %), Natixis (10 %, agissant en qualité de fiduciaire), Japan Nuclear Fuel Limited (5 %), Mitsubishi Heavy Industries (5 %) et le CEA (1 action).

Chiffre d'affaires

3,7 Md€

Effectifs

16 500 salariés

Dirigeants

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



Orano est parvenue à préserver son activité dans le contexte de crise sanitaire. Si le chiffre d'affaires 2020 est en baisse (-2,5 % par rapport à 2019), aucun impact n'a été observé sur le carnet de commandes existant et Orano a enregistré 1,9 Md€ de nouvelles commandes, ce qui confirme la confiance de ses clients. La performance opérationnelle du groupe continue de s'améliorer (augmentation du taux de marge d'EBITDA à 25,3 % contre 23,8 % en 2019). Le *cash-flow* net positif à 143 M€ permet à l'entreprise de poursuivre son désendettement, ce qui traduit les efforts du groupe pour rétablir son équilibre financier sur le long terme. À cet

égard, la réussite de l'émission obligataire de 500 M€ menée en septembre 2020 confirme le retour d'Orano à une situation d'autonomie financière. Le Groupe vise pour 2021 un chiffre d'affaires en forte croissance ponctuelle, un *cash-flow* net positif et une marge d'EBITDA comprise entre 26% et 29%

Par ailleurs, les négociations relatives au projet de construction d'une usine de traitement et recyclage de combustibles usés en Chine se sont activement poursuivies tout au long de l'année 2020.



sa.areva.com

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

Areva est une société anonyme dont l'État est au 31 décembre 2020 le seul actionnaire avec 99,88 % du capital (le solde correspondant à des actions auto-détenues par la société).

Effectifs

343 salariés

Dirigeants

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



L'année 2020 et les premiers mois de 2021 se sont traduits par des avancées majeures pour Areva SA. D'une part, conformément au calendrier annoncé à la fin de l'été 2020, un jalon essentiel de la construction de la centrale EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande a été franchi avec le chargement du combustible nucléaire intervenu au cours de la dernière semaine de mars 2021.

D'autre part, les négociations conduites entre TVO (maître d'ouvrage), et le consortium formé par Areva et Siemens (maître d'œuvre) ont permis d'aboutir à la signature, le 2 juin 2021, d'un avenant à l'accord transactionnel global conclu en 2018, qui doit permettre d'assurer le financement du projet OL3 jusqu'à l'achèvement du chantier, prévu en 2022. Ce nouvel accord a fait l'objet d'une homologation par le Tribunal de commerce de Nanterre le 18 juin 2021.

Les prochaines étapes attendues pour le projet sont la première connexion au réseau en 2022, et la génération régulière d'électricité.

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



engie.com

Engie est une société anonyme cotée, issue de la fusion en 2008 des sociétés Gaz de France et Suez. Groupe mondial de l'énergie, Engie repose sur trois métiers, la production d'électricité bas carbone, des infrastructures énergétiques centralisées et décentralisées et des services associés.

L'État est actionnaire de référence avec, au 31 décembre 2020, 23,64 % du capital et 33,19 % des droits de vote.

Chiffre d'affaires

55,8 Md€

Effectifs

172 000 collaborateurs, dont près de 77 000 en France

Dirigeants

Jean-Pierre Clamadieu est président non-exécutif du conseil d'administration depuis le 18 mai 2018.

La direction générale est assurée par Catherine MacGregor depuis le 1^{er} janvier 2021.



L'année 2020, marquée par la crise sanitaire, n'a pas empêché le lancement d'un nouveau plan stratégique pour Engie, qui vise à accélérer le déploiement du Groupe dans la production d'électricité bas carbone et les infrastructures énergétiques décentralisées, grâce notamment à un ambitieux programme de rotation d'actifs et une revue stratégique d'une partie des activités de Solutions Clients.

Depuis sa nomination à la tête du groupe, Catherine MacGregor a également lancé une réorganisation du Groupe en ligne avec les nouveaux axes stratégiques de développement d'Engie : passage de 25 Business Units à 4 Global Business Units (GBU : Renouvelables, Infrastructures, Energy Solutions et Production thermique & Fourniture d'énergie), et recentrage géographique autour de moins de 30 pays à l'horizon 2023 contre 70 en 2018.

Ce repositionnement se traduira par des cessions dont le montant global est estimé à terme entre à 9 et 10 Md€, avec en contrepartie un plan d'investissements de croissance (15 à 16 Md€ entre 2021 et 2023) dans les énergies renouvelables, les infrastructures énergétiques décentralisées et les Energy Solutions. Ce plan est maintenant bien engagé, tant sur le plan des cessions (baisse de la part au capital de GTT de 40,4 % à 30 % aujourd'hui, voire 20 % en cas d'exercice de l'obligation échangeable émise en mai 2021, préparation à une cession au moins partielle du capital d'Equans) que sur le plan des investissements (55 % déjà engagés).

Sur le plan des résultats financiers, l'exercice 2020 a été impacté par la crise sanitaire, en

particulier s'agissant des activités Solutions Clients et de fourniture d'énergie. Engie a ainsi affiché un chiffre d'affaires consolidé de 55,8 Md€ (-7,2 %), un résultat opérationnel courant de 4,6 Md€ (-21,3 %) et un résultat net récurrent part du groupe, de 1,7 Md€ (-36,5 %).

En dépit d'un environnement économique difficile, Engie a assuré en 2020 une bonne exécution des projets, avec 4 Md€ d'investissements de croissance en 2020 et une forte croissance des énergies renouvelables avec 3 GW mis en service et 2 GW acquis en 2020.

Le Groupe a également réduit son endettement net, qui s'élève à 22,5 Md€ fin 2020 contre 25,9 Md€ fin 2019. Le ratio dette nette économique (intégrant notamment les provisions nucléaires et les avantages postérieurs à l'emploi) sur EBITDA, s'élève quant à lui à 4,0x fin 2020, stable par rapport à 2019.

Pour 2021, Engie prévoit une amélioration de sa performance financière, avec un résultat net récurrent part du Groupe compris entre 2,3 à 2,5 Md€. Le Groupe a adopté une raison d'être lors de l'assemblée générale du 14 mai 2020. Sa formulation est la suivante : « *La raison d'être d'Engie, c'est d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement. Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L'action d'Engie s'apprécie dans sa globalité et dans la durée.* »



eramet.com

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

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

Au 31 décembre 2020, 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, 36,94 %

du capital. L'État et la famille Duval agissent de concert au capital de la société, représentant un total de 73,82 % des droits de vote au 31 décembre 2020.

Chiffre d'affaires

3,6 Md€

Effectifs

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

Dirigeante

Christel Bories a été nommée PDG du groupe Eramet en mai 2017, et renouvelée lors de l'assemblée générale du 28 mai 2021.



Le groupe Eramet a enregistré des résultats moins favorables sur l'exercice 2020 que sur l'exercice précédent en raison de la crise sanitaire, qui a notamment impacté les prix des matières premières et entraîné une crise profonde de la filière aéronautique. Le chiffre d'affaires consolidé est en baisse de 3 % sur l'année 2020 à 3,6 Md€ et l'EBITDA s'établit à 398 M€. L'endettement financier net est en légère hausse de 2,2 % à 1,3 Md€, soit un levier de 3,3x l'EBITDA. Pour 2021, l'EBITDA prévisionnel s'établit en forte hausse à plus de 850 M€.

En Nouvelle-Calédonie, face aux nombreux défis internes et externes, la mise en œuvre du plan de sauvetage de la Société Le Nickel (SLN, filiale à 56 % d'Eramet) se poursuit, qui repose sur la mise en place d'un nouveau modèle économique incluant une augmentation des volumes de minerai de nickel exporté (autorisations d'exports octroyées par le Gouvernement de Nouvelle-Calédonie à hauteur de 4 Mt/an, que la SLN voudrait voir portées à 6 Mt/an), des progrès dans l'amélioration de la performance interne et une réduction du prix de l'énergie (qui doit reposer, à moyen terme, sur la mise en service d'une nouvelle centrale électrique plus compétitive pour alimenter l'usine de ferronickel de Doniambo).

En Indonésie, le démarrage de l'activité d'exploitation du gisement de nickel de Weda Bay a permis la production de 3,4 Mt de minerai de nickel en 2020, l'usine métallurgique de production d'alliages de nickel ayant atteint sa

capacité nominale dès le mois d'août, en avance sur le calendrier.

Au Gabon, un procédé alternatif de traitement à sec d'une partie du minerai de manganèse issu de la mine de Moanda a été mis en œuvre à partir de la fin 2018 afin d'allonger la durée de vie du plateau de Bangombé actuellement exploité. Ce procédé permet une flexibilité dans l'exploitation de la mine, ainsi qu'une augmentation des volumes produits à court terme. Eramet a également augmenté la capacité de la mine de Moanda avec l'ouverture du plateau d'Okouma, en parallèle de celui de Bangombé. Ainsi, la production s'est élevée en 2020 à 5,8 Mt de minerai de manganèse (+21 %).

Au Sénégal, la mine de sables minéralisés ouverte en 2015 poursuit le développement de ses activités.

S'agissant de la division Alliages Haute Performance, l'exercice 2020 a été marqué par la crise sanitaire et la forte baisse d'activité du secteur aéronautique. Les travaux de mise en conformité du système de management de la qualité et le plan de redressement de la division ont été poursuivis.



groupe-lfb.com

Le Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) est une société anonyme détenue à 100 % par l'État, créée le 7 juillet 2006. Numéro un en France et au septième rang mondial dans le fractionnement du plasma sanguin, le LFB commercialise aujourd'hui 15 médicaments dans plus d'une trentaine de pays. L'article L.5124-14 du Code de la santé publique confie

à LFB Biomédicaments, filiale du LFB, la mission de fractionner en priorité le plasma issu de la collecte de sang ou de ses composants par l'Établissement français du sang. Pour satisfaire les besoins nationaux, notamment ceux liés au traitement des maladies rares, le LFB commercialise, prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus.

Chiffre d'affaires

362 M€

Effectifs

2 300 personnes dans le monde dont 1 900 en France

Dirigeant

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



Le LFB met en œuvre, depuis 2019, une nouvelle stratégie centrée sur la consolidation de sa position sur le marché français. Sa nouvelle usine d'Arras, dont la construction se poursuit activement en dépit des impacts de la crise sanitaire et qui doit être mise en service en 2024, lui permettra d'augmenter ses capacités de production. Le LFB vise par ailleurs un développement international ciblé et recentre ses activités sur son cœur de métier, les médicaments issus des protéines plasmiques ou recombinantes. Le développement de l'entreprise, y compris à l'international, a ainsi été rendu beaucoup plus sélectif.

Le LFB a obtenu, le 1^{er} avril 2020, l'enregistrement aux États-Unis de son médicament Sevenfact®, dont la commercialisation a débuté en décembre 2020 sur le territoire américain.

Les premiers mois de l'année 2021 ont été marqués par l'aboutissement des négociations relatives à la restructuration financière du LFB, qui a été formalisé dans un protocole de conciliation homologué par le Tribunal de commerce d'Evry le 19 avril 2021. Cette restructuration financière intègre une contribution significative des créanciers privés (nouveaux prêts à hauteur de 65 M€; extension des maturités des créances existantes). L'État accompagne cette restructuration financière, dans une approche d'investisseur avisé, à travers la souscription à une augmentation de capital du LFB, dont une première tranche de 210 M€ a été libérée le 4 mai 2021.



INDUSTRIE

Les participations suivies par la direction de participations Industrie sont pour la plupart des leaders mondiaux des secteurs de l'automobile, de l'aéronautique, de la défense et de la construction navale. Solidement implantées en France, elles ont réussi à traverser la crise du Covid-19 malgré son impact souvent très significatif sur leurs activités et sont aujourd'hui bien positionnées pour contribuer à la relance économique du pays. Parmi ces participations, on peut citer Airbus, Safran, Thales et Renault, qui sont cotées et dont la valorisation boursière représente environ 21,1 Md€ au 30 juin 2021, ainsi que Naval Group, KNDS ou les Chantiers de l'Atlantique.

La fin de l'année 2020 et le début de l'année 2021 témoignent, pour l'industrie aéronautique, de la violence d'une crise dont les effets se font encore sentir. Ainsi, Airbus a vu son chiffre d'affaires baisser d'environ 30 %, mais a surtout dû réduire les cadences de production de son activité de construction d'avions de 40 à 50 %. Ce choc pour l'ensemble de la filière a pu être amorti grâce à des soutiens publics exceptionnels, qui visent également à accélérer la transition vers une aviation décarbonée.

Parmi les principaux équipementiers, Safran a su lui aussi traverser la crise en protégeant les marges de l'ensemble de ses divisions, et reste aujourd'hui très bien positionné sur son secteur grâce en particulier à son moteur LEAP. Quant à Thales, aussi affecté par la crise, l'équilibre de ses activités entre civil et militaire et son exposition modérée à l'aéronautique civile lui ont permis de garder un bon niveau de performance tout en engrangeant des commandes majeures, tant dans le domaine de la défense, que du spatial ou du ferroviaire.

Airbus, Safran, Thales et Dassault Aviation se sont pleinement engagés dans le soutien à leur chaîne d'approvisionnement et à l'avenir de l'industrie aéronautique : ils ont ainsi souscrit, aux côtés de l'État et d'investisseurs privés, à un fonds dédié à la filière. Ces entreprises ont également contribué à développer des projets de R&D cofinancés par l'État dans le cadre d'une augmentation significative du budget du CORAC*. Elles ont également permis au projet de système de combat aérien du futur SCAF mené par la France, l'Allemagne et l'Espagne de franchir une étape majeure avec la validation en juin 2021 du financement d'une phase cruciale de recherche et de développement.

Dans le naval de défense, Naval Group se voit confronté à des défis importants pour la décennie à venir et au-delà. En France, le lancement en réalisation du programme de 4 sous-marins lanceurs d'engins de 3^e génération (SNLE3G) est une étape majeure dont la réalisation s'étendra jusqu'aux années 2050, tandis que la décision de lancer le projet de porte-avions nucléaire de nouvelle génération (PANG) marque le développement de la flotte de surface. Ces projets seront menés avec TechnicAtome, responsable des chaufferies nucléaires.

Les Chantiers de l'Atlantique seront également impliqués dans le projet de porte-avions de nouvelle génération, au travers d'une *joint-venture* avec Naval Group. Dans la construction de navires de croisière, les Chantiers ont traversé la crise sans annulation de commandes de la part d'armateurs frappés par l'arrêt des croisières, mais avec des décalages limités et négociés de livraison. Le carnet de commandes reste conséquent, offrant de la visibilité à l'entreprise. Face à l'abandon, début 2021, du projet d'entrée au capital de Fincantieri, l'État reste aujourd'hui l'actionnaire majoritaire des Chantiers, facteur de stabilité important pour l'entreprise.

Luca De Meo a pris, en juillet 2020, la direction de Renault, alors pleinement touché par la crise. En s'appuyant sur le plan d'économies annoncé avant la crise, il a défini un nouveau plan stratégique « Renalution », privilégiant la valeur au volume, visant à rétablir la compétitivité du constructeur axée sur l'électrification et les services de mobilité. Renault s'appuie également sur les compétences partagées au sein de l'Alliance avec Nissan, dans une logique de *leader/follower* permettant de dégager d'importantes économies, ainsi que sur les atouts industriels du Groupe en Europe.

* Conseil pour la recherche aéronautique civile



airbus.com

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

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

Chiffre d'affaires

49,9 Md€

Effectifs

131 000 salariés dont près de 50 000 collaborateurs en France

Dirigeants

René Obermann est président du conseil d'administration depuis le 16 avril 2020.

Guillaume Faury est directeur général exécutif depuis le 10 avril 2019.



La crise du Covid-19 a entraîné un arrêt quasi-complet du transport aérien à la fin du 1^{er} trimestre 2020. Airbus est entré dans la crise en bonne santé financière et opérationnelle mais a dû toutefois adapter son outil de production aux nouvelles perspectives d'évolution de la demande, avec une réduction des cadences de production de 40 % sur le moyen-courrier et 50 % dans le long courrier en 2020. Au total, l'aviation commerciale (68 % du CA) a baissé d'un tiers ses livraisons en 2020 par rapport à 2019, avec 566 avions livrés. Airbus a dû annoncer la suppression de 15 000 postes sur l'ensemble de ses états d'implantation, dont 5 000 en France.

Pour autant, les premiers signes de la reprise sont perceptibles et ont conduit Airbus à annoncer le 12 mai 2021 la relance du projet de modernisation d'une ligne d'assemblage final à Toulouse (FAL) opérationnelle d'ici fin 2022 pour l'A320 et l'A321. Le groupe reste pleinement mobilisé pour relever les défis futurs de l'aviation décarbonée avec pour ambition le développement d'un avion zéro émission en 2035. Afin de préparer la remontée en cadence tout en préservant les compétences et l'outil industriel de la filière, le Groupe a souscrit au fonds d'investissement ACE Aéro Partenaires à hauteur de 116 M€ (sur 730 M€ souscrits à ce jour) aux côtés des autres grands donneurs d'ordre, et de l'État dans le cadre du plan de relance aéronautique.

Avec 10,4 Md€ de chiffre d'affaires (20 % du CA 2020), Airbus Defence & Space, est 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 programme Ariane 6 se poursuit, mais a lui aussi été affecté par la crise. En matière de souveraineté militaire, Airbus reste impliqué aux côtés de Dassault Aviation, dans le cadre du projet structurant de futur avion de combat européen (SCAF).

Dans le domaine des hélicoptères (12 % du CA), Airbus Helicopters est le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires de 6,2 Md€ en 2020, en hausse de 4 % grâce à un mix de produits favorable et à la croissance des activités de services.

Au total, Airbus a subi une forte baisse de son chiffre d'affaires de 30 % par rapport à 2019, passant de 70,5 Md€ en 2019 à 49,9 Md€. L'EBIT consolidé s'établit à 1,7 Md€ contre 6,9 Md€ en 2019. Cette baisse reflète essentiellement la chute de 90 % du bénéfice opérationnel des avions commerciaux, partiellement compensée par les activités d'Airbus Defence & Space et d'Airbus Helicopters. Dans ce contexte, le groupe a enregistré une perte nette de 1,1 Md€ en 2020 contre 1,3 Md€ en 2019. Le flux de trésorerie disponible consolidé s'établit à -6,9 Md€ (2019: 3,5 Md€). En raison de l'incertitude liée à l'évolution de la pandémie, les prévisions d'Airbus pour 2021 restent prudentes avec au minimum le même nombre d'avions commerciaux livrés qu'en 2020 et un EBIT ajusté de 2 Md€.



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.

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

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

L'État détient 11,2 % du capital et 17,4 % des droits de vote.

Chiffre d'affaires

16,5 Md€

Effectifs

79 000 collaborateurs, dont 55 % en France

Dirigeants

Depuis le 23 avril 2015, Ross McInnes est président du conseil d'administration. Olivier Andriès est directeur général depuis le 1^{er} janvier 2021, succédant à Philippe Petitcolin.



En 2020, comme l'ensemble de la filière aéronautique, Safran a été directement touché par la crise du Covid-19, dans un climat déjà dégradé suite aux problèmes rencontrés par le 737 Max de Boeing en 2019. Bénéficiant de solides positions construites au cours des 40 dernières années, Safran a livré 815 moteurs LEAP en 2020, produits dans le cadre d'une joint-venture entre Safran et General Electric (contre 1736 en 2019). Safran et GE ont plus de 9 614 moteurs LEAP en carnet de commandes.

Dans ce contexte, Safran s'est attaché à protéger ses marges et son outil industriel à travers un plan d'adaptation ambitieux, lui permettant de baisser son point mort et de traverser au mieux la crise. En France, l'entreprise a ainsi mobilisé les outils de soutien public, notamment l'activité partielle, et un accord Groupe de « Transformation d'Activité » a été signé à l'été 2020, avec les partenaires sociaux, permettant de préserver emplois et savoir-faire. Safran a toutefois dû recourir à des fermetures de site et un ajustement de ses effectifs principalement à l'étranger (-17 %), ainsi qu'à des baisses ciblées de ses investissements.

Safran se prépare à la remontée en cadence qui accompagnera la reprise de l'activité mais aussi à relever les défis futurs de l'aviation décarbonée. Sous l'égide du GIFAS*, Safran participe aux initiatives de soutien découlant du plan aéronautique annoncé par le Gouvernement en juin 2020 et notamment au fonds de consolidation de la filière pilotée par ACE Aéro Partenaires (avec une souscription de 58 M€ pour

Safran). Safran est engagé dans le plan de soutien à la R&D mené par le CORAC, dont le budget a été augmenté par les pouvoirs publics (300 M€ en 2020, 600 M€ en 2021 et en 2022).

Safran poursuit également son implication dans le domaine militaire, majeur en termes de développements technologiques, autour du Système de Combat Aérien Futur (SCAF). Safran, l'allemand MTU Aero Engines et l'espagnol ITP coopéreront pour motoriser ce futur avion de combat.

Au total, Safran a enregistré une baisse record de son chiffre d'affaires de 33 % en 2020 à 16,5 Md€ et de 56 % de son résultat opérationnel courant à 1 686 M€. Le plan d'économies engagé très en amont de la crise a permis de limiter la baisse de la marge consolidée du groupe de 15,5 % en 2019 à 10,2 % en 2020, alors que l'ensemble des activités ont été durement touchées. Grâce à une génération de *cash-flow* solide de 1 073 M€, et en l'absence de versement de dividendes, le groupe a réduit son endettement net de 4,1 Md€ fin 2019 à 2,8 Md€ fin 2020, faisant baisser son effet de levier de 8 % à 1,23. Safran a obtenu en 2021 sa première notation de crédit de Standard & Poor's, qui lui a attribué une note long terme « *investment grade* » de BBB+ avec une perspective stable.

Si le Groupe est aujourd'hui dans une position solide, pour 2021, Safran s'attend à une nouvelle baisse de son chiffre d'affaires de 2 à 4 %, tout en cherchant à améliorer son taux de marge pour viser 10,2 %, dans un contexte qui reste néanmoins incertain.

* Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales

THALES

thalesgroup.com

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

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

Chiffre d'affaires

17 Md€ (8,1 Md€ pour Défense&Sécurité, 4,2 Md€ pour Aérospatial, 3 Md€ pour Identité&Sécurité numériques et 1,6 Md€ pour Transport terrestre)

Effectifs

80 000 collaborateurs dans le monde

Dirigeant

Patrice Caine est président-directeur général depuis le 23 décembre 2014.



Pour Thales, l'année 2020 a été également marquée par la crise du Covid-19. L'impact le plus important a porté sur les activités d'aéronautique civile (avionique, génération / conversion électrique, systèmes de gestion du trafic aérien et divertissement en vol principalement), au sein de la branche aérospatiale dont le chiffre d'affaires a baissé de 24 % en 2020. Au total, grâce à son modèle équilibré entre activités civiles et militaires et à son mix géographique, Thales a réussi à contenir la baisse de chiffre d'affaires à 17,9 Md€, soit une baisse en organique de 10,4 % par rapport à 2019. La poursuite de l'intégration de l'ex-Gemalto participe de ces résultats solides avec des synergies de coûts en avance sur les objectifs initiaux, et des synergies opérationnelles qui montent en charge.

Face à la crise, le Groupe a par ailleurs engagé un plan de maîtrise des coûts (~850M€) pour limiter l'impact sur sa marge, avec un EBIT 2020 de 1352 M€ (8 % de marge), contre 2008 M€ (10,9 % de marge) en 2019.

Thales a également su préserver un haut niveau de génération de trésorerie avec 1057 M€ de free cash-flow opérationnel (contre 1372 M€ en 2019), avec une réduction des investissements de 25 %. Au total, la dette nette du groupe a baissé en 2020, passant de 3311 M€ fin 2019 à 2549 M€ fin 2020.

Si on note une baisse de 6,2 % des prises de commandes par rapport à 2019, le 4^e trimestre 2020 a bénéficié d'une dynamique commerciale

très forte dans le domaine Défense & Sécurité. Les nouvelles commandes 2020 atteignent par conséquent 18,5 Md€, et le carnet de commandes au 31 décembre 2020 est de 34,4 Md€ (contre 33,8 Md€ en 2019). Le Groupe a notamment engrangé 19 commandes d'un montant unitaire supérieur à 100 M€, parmi lesquelles le programme historique des frégates F126 de la marine allemande, la construction de 2 satellites de télécommunications pour SES ou encore le développement du premier « nœud » numérique de signalisation ferroviaire en Europe pour le compte de la Deutsche Bahn, autant de contrats qui donnent une base solide à l'activité de Thales dans les prochaines années, sur des projets à la pointe de la technologie dans leurs domaines respectifs.

Enfin, les objectifs 2021 sont ambitieux avec un ratio de *book-to-bill* supérieur à 1, un chiffre d'affaires dans la fourchette de 17,1 à 17,9 Md€ (intégrant des perturbations toujours importantes de l'aéronautique civile combinées à la poursuite du redressement de la croissance dans les autres secteurs) et une marge d'EBIT comprise entre 9,5 % et 10 %, en hausse de 150 à 200 points de base par rapport à 2020 (grâce au plein effet du plan global d'adaptation, à la poursuite des initiatives de compétitivité mises en œuvre dans le cadre du plan Ambition 10 et à la montée en puissance des synergies de coûts liées à l'acquisition de Gemalto).



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 avec 2,44 %.

Renault est une société anonyme à conseil d'administration.

Constructeur automobile généraliste depuis 1898, Renault forme avec Nissan et Mitsubishi une alliance qui leur confère une taille critique au niveau mondial.

Chiffre d'affaires

43,4 Md€

Effectifs

189 000 collaborateurs dont 48 000 en France

Dirigeants

Jean-Dominique Senard est président du conseil d'administration depuis le 24 janvier 2019.

Luca De Meo est directeur général depuis le 1^{er} juillet 2020.



L'automobile fait partie des secteurs les plus touchés par la crise sanitaire, les mesures de confinement ayant entraîné une quasi interruption de la production et des ventes. Le chiffre d'affaires du groupe Renault atteint 43,4 Md€ (- 21,7 % versus 2019), tandis que les ventes de véhicules sont en baisse de 21,3 % . La marge opérationnelle du Groupe s'élève à -337 M€ (-0,8 % du CA). Elle est positive à hauteur de 866 M€ (3,5 % du CA) au second semestre. Le résultat net s'est établi à -8 Md€ sur l'exercice 2020, pénalisé en particulier par la lourde perte subie par Nissan.

Renault a néanmoins réussi à surmonter la crise, et a notamment bénéficié d'un prêt bancaire garanti par l'État à hauteur de 5 Md€, afin de disposer de liquidités suffisantes et assurer le maintien du paiement de ses fournisseurs et de ses salariés. Ainsi, fin 2020, Renault disposait d'une trésorerie solide (16,4 Md€) permettant au Groupe de bénéficier pleinement du rebond attendu après la crise, qui lui permettra de rétablir sa position financière (dette nette de l'automobile de 3,6 Md€, soit 0,83x l'EBITDA à fin 2020).

Le deuxième semestre 2020 a fait état d'une meilleure résilience, marquée par la nette amélioration de la rentabilité opérationnelle du Groupe, grâce aux efforts de transformation menés dans le cadre du nouveau plan stratégique. Celui-ci marque une inflexion majeure en passant d'une politique de volumes à la restauration des marges et de la valeur ajoutée. Ce plan, intitulé « Renaulution », prévoit le développement des activités de Renault en France, autour de la production de véhicules électriques du pôle d'excellence électrique du Nord, de l'économie circulaire sur le site de Flins, ainsi que de l'ingénierie au Technocentre de Guyancourt.

L'entreprise poursuit la mise en œuvre d'un plan d'économies dévoilé le 29 mai 2020, avec un objectif relevé à 3 Md€ d'ici 2025, qui vise à restaurer la compétitivité de long terme de l'entreprise. Le rebond économique du secteur de l'automobile et la reprise de l'activité post-crise constituent les défis immédiats du Groupe, pénalisés par ailleurs comme l'ensemble des constructeurs automobile par la crise des semi-conducteurs. Le plan de soutien automobile présenté par le Président de la République en mai 2020 a permis de soutenir la demande de véhicules les moins émetteurs de CO2, et d'apporter un soutien ciblé aux acteurs de la filière. Sur un marché en forte croissance, Renault a confirmé son leadership sur l'électrique en Europe avec le doublement de ses ventes en 2020.

Le secteur automobile reste en proie à des enjeux de transformation importants (évolution des normes environnementales sur la limitation des émissions de CO2, conduite autonome, électrification des motorisations, nouveaux usages...) nécessitant d'importants investissements. Pour y parvenir, Renault s'appuie sur le développement d'une stratégie renouvelée au sein de l'Alliance (établie avec Nissan et Mitsubishi) dont l'approfondissement est une priorité pour relever les défis d'avenir de l'industrie.

Renault a fait le choix de communiquer sur des objectifs à fin 2023, en visant un retour à une marge de l'automobile supérieure à 3%, un *free cash flow* cumulé de 2021 à 2023 de l'ordre de 3 Md€ et un niveau d'investissements et dépenses de R&D à environ 8% du chiffre d'affaires.



naval-group.com

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

L'actionnariat de Naval Group comprend l'État pour 62,3 %, Thales pour 35 % et les salariés pour 1,8 %.

Issue de l'ancienne Direction des constructions navales, Naval Group est aujourd'hui une société anonyme à conseil d'administration.

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

Chiffre d'affaires

3,3 Md€

Effectifs

Plus de 15 000 collaborateurs, essentiellement en France

Dirigeant

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



Naval Group, leader européen du naval de défense, fait face à une charge importante et des défis majeurs, avec la réalisation de ses contrats nationaux en tant qu'acteur de la souveraineté de la France et vis-à-vis du développement de sa stratégie à l'export.

L'impact de la crise est resté contenu sur le niveau de prise de commande (3,4 Md€ en 2020), grâce à la bonne tenue des commandes pour la Marine nationale. Le chiffre d'affaires 2020 est de 3 323 M€, en baisse de 389 M€ par rapport à 2019. L'impact de la crise s'est concentré sur le premier semestre de l'année, avec un second semestre marqué par un quasi retour à la normale. Au bilan, le résultat net de l'entreprise en 2020 est de 58 M€, en baisse de 125 M€ par rapport à 2019. L'entreprise n'est pas endettée et dispose d'une trésorerie historiquement solide.

S'agissant de la commande nationale, l'année 2020 a été marquée par la livraison en novembre du Suffren, premier des six sous-marins nucléaires d'attaque à destination de la Marine nationale, ainsi que par les décisions de la France de renouveler ses forces navales via les programmes de sous-marins nucléaires lanceurs d'engins de nouvelle génération et de porte-avions de nouvelle génération à propulsion nucléaire. L'enjeu est donc d'exécuter ces programmes dans les décennies à venir, pour offrir à la Marine des moyens de toute première qualité et technicité.

L'export constitue un complément d'activité indispensable pour la société, dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense. Les incertitudes que fait peser la crise sur les budgets des clients du Groupe renforcent les enjeux de compétitivité sur le marché mondial, notamment pour assurer le plan de charge des chantiers français sur la construction de bâtiments de surface.

Sur le plan de la gouvernance, la priorité du président-directeur général, en poste depuis mars 2020, a porté sur la gestion de la crise sanitaire. La mise en place d'une organisation du travail spécifique a permis le maintien des activités liées à la dissuasion, en limitant les impacts sur les programmes en cours et en veillant à la sécurité des personnels. Il a par ailleurs engagé un programme de transformation de l'entreprise intitulé « Naval 2025 » destiné à accroître la performance en matière de santé, de sécurité et d'environnement, de qualité d'exécution et de satisfaction des clients.

Enfin, après avoir mené une revue stratégique, Naval Group, a décidé de céder ses activités liées aux énergies marines renouvelables, dans une perspective de maintien de l'emploi et du savoir-faire national. Un accord a été trouvé avec Saipem pour la reprise d'une partie des personnels et des actifs de Naval Energies.



chantiers-atlantique.com

Les Chantiers de l'Atlantique (STX France entre 2008 et juillet 2018) sont actifs dans la conception, la construction et l'entretien des navires civils et militaires. L'entreprise a également développé une offre dans les énergies marines renouvelables (stations électriques pour les champs d'éoliennes offshore). L'État possède 84,3 % du capital. Les autres

actionnaires sont : Naval Group (11,7 %), salariés (2,4 %), sociétés locales (1,6 %). Société anonyme à conseil d'administration, les Chantiers de l'Atlantique sont un des trois acteurs mondiaux de référence dans la construction des navires de croisière : les plus gros paquebots de croisière au monde y ont été construits.

Chiffre d'affaires

1,6 Md€

Effectifs

Environ 3 300 salariés

Dirigeants

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

Laurent Castaing est directeur général depuis le 1^{er} février 2012.



Les Chantiers de l'Atlantique sont détenus à 84,3 % par l'État à la suite du retrait de son précédent actionnaire majoritaire, le groupe coréen STX. En raison du contexte économique et sanitaire et en l'absence de décision de la Commission européenne au titre du contrôle des concentrations, le projet de rapprochement des Chantiers avec Fincantieri a pris fin en janvier 2021. Les Chantiers ont aujourd'hui un capital stable permettant à l'entreprise de poursuivre sa consolidation et son plan de développement.

Forts d'un réseau dense de sous-traitants et de savoir-faire spécifiques, Les Chantiers peuvent produire des paquebots intégrant de nouvelles technologies et répondant aux meilleurs standards de sécurité et environnementaux. Le marché de la croisière a été profondément affecté par la crise. Si aucun contrat n'a été annulé par les armateurs, les perspectives du secteur ont entraîné un décalage des livraisons de certains navires. La société a livré en mars 2020 au groupe RCCL le Celebrity Apex, deuxième navire de la classe Edge, et, en février 2021 à MSC Croisières le MSC Virtuosa, paquebot de la classe Meraviglia. Les Chantiers travaillent activement à la transition vers des navires plus respectueux de l'environnement, avec l'utilisation de carburants moins émetteurs de polluants atmosphériques, ou l'installation à Saint-Nazaire, pour 2022, d'un modèle de voile Solid Sail/AeolDrive, solution de propulsion vélique pour les grands navires.

Dans le domaine militaire, l'entreprise a reçu commande de quatre Bâtiments Ravitailleurs de Force destinés à la Marine nationale, dont la construction a été lancée en mai 2020. Par

ailleurs, dans le cadre du projet de porte-avions de nouvelle génération, annoncé par le président de la République en décembre 2020, les Chantiers de l'Atlantique et Naval Group sont associés au sein d'une co-entreprise qui permettra de simplifier le pilotage opérationnel du projet. Les Chantiers sont enfin actifs dans la maintenance de navires militaires avec quatre contrats importants jusqu'en 2024.

La société opère également dans le domaine des énergies marines renouvelables avec notamment le projet de sous-station du parc éolien de Fécamp composé de 71 éoliennes en mer pour une puissance totale d'environ 500 MW et la réalisation d'une sous-station électrique du parc éolien Gode Wind 3, développé dans les eaux allemandes de la mer du Nord, commandé par le groupe danois Ørsted.

Malgré la crise qui a touché le secteur de la croisière du fait des restrictions sanitaires, les Chantiers de l'Atlantique ont connu une bonne année 2020 avec un chiffre d'affaires demeurant à un niveau élevé (1,6 Md€) et un résultat net supérieur à 50 M€ (soit environ 3 % du chiffre d'affaires). La trésorerie nette des Chantiers s'élève à 85 M€ fin 2020, hors dette de construction des navires qui bénéficie en contrepartie à l'actif de l'encours de construction des navires contractualisés.



knds.com

KNDS est un groupe d'armement terrestre disposant d'une offre complète de produits. La société est détenue à parité par l'État français (via GIAT Industries) et la famille Bode-Wegmann. L'État français détient par ailleurs une action spécifique au capital de Nexter assurant la protection des actifs les plus sensibles.

KNDS est une société de droit hollandais.

Le Groupe a fait évoluer sa gouvernance le 15 décembre 2020 avec un directeur général unique de nationalité allemande et un président du conseil d'administration français. Cette organisation préserve l'équilibre franco-allemand : le conseil d'administration de 10 membres est strictement paritaire et les nationalités des postes de directeur général et de président du conseil d'administration alternent à chaque changement de DG.

Chiffre d'affaires

2,4 Md€

Effectifs

8 270 personnes majoritairement en France et en Allemagne

Dirigeants

Philippe Petitcolin est président du conseil d'administration depuis le 1^{er} mars 2021.

Frank Haun est directeur général de KNDS depuis le 15 décembre 2020.

Nicolas Chamussy est directeur général de Nexter Systems depuis le 1^{er} avril 2021.



Le groupe KNDS est né en 2015 du rapprochement de Nexter Systems et KMW (Krauss-Maffei Wegman), les deux principaux constructeurs européens de systèmes militaires terrestres, basés en France et en Allemagne, dans un contexte de fragmentation de l'industrie européenne de l'armement terrestre et de forte pression concurrentielle.

KNDS est 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. KNDS dispose des capacités pour devenir un des leaders mondiaux de l'armement terrestre, ce qui passe par un renforcement des complémentarités et des synergies entre ses deux filiales Nexter et KMW. Nexter est l'acteur central du programme français Scorpion, avec le développement du Véhicule Blindé Griffon, de l'Engin Blindé de Reconnaissance et de Combat Jaguar ainsi que du Véhicule Blindé Léger Serval, qui commencent à remplacer les engins utilisés par l'armée de Terre sur tous les théâtres d'opération depuis près de 40 ans dans un cadre moderne et hautement connecté. Nexter travaille également à la rénovation du char Leclerc. KMW est de son côté le leader allemand du secteur avec des produits ayant remporté de nombreux succès à l'export (char de combat Léopard ou système d'artillerie PzH2000 par exemple).

Au-delà des synergies que le rapprochement des deux sociétés permet, pour mieux tirer parti de leurs gammes ou de leurs compétences respectives, le développement du futur char franco-allemand dans le cadre du programme MGCS (Main Ground Combat System), futur char lourd devant remplacer à terme le Leopard allemand et le Leclerc français à partir de 2035, constitue une opportunité majeure. Le premier contrat signé avec l'accord des gouvernements français et allemand en mai 2020 marque un jalon important et pose les fondations de ce programme structurant pour l'avenir et l'intégration de KNDS. Les discussions pour la répartition de 13 lots industriels se poursuivent.

En 2020, le groupe a réalisé des résultats remarquables dans le contexte inédit de la crise du Covid-19. Avec un chiffre d'affaires de 2,4 Md€, stable par rapport à l'année précédente, et 3,3 Md€ de prises de commandes. Le carnet de commandes consolidé a atteint le chiffre record de 10,6 Md€ (9,63 Md€ en 2019). Les principales commandes ont été la mise à niveau à mi-vie des 322 véhicules FENNEK de l'armée néerlandaise, 24 ponts LEGUAN pour la Bundeswehr allemande, 42 engins JAGUAR, 271 GRIFFON et 364 SERVAL liés au programme SCORPION, ainsi que des marchés de soutien et de services pour l'armée française, et des canons CAESAR pour un nouveau client à l'exportation.



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 société anonyme à conseil d'administration détenue à 50,3 % par l'État, tandis

que le CEA (20,3 %), Naval Group (20,3 %) et EDF (9 %) se partagent le reste de son capital.

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

Chiffre d'affaires

400 M€

Effectifs

1700 personnes, exclusivement en France

Dirigeant

Loïc Rocard est président-directeur général de TechnicAtome depuis le printemps 2017.



En 2020, l'entreprise a confirmé sa résistance avec un chiffre d'affaires en baisse contenu à -4,65 % par rapport à 2019 et un résultat d'exploitation de 76,3 M€, soit une marge de 19,1 % (contre respectivement 72,3 M€, et 17,2 % en 2019). Le résultat net après impôt ressort à 56,7 M€ (contre 50,6 M€ en 2019). Enfin, les prises de commandes ont également été élevées à 422,7 M€ résultant en un carnet de commandes de 1049,2 M€, correspondant à plus de deux années d'activité.

2020 a été une année marquante pour la propulsion nucléaire française. La cérémonie de réception du nouveau sous-marin nucléaire d'attaque Suffren le 6 novembre 2020 a ainsi marqué le succès des essais à la mer de ce premier de série (les 5 exemplaires suivants étant à différents stades d'assemblage), tandis que les essais en puissance du réacteur d'essais au sol (RES) ont été poursuivis. L'année a aussi été marquée par l'annonce, le 8 décembre, par le président de la République du choix d'une propulsion nucléaire pour le successeur du porte-avions Charles de Gaulle et la signature, fin décembre, par les industriels Naval Group

et TechnicAtome, du premier contrat de réalisation du programme des SNLE 3G, de sorte que TechnicAtome dispose aujourd'hui d'une grande visibilité pour les décennies à venir. TechnicAtome doit maintenant s'assurer de disposer, sur la durée de ces programmes majeurs, des compétences nécessaires pour leur bonne exécution.

Ce maintien des compétences passe également par le nucléaire civil, où TechnicAtome réalise environ 20 % de son chiffre d'affaires, essentiellement au travers de la réalisation, fortement réorganisée en 2020 par la fusion des équipes de maîtrise d'œuvre de TechnicAtome et celles de maîtrise d'ouvrage du CEA, de la construction du réacteur de recherche Jules Horowitz (« RJH »), actif stratégique du CEA pour la production d'isotopes médicaux, mais aussi de projets complémentaires permettant de tirer parti des compétences uniques de TechnicAtome. C'est le cas pour les *small modular reactors* (SMR), projet de réacteurs de puissance de petite taille conduit par EDF, construits aux normes civiles, et ayant notamment pour objet de remplacer certaines centrales thermiques.



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. 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 l'additif diesel NEH à travers sa filiale Veryone.

Chiffre d'affaires

215 M€

Effectifs

956 collaborateurs

Dirigeant

Thierry Francou est président de GIAT Industries depuis le 13 février 2019, président-directeur général de SNPE et président-directeur général d'Eurenco.



Eurenco SA est l'héritière de l'institution nationale des poudres et explosifs créée au XIV^e siècle et le fruit d'une consolidation en 2003 avec des partenaires scandinaves (SAAB et Patria). La société compte quatre sites industriels dans trois pays (France, Belgique, Suède), et dispose d'implantations aux États-Unis et en Chine. En France, Eurenco dispose en propre de deux implantations industrielles à Sorgues et Bergerac. La société 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 un niveau de rentabilité soutenable 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 reste porteur malgré la crise sanitaire, la société poursuit sa transformation et mène notamment en France un ambitieux investissement sur son site de Sorgues (projet « Phénix »), permettant d'assurer à l'État un approvisionnement pérenne et compétitif pour un type d'explosif particulièrement important pour la souveraineté nationale.

Sur l'ensemble de ses activités, Eurenco a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 215M€ (2019 : 234 M€). Le groupe est parvenu à piloter ses différents sites pyrotechniques durant la crise sanitaire pour atteindre un résultat opérationnel à l'équilibre en 2020. La dette nette d'Eurenco SA s'élève à 65 M€ soit 6 fois l'EBITDA. La société peut par ailleurs s'appuyer sur la structure financière saine de sa maison-mère SNPE.



monnaiedeparis.fr

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

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

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

Chiffre d'affaires

115,2 M€ en 2020

Effectifs

Plus de 500 collaborateurs à Paris et Pessac

Dirigeant

Marc Schwartz est président-directeur général de l'établissement depuis le 21 novembre 2018.



Avec un bénéfice net de 0,8 M€, le résultat 2020 est supérieur à celui de 2019 (tout juste à l'équilibre, hors corrections comptables non récurrentes liées aux exercices antérieurs) malgré un chiffre d'affaires en baisse (-14 % par rapport à 2019). Ce bon résultat est imputable à une maîtrise efficace tant de la masse salariale que des charges externes, et au dynamisme de la reprise : bien que fermés pendant deux mois du fait de la crise sanitaire, les ateliers ont produit quasiment autant qu'en 2019. La Monnaie de Paris bénéficie enfin d'une position financière favorable avec une trésorerie positive autour de 20 M€.

Si la commande de l'État (36 M€) est en baisse de 7 % par rapport à 2019 et les exportations de monnaies courantes étrangères n'atteignent qu'un niveau moyen (19 M€), inférieur de 38 % au record historique de 2019, les monnaies de collection parviennent à conserver le même niveau qu'en 2019 (45,9 M€ contre 46 M€) et 2018 (45,5 M€) avec le succès des nouvelles collections numismates et les ventes des collections traditionnelles qui continuent de progresser. Enfin, les ventes directes et le chiffre d'affaires réalisé via le site internet de l'entreprise ont progressé, signes de la modernisation de ses canaux de distribution.

L'année a toutefois été beaucoup plus compliquée pour le site historique du 11Conti où les activités liées au musée, à la restauration et à la location des espaces ont été très fortement perturbées par la situation sanitaire. Une politique volontariste de maîtrise des coûts a néanmoins permis de limiter l'impact négatif sur les résultats. Dans le cadre du plan stratégique « Monnaie de Paris 2024 », l'avenir du 11Conti s'articule autour du musée (avec un plan d'action sur les collections et un enrichissement du parcours visiteur) et du bâtiment du quai Conti, incluant des expositions (dont trois normalement prévues en 2021), des résidences d'artistes, des partenariats avec l'Éducation nationale, des projets numériques, l'accueil de concerts ou de cinéma, le développement du tourisme d'entreprise, etc. Le déploiement de ces activités riches, variées et attractives vise à garantir l'équilibre économique de l'exploitation du site.



SERVICES
ET FINANCE

Les entreprises du secteur Services et Finance ont su efficacement réagir face à la crise sanitaire et économique. Aucune n'a connu de difficultés financières importantes, en dépit d'impacts parfois majeurs sur leur activité.

Bpifrance a joué un rôle de premier plan dans la mise en œuvre des instruments financiers de réaction à la crise mis en place par le Gouvernement au printemps 2020 : protection de la trésorerie des entreprises dans un premier temps, en particulier avec le Prêt Garanti par l'État (PGE), puis relance de l'économie. Le PGE a rencontré un succès massif, avec 140 Md€ de prêts garantis accordés par les banques à plus de 680 000 entreprises à mi-juin 2021. Bpifrance est responsable, pour le compte de l'État, de l'instruction des dossiers et de l'octroi des garanties (sauf pour les très grandes entreprises), ce qui a demandé à ses équipes une mobilisation très importante au cours de toute la période. Bpifrance a également, en tant que gestionnaire du fonds Lac I, réalisé en novembre 2020 et février 2021 les deux premiers investissements de ce fonds dédié à la consolidation actionnariale des grandes entreprises cotées de la place de Paris.

La Poste a assuré durant la crise la continuité de ses missions de service public, notamment celle d'accessibilité bancaire essentielle pour l'accès des populations les plus modestes à des services financiers de base et au versement de leurs prestations sociales. Les effets économiques de la crise sur les activités de La Poste ont été importants et contrastés : ainsi les volumes de colis ont connu une explosion qui a permis à sa filiale de colis express Geopost de voir son chiffre d'affaires progresser de 42 % entre 2019 et 2020 (24 % à périmètre constant), tandis que la baisse structurelle du courrier s'est accentuée dans des proportions beaucoup plus importantes qu'avant crise, conduisant à un déséquilibre financier durable de cette activité historique. Ce constat a amené le Gouvernement à étudier avec La Poste les évolutions nécessaires pour assurer la pérennité des missions de service public qu'elle assure. Le service universel postal, en particulier, sera profondément rénové et soutenu financièrement par l'État

afin de préserver cette mission critique sans en faire peser le déficit sur la santé économique de l'entreprise.

Les entreprises de l'audiovisuel public telles que France Télévisions et Arte se sont mobilisées pour adapter leurs programmes aux attentes des Français confinés, en proposant notamment une offre éducative et culturelle renforcée. Leurs audiences ont atteint d'excellents niveaux ; Arte a battu son record historique avec 2,9 % de part d'audience en France.

Les deux entreprises cotées du portefeuille Services et Finance, Orange et Française des Jeux (FDJ) se sont montrées très résilientes malgré la crise. FDJ a signé une performance boursière remarquable au cours de l'année 2020, au bénéfice des nombreux actionnaires individuels qui ont décidé de participer à l'ouverture du capital en novembre 2019.

La Semmaris a élaboré un nouveau plan stratégique qui prévoit en particulier une seconde implantation dans le Val-d'Oise afin d'assurer une meilleure desserte en produits alimentaires de la partie nord de la région parisienne. Ce projet, baptisé Agoralim, a été officiellement annoncé par le Premier ministre le 7 mai 2021.

Au cours de cette année, la direction Services et Finance a poursuivi la rationalisation de son périmètre. L'État a vendu le 30 septembre 2020 sa participation majoritaire dans la banque publique SFIL à la Caisse des Dépôts, parachevant ainsi la constitution du Grand Pôle Financier Public annoncé en 2018 par le ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance. En mai 2021, la société de gestion immobilière Sovafim a été rebaptisée Agence de Gestion de l'Immobilier de l'État (AGILE) et sera désormais suivie par la direction de l'immobilier de l'État. Elle reste détenue à 100 % par l'État. Enfin, Dexia a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie de réduction de son bilan.



bpifrance.fr

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

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

Effectifs

3000 collaborateurs et 47 implantations territoriales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises

Dirigeants

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



En 2020, Bpifrance a joué un rôle majeur de soutien au tissu économique français face à la crise liée à l'épidémie de Covid-19. Elle a en effet été l'opérateur du Prêt Garanti par l'État (PGE), qui a constitué le premier outil public de soutien aux entreprises publiques touchées par la crise. 110 Md€ de PGE ont ainsi été octroyés en 2020 (sur une enveloppe globale de 300 Md€). Bpifrance a par ailleurs poursuivi son action de financement de l'économie, avec 45 Md€ injectés en crédits, fonds propres, subventions, aides et garanties (en plus du PGE). L'activité de financement a été très intense, avec 20,5 Md€ injectés (+10 % par rapport à 2019), et l'activité de fonds propres a permis de mobiliser 3,6 Md€. Enfin l'accompagnement a concerné 30 000 dirigeants en 2020 (+74 %).

Plusieurs projets spécifiques ont été déployés en 2020. Le fonds Lac I a été lancé en mai et a réalisé ses premiers investissements. Ce fonds privé, dont la gestion a été confiée à Bpifrance, a pour objet d'investir de manière patiente au capital de grandes entreprises françaises cotées.

Bpifrance a lancé en octobre 2020 son produit d'épargne à destination du grand public, le fonds « Bpifrance Entreprises », visant à permettre aux particuliers d'investir indirectement dans le tissu de PME françaises non cotées.

Les autres volets du plan stratégique ont continué leur avancée, comme la digitalisation du groupe et de ses actions, la poursuite du plan *deeptech*, l'accélération sur l'accompagnement et l'activité à l'export.



LE GROUPE LA POSTE groupelaposte.com

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

En plus de son activité historique de courrier-colis, La Poste propose des services de colis express à l'international (groupe Geopost/DPD), des services de proximité et de tiers de confiance, notamment numériques (Docaposte), ainsi que des services financiers (La Banque Postale). Quatre

missions de service public sont confiées par l'État à La Poste, relatives (i) au service universel postal, (ii) à l'aménagement du territoire, (iii) à la mission d'accessibilité bancaire et (iii) au transport et à la distribution de la presse.

Son capital est entièrement public, partagé entre l'État (34 %) et la CDC (66 %) qui a pris, en mars 2020, le contrôle majoritaire.

Chiffre d'affaires

31 540 M€

Effectifs

248 906 collaborateurs

Dirigeant

Philippe Wahl a été renouvelé dans ses fonctions de président-directeur général le 5 mars 2020, pour un mandat de cinq ans.



La Banque Postale a pris le contrôle en mars 2020 de CNP Assurances, à hauteur de 62,8 %. La création de ce grand pôle financier public vise à renforcer les synergies et les actions communes de la CDC et de La Poste dans leurs missions d'aménagement du territoire et financières. Elle permet également de soutenir la transformation de La Poste vers un modèle multi-activités, afin de faire face à la baisse continue des volumes de courrier, et à assurer une meilleure cohérence de l'action publique en matière de financement des projets individuels et collectifs.

La crise sanitaire a diversément affecté les activités du groupe La Poste, avec l'attrition accélérée de l'activité courrier (recul de 220 M€ du CA de la branche services courriers colis) et, au contraire, la croissance accélérée des activités de colis express portées par sa filiale GeoPost, dans un contexte d'explosion du commerce en ligne.

En 2020, La Poste a réalisé un chiffre d'affaires de 31 540 M€, un résultat d'exploitation de 3 083 M€ et un résultat net de 1 252 M€, principalement tiré par CNP Assurance. L'activité du Groupe a été fortement marquée par la crise sanitaire, avec une perte nette de 628 M€ liée au déficit d'activité.

Le ratio dette nette / EBITDA ajusté a fortement augmenté sur l'année, passant de 4,1x en décembre 2019 à 7,1x en décembre 2020 (ce qui correspond à une augmentation de la dette nette de 2,4 Md€), dans le contexte de la politique de croissance externe menée par La Poste.

Par ailleurs, le Groupe a annoncé en février 2021 son nouveau plan stratégique « La Poste 2030 », qui vise à consolider ses activités historiques et ses missions de service public, à accélérer le développement de ses nouveaux moteurs de croissance (services financiers, colis express) et à préparer le futur modèle économique du groupe. La Poste a engagé depuis plusieurs années une stratégie de diversification pour faire face au déclin du courrier : la part de ce dernier dans le chiffre d'affaires du Groupe est en effet passée de 36 % en 2014 à 18,7 % en 2020. La croissance du chiffre d'affaires du groupe à horizon 2025 et 2030 continuera de reposer sur les deux moteurs des services financiers et du colis express : La Poste ambitionne un chiffre d'affaires de 15 Md€ pour GeoPost dès 2025, contre 11 Md€ en 2020. Le Groupe poursuivra en outre sa stratégie de conquête de nouveaux marchés, notamment dans les services de proximité humaine et l'économie du vieillissement (*silver economy*), tout en mettant l'accent sur la numérisation et la satisfaction client.

La Poste est devenue en 2021 une entreprise à mission et prend des engagements environnementaux ambitieux, prévoyant de réduire de 30 % d'ici à 2030 ses émissions nettes de gaz à effet de serre par rapport à 2013.



orange.fr

Orange, anciennement France Telecom, est l'exploitant historique des télécommunications en France. Créé en 1991 sous la forme d'un exploitant autonome de droit public, l'opérateur est transformé en société anonyme en 1996, coté en 1997 et privatisé en 2004. Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, présent

dans 26 pays. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services.

Le premier actionnaire est l'État associé à Bpifrance (représentant respectivement 13,4 % et 9,6%), suivi du fonds des salariés du groupe (6,1 %). Le groupe est coté à Paris et à New York.

Chiffre d'affaires

42 Md€

Effectifs

142 000 salariés dans le monde dont 82 000 en France

Dirigeant

Stéphane Richard est président-directeur général depuis 2010.



Le chiffre d'affaires d'Orange est en croissance modérée de 0,3 % sur l'année 2020, malgré la crise sanitaire qui a notamment eu un impact sur les revenus d'itinérance et les ventes d'équipements, avec la fermeture des boutiques. Son excédent d'exploitation (EBITDAaL) recule de 1,0 %, à 12,7 Md€. Le résultat net consolidé est fortement soutenu par le produit d'impôt exceptionnel de 2,2 Md€ récupéré en décembre suite à la résolution d'un ancien litige fiscal et s'élève à 5,1 Md€ (+57 %). Au total, l'endettement net diminue de 7,8 % à 23,5 Md€, soit 1,8x l'EBITDAaL. Pour 2021, les objectifs financiers du Groupe portent sur un EBITDAaL légèrement négatif, un niveau d'investissement (eCapex) compris entre 7,6 et 7,7 Md€, un *cash flow* organique des activités télécoms supérieur à 2,2 Md€, un ratio dette nette / EBITDAaL des activités télécoms autour de 2x à moyen terme et un dividende de 0,70 € par action.

Le Groupe a poursuivi le déploiement de ses réseaux fixes et mobiles, avec 47 millions de foyers raccordables au très haut débit à travers le monde (+23 % en un an), dont 23 millions en France, et une couverture 4G de 99 % de la population dans les 8 pays européens où Orange est présent. Orange a lancé son réseau 5G en Pologne en juillet 2020, en Espagne en septembre, en France en décembre et prévoit un lancement en Slovaquie en 2021. Orange a par ailleurs inauguré en novembre 2020 le premier réseau de fibre optique panafricain de l'Afrique de l'Ouest, Djoliba.

Orange a déployé sa stratégie en matière d'infrastructures en créant plusieurs entreprises dédiées. Le 22 janvier 2021, le Groupe a annoncé la création d'Orange Concessions, qui portera les infrastructures fibre en zone rurale en France, en s'associant à 50/50 avec le consortium d'investisseurs CDC/CNP/EDF Invest. Le 18 février, Orange a présenté le regroupement de ses tours de téléphonie françaises et espagnoles dans la société Totem, filiale à 100 %. Le 12 avril, le Groupe a lancé une co-entreprise à 50 % avec le gestionnaire d'infrastructures APG pour porter ses infrastructures fibre en Pologne.

En matière d'acquisitions, Orange a annoncé en novembre 2020 la montée au capital du 2^e opérateur fixe de Roumanie TKR à hauteur de 54 %, lui permettant d'accélérer sa stratégie d'opérateur convergent. Orange Bank s'est également renforcée sur le marché des professionnels et des entreprises en rachetant en janvier 2021 la néobanque Anytime.



groupefdj.com

FDJ (Française des Jeux) est une société anonyme cotée en Bourse depuis le 21 novembre 2019. FDJ est l'opérateur en monopole des jeux de loterie et de paris sportifs en points de vente en France et un opérateur agréé de paris sportifs en ligne.

Premier acteur du secteur des jeux d'argent et de hasard en France, FDJ est l'opérateur historique de

la loterie en France, 2^e opérateur européen et 4^e dans le monde. Il bénéficie de droits exclusifs pour l'exploitation de la loterie et des paris sportifs en point de vente.

Au 31 décembre 2020, le capital de FDJ était détenu à 22 % par l'État, 15 % par les associations d'anciens combattants, 4 % par les salariés et 59 % est flottant.

Chiffre d'affaires

1,9 Md€

Effectifs

2 500 collaborateurs

Dirigeante

PDG depuis octobre 2014, Stéphane Pallez a été renouvelée le 5 juin 2019 dans ses fonctions.



L'année 2020 a été marquée par la bonne résilience du groupe FDJ face à la crise liée à l'épidémie de Covid-19. Les mises s'élevèrent à 16 Md€ en 2020, en retrait par rapport à 2019, mais l'EBITDA et le résultat net sont en légère hausse pour atteindre respectivement 427 M€ et 214 M€, grâce à la digitalisation des mises et au plan d'économies déployé par le groupe. Porté en 2020 par un *free cash flow* de plus de 680 M€, l'excédent net de trésorerie du groupe atteint 580 M€, et la trésorerie disponible plus de 1 Md€. Le niveau d'endettement s'élève à 750 M€. En 2021, FDJ prévoit des mises s'élevant à 18,8 Md€, un chiffre d'affaires à 2,2 Md€, avec une marge d'EBITDA de 22%.

La digitalisation de l'offre de FDJ poursuit son cours, et permet un maintien d'un niveau élevé de performance, malgré les fermetures des points de vente qui ont affecté l'activité. FDJ a accompagné son réseau de 30 000 détaillants au travers de la crise, avec la mise en place de mesures de soutien comme la suspension ou l'assouplissement des prélèvements, en fonction de la situation des points de vente.

L'année 2020 était également la première année pleine de cotation en bourse pour FDJ, avec une excellente progression du cours de 57 % en un an, passant de 23,83€ à 37,41€ au 31 décembre 2020.

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

DEXIA

dexia.com

Institution financière de droit belge, agréée en tant qu'établissement de crédit, le groupe Dexia est spécialisé dans le financement du secteur public, les métiers de la banque de détail et la gestion d'actifs qui a été mis en résolution ordonnée selon un plan autorisé par la Commission européenne le 28 décembre 2012.

Son actionnariat est composé comme suit : État belge (52,78 %), État français (46,81 %), flottant (0,41 %).

Bilan

114 Md€

Effectifs

568 salariés

Dirigeants

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



Dexia Crédit Local est la principale entité opérationnelle du groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie de financement, accordée par les États belge, français et luxembourgeois pour permettre de conduire à son terme le plan de résolution ordonnée validé par la Commission européenne dans sa décision du 28 décembre 2012. La prolongation de la garantie des États belge et français a été approuvée par la Commission européenne le 27 septembre 2019, avec un plafond maximal de 75 Md€. Elle a été votée en loi de finances initiale pour 2021. Dexia Crédit Local est implantée en France, où elle dispose d'un agrément bancaire ; en revanche, la réduction de sa présence internationale - au travers de ses filiales et succursales - (Crediop, DCL New York Representative Office et DCL Dublin) se poursuit.

Le plan de résolution repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le

cadre de ce plan avec, en 2019 et en 2020, la fermeture de sa succursale à Madrid et la vente de la filiale allemande du groupe (Dexia Kommunalbank Deutschland ou DKD) et la poursuite d'un programme de cessions d'actifs appelé « Remedial Deleveraging Plan » (RDP), qui ont contribué à réduire la taille de son bilan de 357 Md€ à fin 2012 à 114 Md€ fin 2020. En outre, les conditions de marché ont également permis des cessions de portefeuilles d'actifs.

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

france•tv

francetelevisions.fr

France Télévisions est une société nationale de programmes, dont l'organisation et les missions ont été fixées par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. C'est le premier groupe audiovisuel français.

France Télévisions édite cinq chaînes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5 et France Ô¹), neuf

chaînes Outre-mer 1^{ère}, une offre d'information globale multi-supports en continu en collaboration avec les autres entreprises du secteur (franceinfo), une offre numérique destinée aux 18-30 ans (France.tv slash), une offre jeunesse (Okoo) et une offre éducative (Lumni).

Résultat d'exploitation

-10,6M€

Résultat net

+18,1M€

Effectifs

Environ 9000 collaborateurs

Dirigeante

Delphine Ernotte Cunci est la présidente-directrice générale depuis le 22 août 2015. Elle a été renouvelée par le CSA en juillet 2020.

1 – France Ô n'est plus éditée depuis le 24/08/20



Comme pour les autres entreprises, l'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire liée au Covid-19. France Télévisions a fait preuve d'une grande réactivité et a modifié ses antennes, pour accompagner au mieux tous les Français et assurer le lien social malgré le confinement. Pour l'année 2020, le résultat d'exploitation de France TV s'est élevé à -10,6 M€ et le résultat net à +18,1 M€, porté par une reprise exceptionnelle de provisions.

Afin d'assurer la continuité pédagogique dans le contexte de fermeture des écoles, France 4 a réorienté en deux semaines sa programmation vers un axe pédagogique, devenant ainsi « la plus grande salle de classe de France ». Dans le contexte du confinement et de la fermeture des salles obscures, le groupe a renforcé son offre de cinéma – dont il est resté en 2020 le premier financeur gratuit – notamment en soirée et les week-ends. Face à la crise du secteur culturel et la fermeture des lieux de spectacle, France Télévisions a proposé dès avril un spectacle vivant par semaine en première partie de soirée.

L'information, pilier des missions de service public et de l'offre du Groupe, n'a souffert aucune rupture d'activité pendant l'ensemble de la crise et a cette année encore reçu des notes qualitatives meilleures que l'ensemble de ses concurrents privés (étude Ifop).

France Télévisions a également porté un plan de soutien à la production indépendante parfois indispensable à la survie des partenaires, reposant sur quatre piliers d'action : continuité des relations, soutien à la trésorerie, notamment via une réduction des délais de paiement, aménagement des contrats sur les productions qui se trouvaient modifiées, soutien à la finalisation des productions et prise en charge de 50 % des surcoûts dus aux nouvelles normes sanitaires.

radiofrance

radiofrance.fr

Radio France est une société nationale de radiodiffusion de service public, dont l'État est l'unique actionnaire. Premier groupe radiophonique français, Radio France s'adresse à tous les publics en s'appuyant sur sept chaînes complémentaires (France Inter, franceinfo, France Culture, France Musique, Fip et Mouv' et les 44 stations locales composant le réseau France Bleu) et quatre formations musicales

(l'Orchestre national de France, l'Orchestre philharmonique de Radio France, le Chœur et la Maîtrise de Radio France) qui produisent environ 200 concerts par an.

Pour la réalisation de ses missions, l'entreprise s'appuie également sur de nombreux partenariats avec la sphère culturelle, éducative ou sportive dans le cadre d'une couverture éditoriale de leurs évènements.

Résultat net

-9,6M€ [bénéfice d'exploitation de +1,5M€ retraité de l'effet de la crise sanitaire]

Effectifs

Environ 4 600 collaborateurs

Dirigeante

Sibyle Veil est présidente-directrice générale depuis le 26 avril 2018.



La stratégie engagée par Radio France depuis la rentrée 2014 pour renforcer la diversité de son offre globale et la complémentarité de ses antennes s'est poursuivie en 2020 avec des résultats historiques.

Chaque jour, 15,9 millions d'auditeurs écoutent au moins une station de Radio France. Le groupe touche tous les publics et compte désormais près d'un demi-million d'auditeurs de plus qu'en septembre 2019.

Dans un contexte d'activité fortement perturbée par la crise sanitaire, Radio France a par ailleurs poursuivi en 2020 le déploiement de ses contenus sur les supports numériques, avec un nouveau record historique : 224 millions d'écoutes (audio et vidéo, direct et différé). La fréquentation des sites et applications est à son niveau maximum avec 107 millions de visites (hors Franceinfo).

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

et des familles) et de la représentation de la diversité et développé des offres innovantes pour répondre aux attentes des publics dans le contexte singulier de la crise sanitaire.

Le chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio s'est poursuivi. Pour l'accompagnement du chantier, Radio France a reçu une dotation en capital pour 17,7 M€. Cette augmentation de capital de l'État a été libérée et versée en juin 2020.

Un plan d'économies, d'investissements de long terme et de renouvellement des effectifs a été présenté début 2020 par la direction. Le 1^{er} octobre 2020, un accord Emploi Radio France 2022 a permis de définir les modalités d'accompagnement financier des départs volontaires. Pour 2020, le résultat net et le résultat d'exploitation 2020 sont négatifs de 9,6 M€, mais a dégagé, hors effets de la crise sanitaire, un bénéfice d'exploitation de 1,5 M€.

arte

pro.arte.tv

ARTE France, créée le 27 février 1986 dans le cadre d'une coopération franco-allemande, 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 notamment composé

d'ARTE France, ARTE GEIE (groupement franco-allemand basé à Strasbourg qui définit la programmation et assure la diffusion), ARTE France Développement (édition des droits des vidéos détenues sur des émissions diffusées par le GEIE), ARTE Éducation (support pédagogique, en lien avec les programmes scolaires des enseignements

primaires, secondaires et supérieurs) et ARTE France Cinéma (production, coproduction et acquisition de droits d'exploitation de films).

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

Effectifs

280 collaborateurs

Dirigeants

Bernard-Henri Lévy est président du conseil de surveillance.

Bruno Patino est président du directoire depuis juillet 2020.



L'année 2020 confirme la très bonne dynamique d'ARTE. La chaîne réalise les meilleures audiences de son histoire en France (2,9 % de part d'audience, +70 % par rapport à 2011) et en Allemagne (1,1 % de part d'audience, +50 % par rapport à 2011).

Le numérique continue sa forte croissance grâce à l'adaptation des offres aux nouveaux usages. Sur la plateforme arte.tv (qui rassemble replay et nombreux programmes originaux), le nombre de vidéos vues s'est élevé en 2020 à 40,1 millions par mois, ce qui correspond à une progression de +178 % par rapport à 2017. Au total, l'offre numérique affiche en 2019 une moyenne de 136,3 millions de vidéos vues/mois, soit une hausse de + 50% par rapport à 2019.

L'année a également été marquée par la montée en puissance d'ARTE Éducation qui édite et commercialise un service de SVOD institutionnel à caractère éducatif et culturel, destiné aux secteurs éducatifs (formation initiale ou professionnelle), sous la marque générique « Educ'ARTE », décliné à terme en deux offres complémentaires « ARTE Sup », « Educ'ARTE Junior ». Durant le confinement, Arte a mis gratuitement à disposition les ressources de la plateforme « Educ'ARTE » pour accompagner enseignants et élèves.

FRANCE

MÉDIAS

MONDE

francemediasmonde.com

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

cadre de la constitution d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement. L'entreprise est également un des actionnaires et partenaires de la chaîne francophone généraliste TV5 Monde. Le groupe France Médias Monde est détenu à 100 % par l'État.

Résultat net

+5,3M€

Effectifs

Environ 1700 collaborateurs

Dirigeante

Marie-Christine Saragosse est présidente-directrice générale depuis le 7 octobre 2012.



En dépit de la crise sanitaire, FMM a réussi à préserver en 2020 ses missions et objectifs stratégiques avec :

- le renforcement des langues africaines de RFI, notamment à travers le déploiement du projet Afrik'ibaaru soutenu par un financement de l'Agence française de développement (AFD) et opéré à partir du centre implanté à Dakar par FMM en 2019: création d'une rédaction quotidienne en fulfulde (peul), doublement de la production d'informations en mandenkan, enrichissement de l'offre en haoussa ;
- la poursuite de la transformation numérique: certaines rédactions en langues de RFI basculent progressivement en 100 % numérique ;
- le renforcement de la chaîne France 24 en espagnol qui diffuse 12 heures de programmation quotidienne depuis décembre 2019. À l'occasion de la crise sanitaire, une programmation spécifique a été mise en place, permettant d'étendre le volume horaire à 16 heures continues de 6h à 22h ;

- le développement de la coopération internationale, notamment européenne, portée par des partenariats noués avec la Deutsche Welle: poursuite de l'édition du portail numérique « Infomigrants » en français, anglais, arabe, pachtoun et dari à destination des populations migrantes, participation de France 24 à une chaîne numérique en langue turque, élaboration du projet ENTR d'offre numérique d'information à destination des jeunes européens en six langues, lancé le 17 mai 2021.

Pour l'année 2020, le résultat net de l'entreprise est positif de 5,3 M€.



rungisinternational.com

La Semmaris (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne) est la société gestionnaire du marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, plus grand marché de produits alimentaires frais au monde. Elle est titulaire d'un droit exclusif octroyé par l'État jusqu'en 2049. La Semmaris consolide le MIN de

Toulouse, détenu à 51 %, et Bureau Rungis International (BRI), filiale à 100 %.

Son actionnariat est constitué à 37,9 % par Crédit Agricole Assurances, 33,3 % par l'État, 13,2 % par la Ville de Paris, 5,6 % par le département du Val-de-Marne et 9,9 % par les professionnels du marché.

Chiffre d'affaires

131 M€

Effectifs

290 salariés

Dirigeant

Stéphane Layani est président-directeur général depuis le 1^{er} juin 2012.



Face à la pandémie de Covid-19, la société s'est fortement mobilisée afin de garantir l'approvisionnement de Paris et sa région en produits frais. Un important dispositif de soutien aux grossistes a été déployé, avec des abandons de créances pour plus de 200 entreprises du marché particulièrement affectées, notamment les secteurs liés à la restauration (marée, triperie, gastronomie). La création de la plateforme électronique de vente aux particuliers « Rungis livré chez vous » a également permis d'assurer les approvisionnements au moment de la fermeture des marchés de détail.

Malgré l'impact de la crise, le chiffre d'affaires demeure en progression de 2,4 % en 2020. Le résultat d'exploitation est en baisse de 11 %, à 24,5 M€. Le résultat net s'établit à 14,1 M€, en baisse de 15,3 %. Les flux nets de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 54,8 M€, en croissance de 2,6 %. La dette financière nette de la trésorerie s'établit à 51,7 M€ au 31 décembre 2020 avec un levier financier à 0,5x. La société a poursuivi son plan « Rungis 2035 » pour densifier le Marché et renforcer son attractivité (parcours usager, digitalisation, nouvelles tendances de consommation...) et a investi 64,8 M€ sur l'année.

En raison d'un taux d'occupation proche de la saturation, le Premier ministre a demandé le 7 mai 2021 à la Semmaris de travailler sur la création d'une annexe du marché de Rungis dans l'est du Val-d'Oise d'ici la fin de l'année.

L'activité à l'international a redémarré au 2^e trimestre, avec la reprise de l'étude soutenue par l'AFD de refonte du réseau national des marchés de gros égyptien et la signature d'un contrat en Ouzbékistan.

La Semmaris est un acteur clé de la chaîne agro-alimentaire française et travaille à s'adapter à un modèle d'alimentation plus durable pour les années à venir, avec la mise en place de circuits courts, le développement des marchés de gros et l'amélioration de la logistique du dernier kilomètre.



ingroupe.com

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

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

Chiffre d'affaires

427 M€

Effectifs

1604 collaborateurs

Dirigeant

Didier Trutt est président-directeur général d'IN Groupe depuis 2009.



L'activité de l'IN Groupe a été marquée en 2020 par l'intégration des filiales Surys (année pleine) et Nexus (pour trois trimestres), qui permettent à IN Groupe d'étendre son offre le long de la chaîne de valeur de l'identité. Producteur des hologrammes présents dans les documents d'identité, Surys constitue une nouvelle brique technologique, tandis que Nexus, qui fournit notamment des systèmes d'identification pour les professionnels, permet à IN Groupe d'accroître son offre aux entreprises. Ces deux acquisitions ont permis au groupe de mieux surmonter la crise sanitaire. Le chiffre d'affaires s'élève à 427 M€ en 2020 contre 363 M€ en 2019, soit une croissance de 17,6 % intégralement imputable à ces deux filiales. Pour la première fois, l'activité s'effectue majoritairement à l'exportation, la production de passeports en France ayant fortement fléchi du fait de la pandémie. Les autres secteurs ont été préservés, voire en croissance, notamment les composants-puces.

L'endettement d'IN Groupe progresse en 2020, avec une dette nette de 213,9 M€, et un ratio dette / EBITDA à 4x.

Le début de l'année 2021 a été marqué par le lancement de la carte nationale d'identité électronique (CNIE), avec un déploiement progressif selon les départements. Ce nouveau format, de la taille d'une carte bancaire, est à la fois plus pratique pour l'utilisateur et plus sécurisé. La CNIE contient en effet des données biométriques, empreintes digitales et photographies, dans un composant électronique sécurisé par des technologies cryptées.

IN Groupe a également signé le renouvellement pour 10 ans de la convention avec l'ANTS (Agence nationale des titres sécurisés) pour les titres de séjour et de voyage électroniques ainsi que de la convention pour les permis de conduire.



TRANSPORTS

Après une année 2019 marquée par la performance dynamique du secteur des transports – progression de 4,2 % du trafic aérien de ou vers la France, hausse de plus de 5 % du chiffre d'affaires de la SNCF –, l'année 2020 et le début de l'année 2021 ont été profondément marquées par la crise sanitaire, et la reprise plus ou moins progressive du secteur.

Malgré les restrictions de déplacements internationaux et nationaux du printemps, le secteur a assuré le maintien des fonctions cruciales en matière de rapatriements, de transport urbain et de logistique.

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

Pour Air France-KLM, la capacité sur l'année 2020 représente une baisse de 54 % par rapport à l'année 2019, et une baisse de 59 % de son chiffre d'affaires. L'entreprise a, comme toutes les compagnies aériennes, rencontré des difficultés de trésorerie de court terme, dans un secteur à forts coûts fixes. L'État a apporté à l'entreprise un soutien historique de 7 Md€, composé d'un prêt bancaire garanti de 4 Md€ et d'un prêt d'actionnaire de 3 Md€. En contrepartie, l'entreprise a pris des engagements économiques et environnementaux structurants. Cette aide a été confirmée au début de l'année 2021, avec un plan de recapitalisation auquel l'État français a contribué et en convertissant son prêt d'actionnaire de 3 Md€ en instrument obligataire hybride à durée indéterminée.

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

Le Gouvernement a annoncé la suspension du projet de privatisation d'Aéroports de Paris, autorisée par loi PACTE, compte tenu de la crise du Covid-19 et des conditions de marchés qui en résultent.

Le transport terrestre a également été profondément marqué par cette crise. La SNCF, devenue au 1^{er} janvier 2020 une société anonyme et un groupe intégré à la

suite de la réforme ferroviaire, a connu une baisse considérable de son activité (7 % des TGV circulaient au plus fort de la crise, 15 % des trains régionaux), entraînant une baisse de 14,6 % de son chiffre d'affaires sur l'année 2020 par rapport à 2019. En dépit de ce contexte, elle a assuré les déplacements essentiels, ainsi que la mise en place de trains médicalisés. Le 15 décembre 2020, l'État a réalisé une augmentation de capital de la SNCF à hauteur de 4,05 Md€, dans le cadre de l'enveloppe de 4,7 Md€ allouée au secteur ferroviaire dans le plan France Relance.

La RATP a été durablement affectée par la situation sanitaire, tout en restant très mobilisée pour permettre aux usagers qui en avaient l'absolue nécessité de se déplacer. La RATP a ensuite pris part aux mesures de déconfinement, en déployant des moyens humains et logistiques inédits. Le trafic et l'affluence durablement réduits ont mécaniquement pesé sur sa trésorerie en raison de la baisse des recettes.

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

L'ensemble des grands ports maritimes et le port autonome de Paris ont ainsi maintenu leur activité et leur rôle d'animation des entreprises de la place portuaire, certaines parfois en grande difficulté. En dépit de la crise, les ports du Havre, Rouen et Paris ont fusionné le 1^{er} juin 2021, en un établissement portuaire unique : Haropa Port.



parisaeroport.fr

Groupe ADP est l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que de 10 aéroports en Ile-de-France et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Le Groupe exploite directement ou indirectement 24 autres aéroports dans le monde. Paris-CDG, 22 millions de passagers en 2020

(77 millions en 2019), est le deuxième aéroport européen, derrière Londres-Heathrow (81 millions en 2019) et devant Amsterdam-Schiphol (72 millions en 2019).

Le capital d'ADP SA est détenu majoritairement par l'État (50,6 %), aux côtés notamment de Schiphol Group (8 %), Vinci (8 %),

Predica (5,1 %) et des salariés (1,8 %).

ADP est administré par un conseil d'administration qui comprend 18 administrateurs, dont un tiers de représentants des salariés.

Chiffre d'affaires

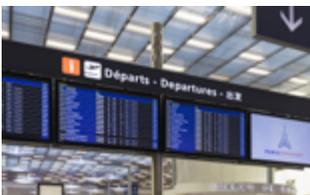
2,1 Md€

Effectifs

24 400 personnes en 2020, dont 6 300 en France

Dirigeant

En mai 2019, Augustin de Romanet a été reconduit dans ses fonctions de président-directeur général d'ADP SA.



La pandémie de Covid-19 a brutalement mis à l'arrêt le transport aérien durant les mois d'avril à juin 2020 du fait des mesures de confinement et de fermetures des frontières. La reprise du trafic est depuis lors très progressive. Sur l'année 2020, le trafic des passagers du Groupe ADP a baissé de 60,4 % par rapport à 2019, et Paris-CDG et Paris-Orly ont accueilli 33 millions de passagers (soit une baisse de 69 % par rapport à 2019). Le trafic des aéroports parisiens devrait rester fortement dégradé en 2021.

Le Groupe ADP a dû adapter son modèle afin de sauvegarder durablement l'entreprise tout en préservant ses compétences, notamment grâce à la signature d'un accord de rupture conventionnelle collective en décembre 2020 qui fixe à 1150 le nombre maximum de départs volontaires dont 700 non remplacés.

L'État continue à veiller à la performance environnementale du Groupe. Les émissions de CO₂ des plateformes parisiennes ont diminué de 63 % entre 2009 et 2019. ADP a pour objectif d'atteindre la neutralité carbone à Paris en 2030. En 2020, 100 % de l'électricité consommée par les plateformes parisiennes est d'origine renouvelable. Le Groupe s'est également engagé avec la filière aéronautique à diviser par deux les émissions de CO₂ du transport aérien en 2050 par rapport à 2005. ADP est impliqué dans 5 projets de production de carburants durables et s'est engagé dans l'arrivée de l'hydrogène dans ses aéroports. Ces orientations s'incarnent dans la raison d'être de l'entreprise : « accueillir les

passagers, exploiter et imaginer des aéroports, de manière responsable et à travers le monde. »

En février 2021, à la suite de la demande du Gouvernement d'abandonner le projet de terminal 4 et de présenter un nouveau projet d'évolution de l'aéroport de Paris-Charles de Gaulle, le groupe ADP s'est publiquement engagé dans un « projet de transformation de la plateforme qui favorise la transition écologique ».

S'agissant du développement international du groupe, ADP a réalisé en juillet 2020 la deuxième partie de sa prise de participation de 49 % dans GMR Airports (qui exploite sept aéroports, dont ceux de Delhi et Hyderabad en Inde) dans des conditions financières révisées pour tenir compte de l'impact de la crise sanitaire et ses perspectives à moyen terme pour GMR Airports. En outre, ADP a annoncé en avril 2021, la réalisation par TAV Airports (qu'ADP détient à 46,38 %) de l'acquisition de l'aéroport international d'Almaty au Kazakhstan pour 415 M\$. L'aéroport d'Almaty appartient désormais, en pleine propriété, au consortium dont TAV Airports est actionnaire à 85 %.

Le chiffre d'affaires 2020 du groupe ADP s'élève à 2 Md€ (contre 4,7 Md € en 2019), pour un EBITDA de 168 M€ (1,77 Md€ en 2019), et un résultat net part du groupe de -1,169 Md€ (contre +588 M€ en 2019). La dette financière nette s'élève à 7,48 Md€ (contre 5,39 Md€ en 2019). Le levier calculé (dette nette/ebitda) 2020 réalisé est de 44,5x, avec un objectif de 6x à 7x d'ici fin 2022.


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 34 millions de passagers en 2020, soit 67 % de moins qu'en 2019 du fait des impacts de la crise sanitaire.

L'ambition d'Air France-KLM est de devenir le premier

transporteur aérien en Europe en s'appuyant sur les atouts de ses deux marques historiques Air France et KLM.

Les principaux actionnaires du Groupe sont l'État français (28,6 % du capital), China Eastern Airlines (9,6 %), l'État néerlandais (9,3 %) et Delta Air Lines (5,8 %). Le Groupe est administré par un conseil d'administration de 19 administrateurs.

Chiffre d'affaires

11 Md€ en 2020

Effectifs

82 167 ETP

Dirigeants

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



Comme l'ensemble des transporteurs aériens, Air France-KLM a été très durement impacté par la crise découlant de la pandémie de Covid-19 et la chute drastique du trafic aérien. Le chiffre d'affaires 2020 s'élève à 11 Md€ (contre 27 Md€ en 2019), l'EBITDA est de -1,7 Md€ (contre +4,1 Md€ en 2019) et le résultat net part du groupe est de -7,1 Md€ (contre +290 M€ en 2019). La dette nette s'élève à - 11 Md€ (contre 6,1 Md€ en 2019).

Pour remédier à l'urgence de la situation de trésorerie d'Air France, l'État français et des institutions bancaires ont accordé en avril 2020 un mécanisme de soutien d'urgence. Ce soutien, validé par la Commission européenne, est constitué d'un prêt bancaire garanti par l'État de 4 Md€ et d'un prêt d'actionnaire de l'État de 3 Md€. En complément, le conseil d'administration du groupe Air France-KLM a approuvé le 25 juin 2020 un financement pour KLM d'un montant de 3,4 Md€ soutenu par l'État néerlandais.

Au premier semestre 2021, le CA s'élève à 4,9 Md€, l'EBITDA à -0,9 Md€ et le résultat net part du groupe à -3 Md€. Pour le troisième trimestre 2021, AFKLM prévoit un niveau de capacités pour l'activité passagers entre 60 % et 70 % du niveau de 2019 (contre 48 % au deuxième trimestre), et un retour à EBITDA positif.

En 2021, l'État français a réaffirmé son soutien à Air France-KLM et à Air France en

participant massivement à la première étape de recapitalisation annoncée et mise en œuvre par le Groupe en avril 2021, composée de deux volets :

- une augmentation de capital d'un volume de 1,036 Md€, à laquelle l'État a souscrit à hauteur de 593 M€. Cette souscription conforte le rôle d'actionnaire de référence de l'État, premier actionnaire du Groupe ;
- la conversion du prêt d'actionnaire de 3 Md€ accordé par l'État en 2020 en fonds propres, à travers un instrument obligataire hybride à durée indéterminée. Cette conversion permet d'améliorer le bilan de l'entreprise et de faciliter son accès aux marchés financiers.

L'intervention de l'État français à cette opération a fait l'objet d'une autorisation de la Commission européenne. Différentes mesures de soutien se sont accompagnées d'engagements du Groupe, incluant la mise en œuvre d'un plan de transformation, amorcé dès l'été 2020 et visant le redressement de la compétitivité du Groupe pour assurer sa soutenabilité économique et financière, et des engagements environnementaux ambitieux, incluant la réduction de 50 % des émissions de CO2 sur le réseau domestique à horizon 2024, la fermeture de routes présentant une alternative ferroviaire en moins de 2 h 30 ou le développement de l'usage des carburants alternatifs durables.



sncf.com

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

mère d'un groupe de transports principalement ferroviaires de voyageurs et de marchandises.

Chiffre d'affaires

29 975 M€ en 2020 (dont un tiers à l'international avec une présence dans 120 pays)

Effectifs

Plus de 271 500 salariés

Dirigeant

Jean-Pierre Farandou est président-directeur général de la société SNCF depuis sa création au 1^{er} janvier 2020.



Depuis 2020, SNCF est la maison-mère de l'un des premiers groupes mondiaux de mobilités avec des activités de transport ferroviaire de voyageurs (TGV, TER, Transilien, Eurostar, Thalys...), de transport urbain (Keolis) et de transport de marchandises et de logistique (Géodis, Rail Logistics Europe). SNCF détient également la société SNCF Réseau, gestionnaire du réseau ferré national français, et sa filiale SNCF Gares & Connexions en charge de la gestion des gares. La période comprise entre juin 2020 et juin 2021 a été principalement marquée pour SNCF par :

- la poursuite des efforts de transformation du groupe pour rendre son modèle compétitif et ses activités durables, accompagnés par les changements de statut, de direction et de gouvernance mis en œuvre conformément au nouveau pacte ferroviaire en 2020 ;
- l'ouverture à la concurrence des activités de transport ferroviaire de voyageurs en France avec de premiers appels d'offres organisés par les Régions. Dans ce nouvel univers concurrentiel, SNCF fait valoir ses atouts et bénéficie également de nouvelles opportunités avec le lancement d'une offre TGV Ouigo en Espagne ;
- les impacts opérationnels et économiques majeurs de la crise du Covid-19. Les activités du groupe SNCF ont fait preuve d'une très forte adaptabilité et ont contribué à la continuité de la vie du pays et des approvisionnements ainsi qu'à

la lutte contre l'épidémie, avec par exemple les TGV sanitaires et l'acheminement de masques ;

- la relance du secteur ferroviaire auquel l'État consacre 4,7 Md€ via le plan France Relance ainsi que de nouveaux moyens de soutien à l'exploitation de fret ferroviaire en loi de finances 2021. En décembre 2020, l'État a souscrit à une augmentation de capital de SNCF de plus de 4 Md€ pour soutenir les investissements de SNCF Réseau en faveur de la régénération du réseau ferré national, du renforcement de la sécurité et du développement durable de ses activités. En contrepartie, le groupe SNCF intègre de manière exemplaire des objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans sa stratégie avec en particulier une réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ce soutien financier massif s'ajoute à l'engagement pris lors du nouveau pacte ferroviaire de reprise de 35 Md€ de dette par l'État. France Relance financera également les investissements nécessaires à la relance de deux lignes de trains de nuit dont Paris-Nice.

En 2020, l'EBITDA s'élève à 1,9 Md€ soit 6,5 % du CA (contre 5,7 Md€ soit 16,1 % du CA en 2019) ; le résultat net part du Groupe est de -3,0 Md€ (contre -0,8 Md€ en 2019) ; les *cash-flows* libres sont de -2,8 Md€ ; la dette nette s'élève à 38,1 Md€ à fin 2020 (contre 60,3 Md€ à fin 2019) grâce notamment à la reprise de 25 Md€ de dette par l'État au 1^{er} janvier 2020.



ratp.fr

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

le groupe RATP met ses multiples expertises au service de la ville intelligente et durable en France et, à travers sa filiale RATP DEV, dans 13 pays. Composé de 27 membres, le conseil d'administration de la RATP réunit à parts égales représentants de l'État, administrateurs salariés et personnalités externes.

Chiffre d'affaires

5,5 Md€ en 2020

Effectifs

65 000 salariés

Dirigeante

Catherine Guillouard est présidente-directrice générale de la RATP depuis le 2 août 2017.



La RATP a été touchée, comme la plupart des entreprises du secteur des transports par la crise sanitaire et les périodes de confinement successifs. L'année 2020 a vu une baisse historique du trafic en Ile-de-France (-43 %). L'impact de la crise sanitaire sur le chiffre d'affaires est de l'ordre de 414M€ 2020, avec un impact négatif de -356 M€ sur le résultat net. A cela s'ajoute pour l'EPIC l'impact du conflit social de janvier 2020 à hauteur de -51 M€. Pour amortir l'impact de la crise sanitaire, un plan d'économies de +50 M€ a été mis en œuvre au sein de l'EPIC. Ces différents événements ont pesé sur la performance économique de la RATP, dont le résultat opérationnel est de 99 M€, et le résultat net part du groupe de -134 M€ (contre 131 M€ en 2019). La dette nette du groupe s'élève à la fin de l'année 2020 à 5,54 Md€, en augmentation de 7 % par rapport à 2019.

Le premier semestre 2021 a été l'occasion de conclure le nouveau contrat d'exploitation et d'investissements pour la période 2021 – 2024 entre IDF Mobilités et RATP. Ce contrat permet de sécuriser la trajectoire financière de la RATP, notamment en ce qui concerne ses investissements (8,4 Md€ d'investissements sur la période). Ce contrat comporte en outre des évolutions permettant de préparer l'ouverture des activités de la RATP à la concurrence, et

met l'accent sur des objectifs de performance opérationnelle et économique (en particulier au bénéfice des usagers).

RATP poursuit la mise en œuvre du 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, l'affirmation de RATP comme un acteur essentiel de la ville durable.

L'ouverture des marchés historiques de la RATP à la concurrence, prévue à l'horizon 2024 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER, est activement anticipée, tant par le Groupe que par les pouvoirs publics.

Afin de préparer au mieux cette ouverture progressive à la concurrence, la RATP poursuit ses gains de compétitivité, en particulier sur le réseau du bus et a ouvert plusieurs chantiers importants de transformation (organisation interne, fonctions support, transformation de l'ingénierie, etc.).

Le développement des activités du groupe RATP en dehors de son périmètre historique, notamment via les contrats gagnés par RATP DEV, contribue à promouvoir une culture concurrentielle au sein du Groupe tout en valorisant ses missions de service public.



haropaports.com

Depuis le 1^{er} juin 2021, les grands ports maritimes du Havre et de Rouen (GPMH et GPMR), le port autonome de Paris (PAP) ont fusionné en un établissement public unique, HAROPA Port, administré par un conseil de surveillance de 17 membres. L'établissement est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre,

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

HAROPA Port constituera le 1^{er} port de France.

Chiffre d'affaires

168,42 M€ (GPMH) ; 68,3 M€ (GPMR) et 106,7 M€ (PAP)

Effectifs

Environ 1800 personnes

Dirigeant

Daniel Havis est président du conseil de surveillance.

Stéphane Raison est président du directoire de HAROPA Port.



Sous l'effet du mouvement social lancé suite à la réforme des retraites puis de la crise sanitaire, le trafic 2020 des trois ports de l'axe Seine est en baisse de 6 %, s'établissant à 108Mt dont 33 Mt de trafic fluvial. Les vrac solides progressent de 5,1 %, portés par les exports de céréales à 8 Mt (+5,8 %) et les imports de granulats (+34,2 %), alors que le trafic de vrac liquides enregistre une baisse de 20,9 % avec une chute des imports/exports de pétrole brut de 36,6 %. Le trafic conteneur se dégrade de 14,4 %. Le trafic roulier subit une baisse de 15,5 % sur l'année. Quant à l'activité passagers, elle subit de plein fouet la crise sanitaire qui a mis à l'arrêt le secteur des croisières tant maritimes que fluviales (6 escales de paquebots sur 202 initialement prévues sur les GPMH et GPMR).

En 2020, les chiffres d'affaires du GPMH et du PAP baissent respectivement de 15 % (à 168,42 M€) et de 4,2 % (106,7 M€), alors que celui du GPMR reste stable (à 68,3 M€). Les droits de ports de l'ensemble s'élèvent à 130,6 M€ et les recettes domaniales à 183 M€, dont 103,8 M€ pour le seul PAP. Ayant réalisé un excédent brut d'exploitation respectif de 47,7 M€, 18 M€ et 61 M€, les GPMH, GPMR et PAP présentent une trésorerie nette de 45,9 M€ pour le PAP et 36,4 M€ pour le GPMR et une dette nette de 15,2 M€ pour le GPMH.

Les GPMH et GPMR et le PAP ont fusionné le 1^{er} juin 2021 en un établissement public unique, HAROPA Port. Avec plus de 1800 salariés et un trafic de plus de 100 Mt, ce nouvel établissement portuaire, constitue le premier port français en termes de trafic.

Le conseil de surveillance du nouvel établissement a tenu sa réunion d'installation le 9 juillet 2021. Avant la fin de l'année 2021, il approuvera le projet stratégique du nouvel établissement élaboré en lien avec le directoire, le conseil d'orientation et les conseils de développement territoriaux, qui doit notamment prévoir un programme d'investissement de 1,3 Md€ sur la période 2020-2025.



marseille-port.fr

Le Grand port maritime de Marseille (GPMM) est un établissement public administré par un conseil de surveillance composé de 18 administrateurs. Il est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre, la valorisation de son domaine, la préservation des espaces publics

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

Le GPMM reste le premier port français par le trafic global et le 2^e Port de Méditerranée.

Chiffre d'affaires

145,2 M€ en 2020

Effectifs

1 038 personnes

Dirigeant

Elisabeth Ayrault est présidente par interim du conseil de surveillance.

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



Le GPMM a vu son activité durement frappée par les effets de la crise sanitaire. Sans surprise, le trafic total du GPMM pour 2020 est en net recul (-13 %) et atteint 68,9 Mt. Les vracs solides sont en baisse de 22 % passant de 12,7 Mt à 9,9 Mt, les vracs liquides et les marchandises diverses également, à respectivement 40,7 Mt (-11 %) et 18,3 Mt (-11 %). Le trafic passager se contracte fortement avec une diminution du trafic de 76 % (à 742Kpax), principalement du fait de l'arrêt du secteur croisière et de la baisse d'activité importante des lignes internationales et Corse.

Le chiffre d'affaires du GPMM est en baisse de 14 % à 145 M€, sous l'influence de la diminution des droits de ports de 19,51 % (73,8 M€). Les redevances domaniales ne baissent que de 2,23 % (52,7 M€) et les recettes de réseaux de 1,47 % (12,3 M€). L'excédent brut d'exploitation chute à 35,3 M€ en baisse de 20,1 M€ à cause de la perte de chiffre d'affaires. La CAF se dégrade de plus de 50 % passant de 54,6 M€ à 25,2 M€. La dette financière nette d'élève à 136 M€.

Afin d'accompagner au mieux ses clients face à la crise sanitaire, le port a adopté des mesures commerciales qui ont consisté en la réduction des droits de port pour les filières conteneurs et roulier dont l'impact sur le CA 2020 est de l'ordre de 3 M€ et en des reports d'échéance compris pour un montant total de 8 M€ dont il restait 2,5 M€ à recouvrer au 31 décembre 2020.

Enfin, le GPMM a adopté son projet stratégique pour les années 2020 à 2024 début mars 2021, lequel présente une trajectoire d'investissement de 342 M€, réaliste et conforme à la tendance passée.



dunkerque-port.fr

Le Grand port maritime de Dunkerque (GPMD) est le 3^e port français en termes de trafic et de chiffre d'affaires. C'est un établissement public administré par un conseil de surveillance composé de 18 administrateurs. Il est chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la

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

Chiffre d'affaires

78,4 M€ en 2020

Effectifs

373 personnes

Dirigeant

Emmanuelle Verger est présidente du conseil de surveillance.

Maurice Georges est président du directoire du GPMD depuis le 2 juin 2021.



Impacté par la crise sanitaire et le déploiement opérationnel des mesures induites par les négociations relatives au Brexit, le GPMD a vu son trafic baisser de 14 % par rapport à 2019, à 45,13 Mt. Les vracs liquides et solides subissent respectivement un recul de 19 % (à 7,58 Mt) et 22 % (à 18,14Mt). Les trafics de céréales (3,3 Mt, + 63%), de fret Transmanche (607 413 unités, + 4%) et de conteneurs (462 693 EVP, + 2%) en hausse ne suffisent pas à atténuer la baisse d'activité.

Le chiffre d'affaires du GPMD est en baisse de 9,4 % à 78 M€, sous l'influence de la diminution des droits de ports de 20,3 % par rapport à 2019 (à 33,9 M€), les redevances domaniales restant stables à 36,5 M€ (+ 1,9%). L'excédent brut d'exploitation régresse de 16,3 % à 34,2 M€ principalement en raison de la baisse du chiffre d'affaires. La CAF se dégrade de 14,1 % passant de 39,2 M€ à 33,7 M€. La dette financière nette d'élève à 31 M€.

Des efforts conséquents de maîtrise des dépenses de fonctionnement (-6M€) ont permis de limiter la dégradation de la situation financière du port.

En juin 2021, le conseil de surveillance du GPMD a validé le projet stratégique du port pour la période 2020-2024, élaboré au terme d'une large concertation avec les personnels de l'établissement, les entreprises de la place portuaire ainsi que les collectivités locales et les représentants des milieux associatifs et professionnels intéressés au développement du port. Ce conseil a également procédé à la nomination de Maurice Georges en tant que président du directoire.



www.atmb.com
www.sftrf.fr

Les sociétés Autoroute et Tunnel du Mont-Blanc (ATMB) et Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF) exploitent jusqu'en 2050 les parties françaises du tunnel du Mont-Blanc et du Fréjus, ainsi que leurs accès autoroutiers. L'État détient indirectement 67,3 % du capital d'ATMB et 99,9 % du capital de SFTRF, à travers un établissement public administratif

Holding, le Fonds du massif alpin (FDPITMA).

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

Chiffre d'affaires

179 M€ pour ATMB et 124 M€ pour SFTRF en 2020.

Effectifs

340 salariés pour ATMB et 295 salariés pour SFTRF

Dirigeants

Thierry Repentin est président commun des conseils d'administration d'ATMB et de SFTRF depuis respectivement juin et mai 2017. Philippe Redoulez est directeur général d'ATMB depuis 2011 et Alain Chabert de SFTRF depuis 2021.



Malgré une diminution du trafic en 2020 (-20 % sur le réseau routier et -33 % pour le tunnel par rapport à 2019), la solidité financière d'ATMB n'a pas été remise en question. Si le résultat d'exploitation (68 M€) diminue par rapport à 2019, le résultat net demeure largement positif (52,6 M€). L'endettement financier de la société (44 M€ au 31 décembre 2020) lui permet en outre de disposer d'une capacité future d'investissement et de modernisation.

C'est dans cette perspective qu'ont été menés des investissements accélérés, à hauteur de 39,7 M€, pour plusieurs projets structurants (le renouvellement des chaussées, l'extension et aménagement de l'aire de Bonneville, l'écopont de Viry, etc.). Des projets de diversification ont été engagés, avec la participation d'ATMB au projet de construction d'un ascenseur valléen (Funiflaine). ATMB s'est engagée dans une réflexion sur sa stratégie d'entreprise et a adopté sa raison d'être en juin 2021.

SFTRF a présenté en 2020 un compte de résultat dégradé par rapport à l'exercice précédent mais qui demeure positif avec un résultat net de 24,8 M€ (contre 35,1 M€ en 2019). Les concessions de l'autoroute et du tunnel restent toutefois déséquilibrées, la première étant structurellement moins rentable depuis la création de l'autoroute A43, en comparaison à la concession du tunnel frontalier. La société demeure aussi endettée, avec une dette totale

cumulée supérieure à 1 Md€ au 31 décembre 2020. Elle conserve néanmoins une dynamique d'investissement et de savoir-faire pour deux chantiers complexes : la création d'un second tube de circulation du tunnel et la reconstruction du viaduc du Charmaix.

ATMB et SFTRF mettent l'accent sur leurs capacités d'aménagement durable du territoire, de ciblage des clients locaux et de promotion des nouvelles mobilités. En 2020, l'État a soutenu les efforts de dialogue menés avec les contreparties italiennes d'ATMB et SFTRF afin de poursuivre la coordination et la gouvernance partagée des deux tunnels frontaliers.

Depuis le début de la crise sanitaire en 2020, les deux infrastructures ont été marquées par la forte chute constatée des volumes de véhicules individuels sur leurs réseaux. Les trafics franco-italiens de poids lourds ont été en revanche relativement préservés en raison du maintien des chaînes d'approvisionnement logistique. Dans l'ensemble, ces deux sociétés ont montré une grande résilience aussi bien financière qu'opérationnelle.

ANNEXES

Annexe 1	96
Participations directes de l'État	
Annexe 2	98
Gouvernance	
Annexe 3	114
Rémunérations 2020 des dirigeants des entreprises cotées	
Annexe 4	118
Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2021	
Annexe 5	120
Principales opérations conduites par l'APE depuis 2010	
Annexe 6	123
Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2010	
Annexe 7	125
Féminisation des instances de gouvernance	
Annexe 8	128
Effectifs par entreprise et par secteur	
Annexe 9	129
L'équipe dirigeante	

Annexe 1

Participations directes de l'État (en M€)

Entreprises	% détenu par l'État 2020	Chiffre d'affaires 2020	Résultat d'exploitation 2020	Résultat net part du Groupe 2020	Capitaux propres part du Groupe 2020	Dettes financières nettes 2020	Capacité d'autofinancement 2020	Dividendes versés 2019
EDF	83,68%	69 031	3 875	650	45 633	37 987	17 646	0
Eramet	25,57 %	3 553	106	-675	764	1 242	15	0
FSI	100 %	0	0	-55	500	-10	2	0
ENGIE	23,64 %	55 751	4 087	-1 536	28 945	20 072	8 788	0
Odas	34 %	292	-20	-22	-14	-90	-26	0
Airbus	10,95 %	49 912	-510	-1 133	6 445	-4 312	-4 312	0
Safran	11,23 %	16 631	1 393	352	12 349	2 184	1 874	0
Thales	25,68 %	16 989	818	483	5 115	912	2 188	85
TSA	100 %	0	0	22	1 132	-31	22	66
LFB	100 %	362	-79	-116	-62	609	-136	0
Monnaie de Paris	100 %	115	2	1	131	-22	4	0
Chantiers de l'Atlantique	84,34 %	1 580	68	51	437	-85	91	0
Orano	50 %	3 684	340	-70	1 164	2 571	464	0
Areva	99,88 %	9	-672	-1 323	-479	527	-454	0
Technicatome	50,32%	400	71	57	218	-677	62	21
Arte France	25 %	196	1	1	26	-95	73	0
Française des Jeux	21,91 %	1 920	293	214	699	29	425	83
France Médias Monde	100 %	270	5	5	4	-76	16	0
France Télévisions	100 %	2 938	17	18	413	-87	127	0
Imprimerie Nationale	100 %	427	-59	-75	279	211	42	0
Orange	13,39 %	42 270	5 523	4 822	34 395	23 489	13 337	1 595
Radio France	100 %	654	-10	-10	270	-16	23	0
EPIC BPIfrance	100 %	0	-140	-473	24 704	2 279	-377	0
Dexia	46,81 %	0	-719	-618	6 631	0	0	0
SPPE	100 %	0	0	0	0	0	0	0
La Poste	34 %	23 478	3 149	2 084	18 247	5 293	3 592	0
Semmaris	33,34 %	126	23	14	131	70	48	0
Société pour le Logement Intermédiaire	100 %	0	-2	7	245	-2	7	8
Sovafim	100 %	30	12	7	208	69	25	0
CDR	100 %	0	2	4	59	-86	-7	0
Aéroports de Paris	50,63 %	2 137	-1 154	-1 169	3 652	8 125	87	0
Air France-Klm	14,29 %	11 088	-4 548	-7 078	-5 427	7 865	-2 991	0
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60 %	43	-11	-11	49	-11	1	0
Aéroport de Martinique	60 %	35	-5	-5	43	20	6	0
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	60 %	19	-2	-1	15	22	3	0

Entreprises	% détenu par l'État 2020	Chiffre d'affaires 2020	Résultat d'exploitation 2020	Résultat net part du Groupe 2020	Capitaux propres part du Groupe 2020	Dettes financières nettes 2020	Capacité d'autofinancement 2020	Dividendes versés 2019
Aéroport de Marseille-Provence	60 %	79	-21	-18	73	10	9	0
Aéroport de Guadeloupe	60 %	40	-5	-4	53	-16	5	0
Aéroport de La Réunion	60 %	43	-7	-6	55	38	5	0
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	62,87 %	14	-4	-4	52	9	0	0
ATMB	67,30 %	179	74	53	485	-69	103	29
Caisse Nationale des Autoroutes	100 %	0	0	0	0	0	0	3
FDPITMA	100 %	0	0	0	192	0	0	0
SFTRF	99,94%	124	55	25	183	898	77	0
SNCF	100,00%	29 975	-2 332	-3 030	12 691	42 918	904	0
RATP	100,00%	5 523	89	-134	4 627	5 568	866	0
Port Autonome de Paris	100 %	107	26	18	1 154	-46	67	0
Grand Port Maritime de Bordeaux	100 %	33	-4	-4	215	3	3	0
Grand Port Maritime de Dunkerque	100 %	78	-6	-4	1 284	31	33	0
Grand Port Maritime de Martinique	100 %	27	5	5	265	-32	7	0
Grand Port Maritime du Havre	100 %	168	-3	-11	1 857	154	34	0
Grand Port Maritime de Marseille	100 %	145	-2	-11	1 856	136	34	0
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	100 %	73	0	-2	413	28	20	0
Grand Port Maritime de Guadeloupe	100 %	41	5	3	243	1	15	0
Grand Port Maritime de La Rochelle	100 %	24	1	1	241	-18	9	0
Grand Port Maritime de Rouen	100 %	68	2	2	513	-37	18	0
Grand Port Maritime de La Réunion	100 %	49	4	2	295	18	13	0
Total comptes publiés		387 982	7 819	-16 567	244 730	159 930	46 420	1 984
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		-268 515	-7 668	9 410	-106 195	-59 594	-26 423	-1 857
Homogénéisation et retraitements de combinaison		1	76	1 019	-20 619	98	59	-42
Élimination intragroupes		-2 038	0	0	0	0	0	0
Total comptes combinés		117 430	227	-6 138	117 915	100 434	20 056	85

Annexe 2

Gouvernance

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
Énergie		
<p>AREVA SA Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration: Yannick d'ESCATHA Directeur général: Philippe BRAIDY Commissaires aux comptes Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 7/5/2013, 26/6/1989</p>	<p>Représentant de l'État Bruno VINCENT Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Florence TOUITOU-DURAND; Thierry FRANCOU Autres administrateurs nommés par l'AG Yannick D'ESCATHA; Marie-Hélène LAIMAY; Philippe BRAIDY; Laure GARRIDO Représentants des salariés Béatrice DIDON</p>	<p>Contrôleur économique et financier Vincent BERJOT commissaire du Gouvernement Laurent MICHEL</p>
<p>EDF* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Jean-Bernard LEVY Commissaires aux comptes Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 25/4/2002, 6/6/2005</p>	<p>Représentant de l'État Martin VIAL Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Gilles DENOYEL; Francois DELATTRE; Marie-Christine LEPETIT; Michèle ROUSSEAU; Véronique BEDAGUE-HAMILIUS Autres administrateurs nommés par l'AG Philippe PETITCOLIN; Nathalie COLLIN; Bruno CREMEL; Colette LEWINER; Claire PEDINI Autres administrateurs nommés par décret Jean-Bernard LEVY Représentants des salariés Sandrine LHENRY; Jean-Paul RIGNAC; Christian TAXIL; Claire BORDENAVE; Karine GRANGER; Vincent RODET</p>	<p>Contrôleur économique et financier Bruno ROSSI Commissaire du Gouvernement Sophie MOURLON</p>
<p>ENGIE* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration: Jean-Pierre CLAMADIEU Directrice générale Catherine MCGREGOR Commissaires aux comptes Deloitte, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination: 16/7/2008, 19/5/2008</p>	<p>Représentante de l'État Stéphanie BESNIER Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE; Patrice DURAND Autres administrateurs nommés par l'AG Fabrice BREGIER; Jean-Pierre CLAMADIEU; Peter RICKETTS; Ross MCINESS; Françoise MALRIEU; Marie-José NADEAU; Catherine MACGREGOR Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Jacinthe DELAGE Représentants des salariés Alain BEULLIER; Christophe AGOGUE; Philippe LEPAGE</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Laurent MICHEL</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>ERAMET* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Christel BORIES Commissaires aux comptes Ernst & Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 29/5/2015</p>	<p>Représentant de l'État Bruno VINCENT Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Jean-Yves GILET Autres administrateurs nommés par l'AG Claude TENDIL; Cyrille DUVAL; Emeric BURIN DES ROZIERES; Francois CORBIN; Jérôme DUVAL; Louis MAPOU; Catherine RONGE; Christel BORIES; Christine COIGNARD; Manoelle LEPOUTRE; Miriam MAES; Nathalie DE LA FOURNIERE; Sonia SIKORAV; Jean-Philippe VOLLMER; Alilat ANTSELEVE-OYIMA Représentants des salariés Frédéric GAIDOU; Jean-Philippe LETELLIER</p>	
<p>LABORATOIRE FRANCAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Denis DELVAL Commissaires aux comptes Cailliau Dedouit & Associés, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 7/7/2006, 4/5/2012</p>	<p>Représentant de l'État Jérémy GUE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État François AUVIGNE; Corinne FAU; Laurence MEGARD; Pascale AUGÉ Autres administrateurs nommés par l'AG Denis DELVAL; Eric DRAPE; Gilles BRISSON Représentants des salariés Dominique SAINT-PICQ; Nicolas HERMAN</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Maurice-Pierre PLANEL Contrôleur économique et financier Vacant</p>
<p>ORANO Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration: Claude IMAUVEN Directeur général: Philippe KNOCHE Commissaires aux comptes KPMG, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 24/5/2018, 24/5/2018</p>	<p>Représentant de l'État Bruno VINCENT Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Marie-Solange TISSIER; Francois DELATTRE; François JACQ; Philippe BRAIDY; Cécile SELLIER Autres administrateurs nommés par l'AG Patrick PELATA; Claude IMAUVEN; Philippe KNOCHE; Marie-Hélène SARTORIUS; Anne-Sophie LE LAY Représentants des salariés Bernard BASTIDE; Luc GERVAUD</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Laurent MICHEL Contrôleur économique et financier Vincent BERJOT</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
Industrie		
<p>AIRBUS* Forme sociale: Société de droit néerlandais Gouvernance: Conseil d'administration Président exécutif Guillaume FAURY Président du Conseil d'administration René OBERMANN Commissaires aux comptes Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination: 28/4/2016</p>	<p>Autres administrateurs nommés par l'AG Carlos TAVARES; Guillaume FAURY; Jean-Pierre CLAMADIEU; Paul DRAYSON; Ralph CROSBY; René OBERMANN; Victor CHU; Catherine GUILLOUARD; Claudia NEMAT; Maria AMPARO MORALEDA MARTINEZ; Stefan GEMKOV; Mark DUNKERLEY</p>	
<p>CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration: Bernard CHAMBON Directeur général: Laurent CASTAING Commissaires aux comptes KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 27/6/2015</p>	<p>Représentant de l'État Vincent LE BIEZ Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Bernard CHAMBON; Suzanne KUCHAREKOVA MILKO ; Béatrice BUFFON Autres administrateurs nommés par l'AG Pierre-Eric POMMELLET; Georges RUDAS Représentants des salariés Gilles BRIAND; Christophe MOREL; Clovis THEARD</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jacques PAULTRE DE LAMOTTE Censeur: Corinne COLLOC'H</p>
<p>DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Samuel FRINGANT Commissaires aux comptes Ernst & Young, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 24/6/2004</p>	<p>Représentant de l'État Pierre JEANNIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Thierry CARLIER; Elisabeth KAHN; Eveline SPINA; Laurent MARBOEUF Autres administrateurs nommés par l'AG Guillaume GISCARD D'ESTAINING; Samuel FRINGANT; Jean-Séverin DECKERS; Veronika ROUX; Florence GOURGEON Représentants des salariés François RICARD; Patrick SCHULLER; Marion LACOURTY; Olivier MASQUIN; Eric MELLET</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Nicolas CHAPON Contrôleur économique et financier Jacques PAULTRE DE LA MOTTE</p>
<p>KNDS Forme sociale: Société de droit néerlandais Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil d'administration Philippe PETITCOLIN</p>	<p>Représentant de l'État Pierre JEANNIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État François MESTRE; Pierre TODOROV Autres administrateurs nommés par l'AG Antoine BOUVIER; Félix BODE; Philippe PETITCOLIN; Merith NIEUHAUS; Wolfgang BÜCHELE; vacant; Franck HAUN; Jurgen CAMMANN</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>MONNAIE DE PARIS Forme sociale: EPIC Gouvernance: Conseil d'administration PDG Marc SCHWARTZ Commissaires aux comptes Deloitte Date de renouvellement ou de première nomination: 30/1/2019</p>	<p>Représentants de l'État Arnaud BEAUFORT; Christopher MILES; Clément ROBERT; Eric BERTRAND; Pierre-Marie FROMION; Michèle FEJOZ; Alexie LALANNE-PELERIN</p> <p>Personnalités qualifiées Dominique-Jean CHERTIER; Erik LINQUIER; François LEMASSON; Gilles LIVCHITZ; Marc SCHWARTZ; Constance DE POLIGNAC; Magali VIANDIER</p> <p>Représentants des salariés Bruno DECAIX; Christophe ROBIEUX; Guillaume TOUBLET; Julien SABOURET; Olivier CREPIN; Pascal RENCKER; Laurence CLOYER DIE</p>	<p>Contrôleur économique et financier Anne CAZALA</p>
<p>NAVAL GROUP Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Pierre-Eric Pommellet Commissaires aux comptes Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 25/4/2014, 6/5/2015</p>	<p>Représentant de l'État Vincent LE BIEZ</p> <p>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Bernard RETAT; François GELEZNIKOFF; Jacques HARDELAY; Valérie CHAMPAGNE; Evelyne SPINA</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Pascal BOUCHIAT; Patrice CAINE; Nathalie RAVILLY; Pierre-Eric POMMELLET; Gwenaëlle DE LA RAUDIÈRE; Genevieve MOUILLERAT</p> <p>Représentants des salariés Laurent CHAGNAS; Didier CHAVRIER; Tony LECORPS; Olivier MENARD; Béatrice UNIA; Yvon VELLY</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Anne-Chantal LE NOAN</p> <p>Contrôleur économique et financier Jacques PAULTRE DE LAMOTHE</p> <p>Censeur Gabriel CUMENGE</p>
<p>ODAS Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Daniel ARGENSON Commissaires aux comptes RSM - Expertise et Audit, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 25/6/2009, 26/6/2008</p>	<p>Représentant de l'État Pierre JEANNIN</p> <p>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Christophe MAURIET; Gabriel CUMENGE; Thierry CARLIER</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Alain GUILLOU; Daniel ARGENSON; Dominique MAUDET; Olivier TRAVERT; Thierry SIMON; Pascale SOURISSE; Florent DULEUX; Richard LAVAUD</p>	
<p>RENAULT* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration Jean-Dominique SENARD Directeur général Luca DE MEO Commissaires aux comptes Ernst & Young, KPMG, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 27/3/1979, 30/04/2014, 30/04/2014</p>	<p>Représentant de l'État Martin VIAL</p> <p>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État Thomas COURBE</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Bernard DELPIT; Jean-Dominique SENARD; Pierre FLEURIOT; Annette WINKLER; Marie-Annick DARMAILLAC; Miriem BENSALAH CHAQRON; Pascale SOURISSE; Yu SERIZAWA; Joji TAGAWA; Frédéric MAZZELLA</p> <p>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Noël DESGRIPPES</p> <p>Représentants des salariés Eric PERSONNE; Richard GENTIL</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>SAFRAN* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration Ross MCINNES Directeur général Olivier ANDRIES Commissaires aux comptes Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 27/5/2010, 28/5/2008</p>	<p>Représentant de l'État Stéphanie BESNIER Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État Vincent IMBERT Autres administrateurs nommés par l'AG Didier DOMANGE; Jean-Lou CHAMEAU; Laurent GUILLOT; Patrick PELATA; Robert PEUGEOT; Ross MCINNES; Hélène AURIOL POTIER; Monique COHEN; Sophie ZURQUIYAH; Patricia BELLINGER; Fabienne LECORVAISIER; Olivier ANDRIES Administrateurs nommés par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Anne AUBERT; Marc AUBRY Représentants des salariés Daniel MAZALTARIM; Hervé CHAILLOU</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Eric MERESSE</p>
<p>SNPE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration Thierry FRANCOU</p>	<p>Représentante de l'État Florence SAFA Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Thierry ROUFFET; Vincent MENUET; Julia MARIS Autres administrateurs nommés par l'AG Dominique HENRI; Thierry FRANCOU; Domitille LAUDE; Marie-Hélène POINSSOT</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Gérard GIBOT Contrôleur économique et financier Renaud BACHY</p>
<p>THALES* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Patrice CAINE Commissaires aux comptes Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 15/5/2003, 25/6/1983</p>	<p>Représentant de l'État Emmanuel MOULIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Bernard FONTANA; Anne RIGAIL; Delphine GENY-STEPHANN Autres administrateurs nommés par l'AG Charles EDELSTENNE; Eric TRAPPIER; Loïk SEGALEN; Patrice CAINE; Ann TAYLOR; Anne-Claire TAITTINGER; Armelle DE MADRE; Marie-Françoise WALBAUM; Philippe KNOCHE Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Philippe LEPINAY Représentants des salariés Anne-Marie HUNOT SCHMIT; Frédérique SAINCT</p>	
<p>TECHNICATOME Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Loïc ROCARD Commissaires aux comptes Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 19/12/2014, 20/6/2002</p>	<p>Représentant de l'État Pierre JEANNIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Bernard SALHA; Loïc ROCARD; Thierry ROUFFET; Cécile PREVIEU; Catherine CORNAND Autres administrateurs nommés par l'AG Domitille LAUDE; Caroline CHANAVAS Représentants des salariés Philippe DUBOIS; Thierry DOUGNAC; Odile MATTE; Sandra BRISSON</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Denis CHEVILLOT Contrôleur économique et financier Jean-Pierre DUDOGNON Censeurs Christophe RIBOULLEAU Vincenzo SALVETTI</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
Services & finance		
<p>ARTE FRANCE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p>Président du Conseil de surveillance Bernard-Henry LEVY</p> <p>Président du Directoire Bruno PATINO</p> <p>Commissaires aux comptes KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 20/6/2011, 29/6/2017</p>	<p>Représentant de l'État Charles SARRAZIN</p> <p>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Thomas SERVAL; Nathalie COSTE CERDAN</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Jean-Dominique GIULIANI; Laurent VALLET; Nicolas SEYDOUX; Delphine ERNOTTE CUNCI; Sibyle VEIL; Bernard-Henri LEVY; Aurélie JEAN; Dorothee STIK</p> <p>Représentants des salariés Jérôme VERNET; Beatrice BEJAOU; Pascale CASADESUS</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Jean-Baptiste GOURDIN</p> <p>Contrôleur général économique et financier Jean-Claude HULOT</p>
<p>BPI FRANCE SA Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p>Président du conseil d'administration Eric LOMBARD</p> <p>Directeur général Nicolas DUFOURCQ</p>	<p>Représentants de l'État Martin VIAL; Diane SIMIU; Catherine LAGNEAU; Sébastien RASPILLER</p> <p>Personnalités qualifiées Bernard DELPIT; Nicolas DUFOURCQ; Claire DUMAS; Sophie STABILE</p> <p>Élus Annabel ANDRE-LAURENT; Harold HUWART</p> <p>Autres administrateurs nommés par une institution Eric LOMBARD; Virginie CHAPRON DU JEU; Carole ABBEY; Antoine SAINTOYANT</p> <p>Représentants des salariés Philippe BAYEUX; Marie DELEAGE</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Emmanuel CHARRON</p> <p>Contrôleur économique et financier Vacant</p> <p>Censeur Vacant</p>
<p>BPI FRANCE EPIC Forme sociale: EPIC Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p>PDG: Christian BODIN</p> <p>Commissaires aux comptes KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 26/7/2011, 20/2/2006</p>	<p>Représentants de l'État Alban HAUTIER; Christian BODIN; Pierre-Louis AUTIN; Yann POUEZAT; Marie-Anne LAVERGNE; Naomi PERES; Vincent TEJEDOR</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Emmanuel CHARRON</p>
<p>CONSORTIUM DE REALISATION Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p>Président du conseil d'administration François LEMASSON</p> <p>Commissaires aux comptes Deloitte, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 6/6/2019, 5/5/2015</p>	<p>Représentante de l'État Frédérique DUGUE</p> <p>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Vacant; Anne PAUGAM</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Antoine BIED-CHARRETON; François LEMASSON</p>	<p>Contrôleur économique et financier Christian BODIN</p>
<p>DEXIA Forme sociale: Société de droit Belge Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p>Président du conseil d'administration Gilles DENOYEL</p> <p>Directeur général: Pierre CREVITS</p> <p>Commissaires aux comptes Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 17/5/2017</p>	<p>Représentante de l'État Claire VERNET-GARNIER</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Gilles DENOYEL; Alexandra SERIZAY; Tamar JOULIA-PARIS; Véronique HUGUES; Giovanni ALBANESE; Pierre CREVITS; Véronique TAI; Aline BEC</p> <p>Autres administrateurs nommés par une institution Alexandre DE GEEST; Koen VAN LOO; Michel TISON; Thierry FRANCO; Marie-Anne BARBAT-LAYANI</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>FDJ* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Stéphane PALLEZ Commissaires aux comptes Deloitte, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 30/6/2003, 25/5/2016</p>	<p>Représentant de l'État Charles SARRAZIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Didier TRUTT; Ghislaine DOUKHAN Autres administrateurs nommés par l'AG Corinne LEJBOWICZ; Françoise DEBRUS; Olivier ROUSSEL; Fabienne DULAC; Pierre PRINGUET; Xavier GIRRE; Stephane PALLEZ; Henri LACAÏLLE; Françoise GRI Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires David CHIANESE Représentants des salariés Agnes LYON-CAEN; Philippe PIRANI</p>	<p>Contrôleur économique et financier Pascal CHEVREMONT Commissaire du Gouvernement Alexandre GROSSE Représentant du Comité Social et économique Karim DAHDOUH</p>
<p>FRANCE MEDIAS MONDE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Marie-Christine SARAGOSSE Commissaires aux comptes Deloitte, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 30/6/2015</p>	<p>Représentants de l'État Jean-Marc OLERON; Jean-Baptiste GOURDIN; Ludovic PLANTE; Valérie SENGHOR; Anne GUEGUEN Élus Pierre-Alain RAPHAN; Céline BOULAY-ESPERONNIER Autres administrateurs nommés par une institution Bernard MIYET; Francis HUSS; Jacques MARTIAL; Brigitte LEFEVRE; Marie-Christine SARAGOSSE; Cécile CABANIS Représentants des salariés Sébastien FARCIS; Catherine ROLLAND</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Marie BRINON</p>
<p>FRANCE TELEVISIONS Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Delphine ERNOTTE CUNCI Commissaires aux comptes Ernst & Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 23/7/2012, 19/6/2018</p>	<p>Représentants de l'État Charles SARRAZIN; Amélie VERDIER; Frédérique BREDIN; Jean-Baptiste GOURDIN; Sophie BROCAS Élus Bruno STUDER; Laurent LAFON Autres administrateurs nommés par une institution Chantal JANNET; Delphine ERNOTTE CUNCI; Vacant; Valérie BERNIS; Alexandre DE PALMAS Représentants des salariés Laurent BIGNOLAS; Sophie BAIVIER</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean Charles AUBERNON</p>
<p>IMPRIMERIE NATIONALE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Didier TRUTT Commissaires aux comptes KPMG, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination: 24/6/2010, 7/6/2019</p>	<p>Représentant de l'État Ludovic PLANTE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Rémi STEINER; Valérie THEROND; Yves TIRODE Autres administrateurs nommés par l'AG Didier TRUTT; Michel GONNET; Chantal LORY; Aurélie STOCK-POEUF Représentants des salariés Annick EYTIER; Céline GOUVEIA; Frédéric LEPETZ; Elodie ZIOLKOWSKI</p>	<p>Contrôleur économique et financier Anne CAZALA</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>LA POSTE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Philippe WAHL Commissaires aux comptes KPMG, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 29/6/2009, 11/6/2015</p>	<p>Représentant de l'État Charles SARRAZIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Philippe WAHL; Franck GERVAIS Autres administrateurs nommés par une institution Eric LOMBARD; Olivier MAREUSE; Olivier SICHEL; Philippe LEMOINE; Corinne LEJBOWICZ; Françoise MALRIEU; Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT; Virginie CHAPRON DU JEU; Antoine SAINTOYANT; Catherine MAYENOBE; Claire WAYSAND Représentants des salariés Hugo REIS; Irène BAUDRY; Stéphane CHEVET; Florence FIMBEL; Isabelle FLEURANCE; Franck HASPOT; Sylvie JOSEPH</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Thomas COURBE Contrôleur économique et financier Emmanuel CHARRON Censeurs Martine DUREZ Mohamed GNABALY Agnès LEBRUN</p>
<p>ORANGE* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Stéphane RICHARD Commissaires aux comptes Ernst & Young, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 18/9/1991, 27/5/2015</p>	<p>Représentante de l'État Stéphanie BESNIER Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Anne LANGE Autres administrateurs nommés par l'AG Alexandre BOMPARD; Bernard RAMANANTSOA ; Frédéric SANCHEZ; Jean-Michel SEVERINO; Stéphane RICHARD; Anne-Gabrielle HEILBRONNER; Christel HEYDEMANN; Helle KRISTOFFERSEN; Thierry SOMMELET Administratrice nommée par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Laurence DALBOUSSIÈRE Représentants des salariés Fabrice JOLYS; René OLLIER; Sébastien CROZIER</p>	
<p>RADIO FRANCE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Sibyle VEIL Commissaires aux comptes Ernst & Young, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 14/6/2012, 28/6/2018</p>	<p>Représentants de l'État Jean-Marc OLERON; Sylviane TARSOT-GILLERY; Claire VERNET-GARNIER; Ludovic BERTHELOT Élus Jean-Raymond HUGONET; Céline CALVEZ Autres administrateurs nommés par une institution Jean-Luc VERGNE; Nicolas COLIN; Frédérique PFRUNDER; Sibyle VEIL; Marlène DOLVECK Représentants des salariés Jean-Paul QUENNESSON; Lionel THOMPSON</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Marie BRINON</p>
<p>SEMMARIS Forme sociale: SAEM Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Stéphane LAYANI Commissaires aux comptes Cailliau Dedout & Associés, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination: 30/5/2012, 4/6/2019</p>	<p>Représentant de l'État Ludovic PLANTE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Philippe BERNAND; Serge LHERMITTE; Yolaine DE COURSON; Carine KRAUS Autres administrateurs nommés par l'AG Alain TARAVELLA; Eric DUMAS; Jean-Jacques ARNOULT; Jean-Jacques DUCHAMP; Pascal SAVOLDELLI; Stéphane LAYANI; Florence HARDY; Françoise DEBRUS; Magali CHESSE; Jean-Michel PEUCH; Jérôme DESMETTRE; Audrey PULVAR Représentante des salariés Zahia SAIM</p>	<p>Censeur(s) Hervé BILLET Vincent OMER-DECUGIS Philippe SOLIGNAC</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Michel COLIN Commissaires aux comptes PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 5/10/2015</p>	<p>Représentant de l'État Antoine AUBEL Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Benoît AMEYE; Etienne FLORET; François DELARUE; Michel COLIN; Cécile DE GUILLEBON Autres administrateurs nommés par une institution Vincent MAHE</p>	
Transports		
<p>ADP* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Augustin DE ROMANET DE BEAUNE Commissaires aux comptes Deloitte, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination: 18/5/2015</p>	<p>Représentante de l'État Isabelle BUI Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Michel MASSONI; Fanny LETIER; Geneviève CHAUX-DEBRY; Perrine VIDALENCHE; Jean-Benoit ALBERTINI Autres administrateurs nommés par l'AG Augustin DE ROMANET DE BEAUNE; Dick BENSHP; Jacques GOUNON; Françoise DEBRUS; Séverin CABANNES; Robert CARSOUW Représentants des salariés Frédéric GILLET; Jean-Paul JOUVENT; Joël VIDY; Brigitte BLANC; Fayçal DEKKICHE; Nancy DUNANT</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Damien CAZE Contrôleur économique et financier Jean-Marc DELION Censeurs: Patrick RENAUD Anne HIDALGO Christine JANODET Valérie PECRESSE</p>
<p>AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance Présidente du Conseil de surveillance Geneviève CHAUX-DEBRY Président du Directoire Simon DRESCHHEL Commissaires aux comptes Grant Thornton Date de renouvellement ou de première nomination: 26/6/2018</p>	<p>Représentante de l'État Stéphanie PETARD Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Alain MARCHETEAU; Jean-Paul DEPECKER; Renaud LAHEURTE; Elisabeth DALLO; Geneviève CHAUX-DEBRY; Isabelle MARTEL; Patricia LOUIN; Fabienne BUCCIO Autres administrateurs nommés par l'AG Alain DRIVET; Mathieu BERGE; Pascal FAUGERE; Patrick SEGUIN; Christine BOST; Nicole PIZZAMIGLIA; Alain ANZIANI; Pierre HURMIC</p>	<p>Contrôleur économique et financier Guynot DU CHEYRON D'ABZAC Censeurs Gervais GAUDIERE Marie RECALDE</p>
<p>AEROPORT DE GUADELOUPE - POLE CARAIBES Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Pierre CAUSSADE Président du Directoire: Alain BIEVRE Commissaires aux comptes Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 25/05/2019</p>	<p>Représentant de l'État Régis BAUDOIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Alain MARCHETEAU; Guy BENSARD; Jean-François BOYER; Pierre CAUSSADE; Yves GARRIGUES; Patricia LOUIN; Alexandre ROCHATTE Autres administrateurs nommés par l'AG Bruno PIERREPONT; David ARNOUX; Denis LESUEUR; Guy LOSBAR; Michel CLAVERIE-CASTETNAU; Josette BOREL-LICERTIN; Thierry ROMANOS</p>	<p>Contrôleur économique et financier Sylvain ROUSSELLE Censeurs: Jocelyn JALTON Thierry BUTTIN Georges BOUCARD</p>

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

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Jean -Michel VERNHES Président du Directoire: Renaud PAUBELLE Commissaires aux comptes Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination: 23/5/2011</p>	<p>Représentante de l'État Nacéra AGOSTINI Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Hervé VANLAER; Jean-Michel VERNHES; Olivier VASSEROT; Caroline MONTALCINO; Florence INZERILLI; Josiane CHEVALIER; François COULONGEAT Autres administrateurs nommés par l'AG Arsene DAHL; Bernard STIRNWEISS; Christian DEBEVE; Frédéric BIERRY; Jean-Louis HEIMBURGER; Caroline BARRIERE; Bertrand ANGSTELM</p>	<p>Contrôleur économique et financier Iris RABENJA Censeur Emmanuel JACQUEMIN</p>
<p>AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Christian CASSAYRE Président du Directoire Philippe CREBASSA</p>	<p>Représentant de l'État Philippe MARSEILLE Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État Caroline MONTALCINO Autres administrateurs nommés par l'AG Pascal BOUREAU; Patrice COHADE; Vincent GAREL; Bernard KELLER; Philippe ROBARDEY; Ghislaine BAILLEMONT; Christian CASSAYRE; Claudine FONT; Florent JANSSEN; Marc LEGRAND; Cécile SERY; Irène GOAZIOU-HURET; Marie-Pascale GOUDAL</p>	<p>Censeurs: Nicolas DUBOIS Sacha BRIAND Joseph CARLES Laurence CASALIS André GUIRAUD Alain TOPPAN Alain DI CRESCENZO Cécile HA MINH TU Benoît DE RUFFRAY Guillaume SAUVE</p>
<p>AIR FRANCE KLM* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Présidente du conseil d'administration Anne -Marie COUDERC Directeur général Ben SMITH Commissaires aux comptes Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 25/9/1998, 25/9/2002</p>	<p>Représentant de l'État Martin VIAL Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Jean-Dominique COMOLLI; Astrid PANOSYAN Autres administrateurs nommés par l'AG Alexander WYNAENDTS; Benjamin SMITH; Cees 'T HART; Anne-Marie COUDERC; Anne-Marie IDRAC; Isabelle BOUILLLOT; Isabelle PARIZE; Leni BOEREN; Jjiang WANG; Dirk Jan VAN DEN BERG; Gwenaëlle AVICE-HUET; Alain BELLEMARE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition des salariés actionnaires François ROBARDET; Paul FARGES Représentants des salariés Karim BELABBAS; Mathi BOUTS</p>	
<p>ATMB Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration Thierry REPENTIN Directeur général: Philippe REDOULEZ Commissaires aux comptes Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 16/5/2019</p>	<p>Représentants de l'État Adrien BICHET; Christine DEFFAYET; Emilie SANCET; Mathilde GRAMMONT; Hugo BRUEL; Régine BREHIER Autres administrateurs nommés par l'AG Christian MONTEIL; Jean-Philippe DEMAEL; Camille BONENFANT-JEANNENEY; Mark MULLER; Nathalie BOLHER; Mathieu DECHAVANNE Autre administrateur nommé par décret Thierry REPENTIN</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Marc DELION Commissaire du Gouvernement Sandrine CHINZY</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES Forme sociale: EPA Gouvernance: Conseil d'administration Présidente du conseil d'administration Sandrine CHINZI Commissaires aux comptes Pyramide Conseils Date de renouvellement ou de première nomination: 25/6/2011</p>	<p>Représentants de l'État Adrien BICHET; Sandrine CHINZI; Magali ROQUES; Hugo BRUEL; Tomas HIDALGO OLIVARES Autre administrateur nommé par décret Vacant Autres administrateurs nommés par une institution Vincent DELSART; Bérengère MESQUI</p>	
<p>FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE Forme sociale: EPA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration Monique NOVAT Commissaires aux comptes Ecovis, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 24/9/2019</p>	<p>Représentants de l'État Adrien BICHET; Hervé DE TREGLODE; Pascal MAILHOS; Philippe MATHERON; Christine DEFFAYET; Monique NOVAT; Sandrine CHINZI; Valérie CHAMPAGNE; Hugo BRUEL; François CHARPENTIER Personnalités qualifiées Vacant; Régine BREHIER; Didier KRUGER Élus Jean DEGUERRY; Jean-Claude PEYRIN; Michel BOUVARD; Christiane AGARRAT; Raymond MUDRY; vacant</p>	<p>Contrôleur économique et financier Vacant</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Philippe DORTHE Président du Directoire Jean-Frédéric LAURENT Commissaires aux comptes Exco, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 21/6/2006, 21/6/2018</p>	<p>Représentants de l'État Jean-Louis ROUQUETTE; Alice-Anne MEDARD; Isabelle MARTEL; Fabienne BUCCIO; Jean-Philippe QUITOT Personnalités qualifiées Alain DRIVET; Philippe DORTHE; Nicole PIZZAMIGLIA; Nicolas LE FEUVRE; Allan SICHEL Élus Jean-Pierre TURON; Mathieu BERGE; Stéphan DELAUX; Francis WILSIUS; Pascale GOT Représentants des salariés Fanny BERTHE; Jérémy RIVIERE; Dominique BICHON</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Stéphanie CUBIER Contrôleur économique et financier Guynot DU CHEYRON D'ABZAC</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Présidente du Conseil de surveillance Emmanuelle VERGER Président du Directoire: Maurice GEORGES Commissaires aux comptes Alliance Experts, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 24/7/2012, 29/6/2018</p>	<p>Représentants de l'État Adrien BICHET; Jean-Paul DEPECKER; Jean-Yves BELOTTE; Laurent TAPADINHAS; Michel LALANDE Personnalités qualifiées François LAVALLEE; François SOULET DE BRUGIERE; Régis DEGELCKE; Emmanuelle VERGER; Laurence JACQUES Élus Franck DHERSIN; Jean-Yves FREMONT; Patrice VERGRIETE; Xavier BERTRAND; Martine ARLABOSSE Représentants des salariés Christophe FERYN; Guy BOURBONNAUD; Vincent HOGARD</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Nicolas TRIFT Contrôleur économique et financier Iris RABENJA</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Présidente du Conseil de surveillance Marie-Luce PENCHARD Président du Directoire Jean-Pierre CHALUS Commissaires aux comptes Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 3/12/2018</p>	<p>Représentants de l'État Guy BENSARD; Jean-François BOYER; Sylvie MONTOUT; Alexandre ROCHATTE Personnalités qualifiées Bruno BLANDIN; Franck CHAULET; Frédérick LACOUR; Jean-Yves BELAYE; Tania GALVANI Élus Brigitte RODES; Hélène POLIFONTE; Marie-Luce PENCHARD; Harry DURIMEL; Thierry ABELLI Représentants des salariés Daniel DELBE; Olivier KINDEUR; Patricia ROSE</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Bernard BUISSON Contrôleur économique et financier Sylvain ROUSSELLE</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Présidente du Conseil de surveillance Brigitte PETERSEN Président du Directoire: Philippe LEMOINE</p>	<p>Représentants de l'État Lionel HOULLIER; Raynald VALLEE; Anne BOLLIET; Marc DEL GRANDE Personnalités qualifiées Bernard BOULLANGER; Jean-Yves HO-YOU-FAT; Joseph HO CHO SHU; Brigitte PETERSEN; Carine SINAI-BOSSOU Élus Didier BRIOLIN; Jocelyn HO-TIN-HOE; Serge BAFAU; Isabelle PATIENT; Myriam TOMBA Représentants des salariés Alain HATIL; Sandy BOUCHENAF; Auriette CHANDELY</p>	
<p>GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Philippe JOCK Président du Directoire Jean-Rémy VILLAGEOIS Commissaires aux comptes Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 18/12/2013</p>	<p>Représentants de l'État Rémi STEINER; Jean-Michel MAURN; Stanislas CAZALLES; Nicolas LE BIANIC Personnalités qualifiées Emmanuel LISE; Philippe JOCK; Philippe NEGOUAI; Céline ROSE; Marie-Andrée VICTOIRE JEAN MARIE; Sandrine CASANOVA Élus Frantz THODIARD; Luc JOUYE DE GRANDMAISON; Michel BRANCHI; Yann MONPLAISIR Représentants des salariés Jean-Michel VION; Jean-Paul ZOZIME; Ghislaine CLIO</p>	
<p>GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Olivier HOARAU Président du Directoire: Eric LEGRIGEOIS Commissaires aux comptes Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 12/9/2019</p>	<p>Représentants de l'État Eric MEVELEC; Michel LAFFITTE; Jacques BILLANT Philippe GRAMMONT Personnalités qualifiées Alain GAUDIN; Bernard ROBERT; Cyrille RICKMOUNIE; Cyrille SERAPHIN; Anita GERMOND-MASSON; Shenaz BAGOT Élus Dominique FOURNEL Olivier HOARAU Sergio ERAPA; Emmanuel SERAPHIN Représentants des salariés Jean-Michel PAYET; Sylvio LERIVAIN</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Bernard BUISSON Contrôleur économique et financier Iris RABENJA</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance Thierry HAUTIER Président du Directoire Michel PUYRAZAT Commissaires aux comptes KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 8/6/2018</p>	<p>Représentants de l'État Laurent GARNIER; Alice-Anne MEDARD; Perrine BEAUVOIS; Fabienne BUCCIO; Eric BANEL Personnalités qualifiées Alain POCHON; François PAPIN; Thierry HAUTIER; Leslie WIDMAN; Martine JOURDREN Élus Jean-François FOUNTAINE; Mathieu BERGE; Maryline SIMONE; Sylvie MARCILLY; Vincent BRAMOULLE Représentants des salariés Christophe BERTAUD; Pascal COURTHEOUX; Catherine KUNTZ</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Stéphanie CUBIER Contrôleur économique et financier Guynot DU CHEYRON D'ABZAC</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Conseil de surveillance vacant Président du Directoire Hervé MARTEL Commissaires aux comptes Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination 27/08/2012</p>	<p>Représentants de l'État Jean-Paul OURLIAC; Pierre DARTOUT; Corinne TOURASSE; Hervé LE FLOC'H-LOUBOUTIN; Emmanuel BOSSIERE Représentants des salariés Alexandre ANTONAKAS; Eddy BERTOLINI; Julien GALLARDO Élus Renaud MUSELIER; Philippe MAURIZOT; Gerard GAZAY; Roland BLUM; Martial ALVAREZ Personnalités qualifiées Patrick SAYER; Elisabeth AYRAULT; Alain LACROIX; Jean-Luc CHAUVIN</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Marc PAPINUTTI</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT-NAZAIRE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Présidente du Conseil de surveillance Christelle MORANCAIS Président du Directoire Olivier TRETOUT Commissaires aux comptes Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination 27/08/2012</p>	<p>Représentants de l'État Annick BONNEVILLE; Céline KERENFLEC'H; Véronique PY; Paul SCHERRER; Didier MARTIN Personnalités qualifiées Vincent DUGUAY; Yann TRICHARD; Jean-Michel RENAUDEAU; Raymond DOIZON; Gilles BONTEMPS Élus David SAMZUN; Philippe GROVALET; Christelle MORANCAIS; Johanna ROLLAND; Antoine CHEREAU Représentants des salariés Bertrand HERRERO; Laurence PAITEL; Valérie VILLEMINE</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Baptiste LEBRUN Commissaire du Gouvernement Marc PAPINUTTI</p>
<p>GRAND PORT MARITIME DE ROUEN Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Président du Directoire Pascal GABET</p>	<p>Représentants de l'État Pierre-André DURAND; Fabienne DUFAY; Stéphanie PETARD; Olivier MORZELLE; Hervé THOMAS Personnalités qualifiées Philippe DEHAYS; Thierry GUIMBAUD; Anne LARPIN-POURDIEU; Vacant; Catherine CORNU Élus Bertrand BELLANGER; Julien DEMAZURE; Pierre VOGT; Nicolas MAYER-ROSSIGNOL; Sileymane SOW; Représentants des salariés; Dany GUINIOT; Patrice TOURNIER; Marie-Laure MOULIN</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Alexis VUILLEMIN Contrôleur économique et financier François FAYOL</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>GRAND PORT MARITIME DU HAVRE Forme sociale: EP Gouvernance: Conseil de surveillance Présidente du Conseil de surveillance Emmanuèle PERRON Président du Directoire Baptiste MAURAND Commissaires aux comptes KPMG, Deloitte Date de renouvellement ou de première nomination: 24/7/2012, 10/7/2006</p>	<p>Représentants de l'État Adrien BICHET; Pierre-André DURAND; Suzanne KUCHAREKOVA-MILKO ; Olivier MORZELLE; Hervé THOMAS Personnalités qualifiées Matthieu CHABANEL ; Emmanuèle PERRON ; Léa LASSARAT ; Gilles WEBER; Alain VERNA Élus Hubert DEJEAN DE LA BATIE ; Jean-Baptiste GASTINNE; Pierre VOGT; Edouard PHILIPPE; Christelle MSICA GUEROUT Représentants des salariés Baptiste TABOUILLOT; Sophie HARDY; Denis LELAY</p>	<p>Contrôleur économique et financier François FAYOL Commissaire du Gouvernement Alexis VUILLEMIN</p>
<p>PORT AUTONOME DE PARIS Forme sociale: EPIC Gouvernance: Conseil d'administration Présidente du conseil d'administration Catherine RIVOALLON Directeur général Antoine BERBAIN Commissaires aux comptes Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 3/4/2006</p>	<p>Représentants de l'État Benjamin LEPERCHEY; Thierry GUIMBAUD; Emmanuelle GAY; Vacant; Perrine BEAUVOIS; Emmanuelle PRADA-BORDENAVE Personnalités qualifiées André POIRET; Didier LEANDRI; Gilles CAMBOURNAC; Jean-François DALAISE; Michel DOURLANT; Patrice-Henry DUCHÊNE; Annie DUCCELLIER; Catherine RIVOALLON; Sandra DALLE; Roberto HUET Élus Alain AUDHEON; Jean-François LEGARET; Jean-François RAYNAL; Jérôme GUYARD; Michel VALACHE; Philippe ROULEAU; Frédérique DENIS; Nicole GOUETA; Nicole POINSOT; Chaouki ABSSI; Celia BLAUEL; Dan LERT Représentants des salariés Olivier COUTON; Patricia DOUBLET; Vacant; Paul-Vincent VALTAT</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Pascal HORNUNG Contrôleur économique et financier François FAYOL</p>
<p>RATP Forme sociale: EPIC Gouvernance: Conseil d'administration PDG Catherine GUILLOUARD Commissaires aux comptes KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination: 26/3/2015</p>	<p>Représentants de l'État Augustin DE ROMANET DE BEAUNE; Laurent PICHARD; Corinne FAU; Emmanuelle GAY; Vacant; Nicolas FERRAND; Pierre-Alain ROCHE; Suzanne KUCHAREKOVA MILKO Personnalités qualifiées Bruno ANGLÉS; Michel BABUT; Patrice RAULIN; Stéphane BERNARDELLI; Catherine GUILLOUARD; Michèle BELLON; Vacant; Magali JOESSEL Représentants des salariés Didier TRUTT; Gilles ROUE; Claire JEUNET-MANCY; Fatma BENBOUZANE; Mohamed BOUZOURENE; Laurence DE WILDE GILKH; Abdelmalek EL HACHEMI; Arole LAMASSE; Gaelle PEDRAZA</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Marc PAPINUTTI Contrôleur économique et financier Philippe DUPUIS</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>SNCF Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Jean-Pierre FARANDOU Commissaires aux comptes Ernst & Young, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 18/04/2014 et 21/04/2008</p>	<p>Représentante de l'État Isabelle BUI Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Frédéric SAINT-GEOURS; Amélie VERDIER; Jean-Pierre FARANDOU; Céline LAZORTHES; André MARTINEZ Autres administrateurs nommés par l'AG Agnès TOURAINE; Didier CASAS Représentants des salariés Bruno LACROIX; Christelle JEANNET; Séverine RIZZI; Fabien VILLEDIEU</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Marc PAPINUTTI Contrôleur économique et financier Philippe DUPUIS</p>
<p>SNCF RESEAU Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG Luc LALLEMAND Commissaires aux comptes EY, PWC Date de renouvellement ou de première nomination: 27/04/2015</p>	<p>Représentant de l'État Emmanuel BOSSIERE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Laurent PICHARD; Elisabeth AYRAULT; Luc LALLEMAND Autres administrateurs nommés par l'AG Marie SAVINAS; Valérie PECRESSE; Guillaume HINTZ; Pierre IZARD Représentants des salariés Guy ZIMA; Christine MEQUIGNON; Fanny ARAV; Indiana AFER-BELLINI</p>	<p>Contrôleur économique et financier Philippe DUPUIS Commissaire du Gouvernement Sandrine CHINZI Censeur: Yves DECELLE</p>
<p>SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Président du conseil d'administration Thierry REPENTIN Directeur général Alain CHABERT Commissaires aux comptes Pyramide Conseils Date de renouvellement ou de première nomination: 25/6/2011</p>	<p>Représentants de l'État Adrien BICHET; Michaël MATHAUX; Christine DEFFAYET; Emilie SANCET; Véronique MAYOUSSE; Hugo BRUEL Élus Bernard PERAZIO; Michel BOUVARD; Christiane AGARRAT; Isabelle DUNOT; Laure MAURETE Autres administrateurs nommés par l'AG Pierre RIMATTEI; Thierry REPENTIN Autres administrateurs nommés par une institution Georges LOUIS; Jean VAYLET; Thierry RAEVEL; Monique NOVAT; Valérie CHAMPAGNE</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Marc DELION Censeur(s) Guy METRAL Hubert JULIEN-LAFERRIERE Jean-Paul COLEON Jean-Pierre GIRARD Commissaire du Gouvernement Sandrine CHINZI</p>

Annexe 3

Rémunérations 2020 des dirigeants des entreprises cotées

Montants bruts, en euros	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020	Rémunération variable au titre de l'exercice 2020			Rémunération excep- tionnelle au titre de 2020	Indemnité de départ	Clause de non concur- rence	Régime de retraite supplé- mentaire	Montant attribué d'actions de perfor- mance au cours de l'exer- cice 2020	Rémuné- rations Adminis- trateurs au titre de l'exer- cice 2020
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
Aéroports de Paris (ADP)										
Augustin de Romanet, président-directeur général	350 000	100 000	70 000	Objectifs quantitatifs (55%) et qualitatifs (45%)	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Airbus (société de droit néerlandais)										
Guillaume Faury, directeur général	971 591	2 700 000	1 404 000	Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%)	Non	Oui	Non	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	9920 actions valorisées 674 957€	Non
René Obermann, président du conseil d'administration (non exécutif)	117 738 (*1)	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	76250 (*1)
Denis Ranque, président du conseil d'administration (non exécutif) jusqu'au 16 avril 2020	61 731 (*1)	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	35000 (*1)
Air France-KLM										
Anne Marie Couderc, présidente du conseil d'administration	174 851 (*2)	NA	NA	NA	N/A	N/A	N/A	N/A	NA	Non
Benjamin Smith, directeur général	744 511 (*3)	1 350 000	-	Objectifs financiers (60%) et objectifs qualitatifs (40%) évaluant les 4 piliers du plan stratégique.	N/A	N/A	N/A	N/A	400800 actions de perfor- mance valorisées à 2 000 000 €	Non
EDF										
Jean-Bernard Lévy, président-directeur général	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	Non

NA: non applicable

Montants bruts, en euros	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020	Rémunération variable au titre de l'exercice 2020			Rémunération exceptionnelle au titre de 2020	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2020	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2020
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
ENGIE										
Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Isabelle Kocher, directrice générale jusqu'au 24 février 2020.	166 667	prorata temporis du montant attribué en 2019	110 250	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)	Non	Oui (672 736€)	Oui (820 880€)	Oui	Non	Non
Claire Waysand, directrice générale par interim (du 24 février au 31 décembre 2020).	458 333	NA	723 491	Critères quantitatifs (65%) et qualitatifs (35%)	Non	Non	Non	Oui, au titre de son contrat de travail	60 000 actions valorisées 566 400 €	Non
ERAMET										
Christel Bories, présidente-directrice générale	766 667 (*4)	1 200 000	874 000	Objectifs financiers (60%), sécurité des employés (10%), objectifs qualitatifs (30%)	NA	Non	NA	Oui	15 000 actions valorisées à 299 400€	Non
FDJ										
Stéphane Pallez, présidente-directrice générale	293 337 (*5)	78 400	66 581	Objectifs quantitatifs économiques 60%, Objectifs qualitatifs multicritères 40%	Non	Non	Non	Non	NA	Non
Charles Lantiéri, directeur général délégué	227 337 (*5)	60 760	51 578	Objectifs quantitatifs économiques 60%, Objectifs qualitatifs multicritères 40%	Non	Non	Non	Non	NA	Non
Orange										
Stéphane Richard, président-directeur général	950 000	760 000	570 000	Croissance du chiffre d'affaires (15%), Cash Flow organique des activités télécoms (15%), Expérience client (17%), Performance sociale (33%), EBITDAaL (20%)	Non	Non	Non	Non	35 000 actions, valorisées à 211960€	Non
Ramon Fernandez, directeur général délégué	600 000	360 000	234 000	Croissance du chiffre d'affaires (15%), Cash Flow organique des activités télécoms (15%), Expérience client (17%), Performance sociale (33%), EBITDAaL (20%)	Non	Non	Non	Non	18 000 actions valorisées à 109008€	NA

Montants bruts, en euros	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2020	Rémunération variable au titre de l'exercice 2020			Rémunération exceptionnelle au titre de 2020	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2020	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2020
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
Gervais Pellissier, directeur général délégué	600 000	360 000	234 000	Croissance du chiffre d'affaires (15%), Cash Flow organique des activités télécoms (15%), Expérience client (17%), Performance sociale (33%), EBITDAaL (20%)	Non	Non	Non	Non	18 000 actions valorisées à 109 008 €	NA
Renault										
Jean-Dominique Sénard, président du conseil d'administration à compter du 24/01/2019	365 625 (*6)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Non
Luca de Meo, directeur général depuis le 01/07/2020	650 000 (*6)	1 950 000	418 773	Objectifs quantitatifs (100%) et qualitatifs (50%)	NA	Oui	Oui	Oui	75 000 actions de performance, valorisées à 1165 827 €	NA
Clotilde Delbos, directrice générale par intérim du 11/10 au 31/12/2019	162 456 (*6)	150% de la part fixe	104 665	Objectifs quantitatifs (100%) et qualitatifs (50%)	NA	NA	NA	Oui	27 500 actions de performance valorisées à 582 374 €	NA
SAFRAN										
Ross McInnes, président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Oui	Non	Non
Philippe Petitcolin, directeur général	800 000	1 040 000	309 333	Performance économique du Groupe (2/3) et performance individuelle (1/3)	NA	Non	Non	Oui	Non	NA
Thales										
Patrice Caine, président-directeur général	784 000 (*7)	1 200 000	445 982	Objectifs financiers (75%) et non financiers (25%)	Non	Oui	Non	Oui	Maximum 7200 unités de performances valorisées 377 890 €	Non

(*1) Compte tenu du contexte de crise du Covid-19, Denis Ranque a décidé de renoncer à la moitié de sa rémunération 2020 (y compris le fixe et les jetons de présence) en tant que président du conseil d'administration de la société, soit un montant de 43 956 € (sur la base du nombre de réunions du Conseil tenues du 1^{er} janvier 2020 jusqu'à la fin de son mandat le 16 avril 2020). René Obermann a également décidé de renoncer à la moitié de sa rémunération 2020 (y compris le fixe et les jetons de présence) en tant que président du conseil d'administration de la société, équivalant à un montant de 115 673€. Ces montants annulés sont versés à plusieurs organismes sans but lucratif fondations, dont la Fondation Airbus.

(*2) La rémunération fixe annuelle brute d'Anne-Marie Couderc en sa qualité de présidente du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2020 a été fixée à 220 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2020. La présidente a renoncé à l'application sur l'exercice 2020 de sa nouvelle rémunération fixe annuelle et, par ailleurs, la présidente a soumis sa rémunération fixe versée sur l'année 2020 aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés).

(*3) La rémunération fixe annuelle brute de Benjamin Smith en sa qualité de directeur général a été fixée à 900 000 euros par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 19 février 2020. Le 19 mars 2020, le directeur général a fait part au Conseil d'administration de sa décision de soumettre sa rémunération fixe, versée sur l'année 2020, aux mêmes modalités que celles appliquées à l'ensemble des salariés d'Air France et d'Air France-KLM SA (notamment d'en réduire le versement au prorata temporis des périodes d'activité partielle appliquées à l'ensemble des salariés). En pratique sa rémunération fixe annuelle a été réduite de 25% entre le 23 mars et le 31 décembre 2020. Le 23 avril 2020, Benjamin Smith a annoncé qu'il renonçait à sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2020, dans le contexte de la période très difficile que traverse le groupe Air France-KLM.

(*4) Le Conseil d'administration du 4 mai 2020 a accepté la proposition de Christel Bories de reverser à ce fonds 25 % de la rémunération fixe qui lui était due au titre des mois d'avril et de mai 2020. La rémunération fixe perçue en 2020 tient compte de cette déduction.

(*5) Déduction faite d'un mois de rémunération fixe (26 667 € bruts) auquel Stéphane Pallez a renoncé au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire. Déduction faite d'un mois de rémunération fixe (20 667 € bruts) auquel Charles Lantieri a renoncé au titre de la solidarité dans le cadre de la crise sanitaire.

(*6) Le Président du conseil d'administration perçoit une rémunération fixe annuelle d'un montant de 450 000 €. Dans un souci de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes du Groupe qui consentent des efforts ou subissent les effets de la crise du coronavirus dans le monde, Jean-Dominique Senard a décidé de diminuer sa rémunération de 25 % à compter du second trimestre 2020 et ce jusqu'à la fin de l'année 2020. Luca de Meo a décidé le 7 mai 2020, de renoncer au bénéfice du minimum de la rémunération variable qui avait été initialement fixée à 100 % de la rémunération fixe versée en 2020. Clotilde Delbos a décidé de diminuer de 25 % sa rémunération fixe pour le 2^e trimestre 2020.

(*7) Sur proposition du président-directeur général, dans le contexte de la crise du Covid-19, le Conseil d'administration a approuvé, lors de sa réunion du 23 juillet 2020, une réduction de sa rémunération fixe annuelle par solidarité avec les employés du Groupe affectés par des mesures de chômage partiel. Sa rémunération fixe annuelle 2020 s'est ainsi élevée à 784 000 € au lieu de 800 000€.

Annexe 4

Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2021*

Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Rémunération attribuée en 2021		
				Fixe	Part variable (montant maximal versé en 2022)	Total (montant maximal)
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin	De Romanet	président-directeur général	350 000	100 000	450 000
Areva SA	Yannick	D'Escatha	président du CA	120 000	-	120 000
Areva SA	Philippe	Braidy	directeur général	400 000	50 000	450 000
Bpifrance SA	Nicolas	Dufourcq	directeur général	400 000	50 000	450 000
CGMF	Philippe	Illionnet	président	30 000	10 000	40 000
Chantiers de l'Atlantique	Laurent	Castaing	directeur général	290 000	116 000	406 000
Chantiers de l'Atlantique	Bernard	Chambon	président du CA	-	-	-
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Élisabeth	Ayrault	présidente du directoire	220 054	110 027	330 081
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Julien	Français	membre du directoire	164 378	73 970	238 348
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Didier	Lhuillier	membre du directoire	164 378	73 970	238 348
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Serge	Bergamelli	président du CS	65 836	-	65 836
Consortium de réalisation (CDR)	François	Lemasson	président du CA	60 000	-	60 000
DCI	Samuel	Fringant	président-directeur général	220 000	66 000	286 000
EDF	Jean-Bernard	Levy	président-directeur général	450 000	-	450 000
EDF Renouvelables	Bruno	Fyot	directeur général délégué	217 512	96 575	314 087
ENEDIS	Marianne	Laigneau	présidente du directoire	430 000	-	430 000
ENEDIS	Christian	Buchel	membre du directoire	279 851	111 940	391 791
ENEDIS	Hervé	Champenois	membre du directoire	189 343	75 737	265 080
ENEDIS	Corinne	Fau	membre du directoire	256 520	102 608	359 128
ENEDIS	Antoine	Jourdain	membre du directoire	237 904	95 161	333 065
Framatome (ex New Areva NP)	Bernard	Fontana	président du directoire	450 000	-	450 000
Framatome (ex New Areva NP)	Philippe	Ponchon	directeur général et membre du directoire	235 000	94 000	329 000
France Médias Monde	Marie-Christine	Sarragosse	présidente-directrice générale	228 000	32 000	260 000
France Télévisions	Delphine	Ernotte Cunci	président-directeur général	322 000	78 000	400 000
Geodis SA	Marie-Christine	Lombard	présidente du directoire	450 000	-	450 000

* conformément aux approbations ministérielles

Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Rémunération attribuée en 2021		
				Fixe	Part variable (montant maximal versé en 2022)	Total (montant maximal)
GIAT Industries	Thierry	Franco	président	275 000	55 600	330 600
Groupe Keolis SAS	Marie-Ange	Debon	présidente du directoire	450 000	-	450 000
Groupe Keolis SAS	Jérôme	Tolot	président du CS	150 000	-	150 000
Imprimerie Nationale	Didier	Trutt	président-directeur général	263 120	156 820	419 940
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Denis	Delval	président-directeur général	250 000	112 500	362 500
Monnaie de Paris	Marc	Schwartz	président-directeur général	200 000	57 000	257 000
Naval Group	Pierre-Eric	Pommellet	président-directeur général	350 000	100 000	450 000
Orano (ex New Areva Holding)	Philippe	Knoche	directeur général	420 000	30 000	450 000
Orano (ex New Areva Holding)	Claude	Imauven	président du CA	120 000	-	120 000
Radio France	Sibyle	Veil	président-directeur général	185 000	37 000	222 000
RATP	Catherine	Guilloard	présidente-directrice générale	350 000	100 000	450 000
RTE	Clotilde	Levillain	membre du directoire	210 000	84 000	294 000
RTE	Xavier	Piechaczyk	président du directoire	262 500	105 000	367 500
RTE	Thérèse	Boussard	membre du directoire	210 000	84 000	294 000
RTE	Laurent	Martel	membre du directoire	210 000	84 000	294 000
RTE	Sophie	Moreau-Follenfant	membre du directoire	210 000	84 000	294 000
SLI	Michel	Colin	président	35 000	-	35 000
SNCF SA	Jean-Pierre	Farandou	président-directeur général	450 000	-	450 000
SNCF SA	Laurent	Trevisani	directeur général délégué	300 000	150 000	450 000
SNCF RESEAU	Luc	Lallemand	président-directeur général	450 000	-	450 000
SNCF RESEAU	Matthieu	Chabanel	directeur général délégué	260 000	130 000	390 000
SNCF Gares & Connexions	Marlène	Dolveck	directrice générale	230 000	115 000	345 000
SNCF Voyageurs	Christophe	Fanichet	président-directeur général	125 000	-	125 000
SOGEPA	Thierry	Dissaux	président	25 000	-	25 000
Technicatome	Loïc	Rocard	président-directeur général	240 000	52 000	292 000
TSA	Thierry	Dissaux	président	25 000	-	25 000

Annexe 5

Principales opérations conduites par l'APE depuis 2010

Cessions par l'État		Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
2010		<ul style="list-style-type: none"> – Renault/Daimler: achat d'actions d'auto contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique pour 60 M€ (avril) – augmentation de capital d'Areva pour 900 M€, dont 300 M€ pour l'État et 600 M€ pour KIA (décembre)
2011	<ul style="list-style-type: none"> – 66 % d'ADIT pour 13 M€ (février) – intégralité de la participation dans TNAB, soit 100 %, pour 3 M€ (mars). – 13,59 % de DCNS (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> – libération de la première tranche de l'augmentation de capital de La Poste, réalisée conjointement avec la CDC pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril)
2012	<ul style="list-style-type: none"> – intégralité de la participation dans Semapa, soit 5 %, pour 0,3 M€ (mars) 	<ul style="list-style-type: none"> – libération de la deuxième tranche de l'augmentation de capital de La Poste pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril) – 4,2 % d'Areva auprès du CEA pour 214 M€ (décembre) – augmentation de capital de Dexia dont 2,6 Md€ pour l'État (décembre)
2013	<ul style="list-style-type: none"> – 7,82 % de Safran pour 1 351 M€ (mars puis novembre) – 3,7 % d'EADS, via Sogepa, pour 1 193 M€ dont 874 M€ sur le CAS (avril) – 0,06 % d'EADS pour 21 M€ à Sogepa (mai) – 100 % des titres SAPHIR détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 90 K€ (mai) – 9,5 % d'Aéroports de Paris dont 3,9 % en provenance de l'État et 5,6 % du FSI pour 738 M€ dont 303 M€ pour l'État (juin) – apport à Bpifrance de 49 % du FSI et de 100 % de la Sofired (juillet) – 100 % des titres GARDEL détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 2,5 M€ (novembre) – intégralité de la participation de SNPE à Giat Nexter pour 3 M€ (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> – prise de participation de l'État dans la SFIL à hauteur de 75 % pour 0,75 € (janvier) – achat d'1 action Astrium Holding France pour 1 € (mars) – souscription d'Océane pour 87 M€ émises par Air France-KLM (mars) – achat d'une action Dassault Aviation pour 897 € (avril) – libération de la dernière tranche de l'augmentation de capital de La Poste pour 600 M€, dont 267 M€ pour l'État (avril) – augmentation de capital de BPI-Groupe SA de 3,066 Md€ à parité par l'État et la CDC, et libérée pour le quart soit 767 M€ dont 383 M€ pour l'État (juillet) – achat de 18 actions Sogepa portant la participation de l'État à 99,99 % pour 1071 € (juillet et septembre) – 7,4 % d'Areva auprès du CEA pour 357 M€ (septembre)
2014	<ul style="list-style-type: none"> – 1 % d'Airbus, via Sogepa, pour 451 M€ (janvier) – 3,1 % de GDF SUEZ pour 1 513,5 M€ (juin) – Cession des 10 titres Technicolor détenus par l'État pour 59 € (juillet) – offre réservée aux salariés de Safran pour 72,6 M€ (octobre) – offre réservée aux salariés de DCNS pour 26,7 M€ (novembre) 	<ul style="list-style-type: none"> – achat d'une action SNCM pour 23 € (janvier) – achat de 2 actions Sogepa pour 6 € portant la participation de l'État à 100 % (mars) – 14,1 % de PSA Peugeot Citroën, via Sogepa, pour 800 M€ (mai) – prise de participation dans CDG Express Etudes à hauteur de 33 % pour 3 K€ (mai) – 60 % de l'Aéroport Marseille Provence pour 89 K€ (juin) – 33,34 % de STX France pour 120 K€ (juin) – 7,15 % d'Areva auprès du CEA pour 334 M€ (décembre) – 60 % de l'Aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes pour 89 K€ (décembre)

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> - offre réservée aux salariés de GDF SUEZ pour 26,6 M€ (février) - 3,96 % de Safran pour 1 033 M€ (mars) - 49,99 % du capital de l'aéroport de Toulouse Blagnac pour 308 M€ (avril) - 0,48 % de GDF SUEZ sur le marché pour 206 M€ (juillet août) - 2,64 % de Safran pour 753,5 M€ (novembre) - vente de 4037 titres ADIT pour 20,3 M€ (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> - 50 % de Lyon Turin Ferroviaire pour 434 K€ (février) - 4,73 % de Renault et 1,7 % d'Air France-KLM pour 1 254 M€ (avril et mai) - souscription au capital de SLI et 2^e libération pour 7 M€ - augmentation de capital du LFB pour 60 M€ (octobre) - achat d'un titre ALSTOM avec TTF associée pour 29 € (octobre) - achat d'un titre GEAST pour 1 € (novembre) - augmentation de capital CGMF pour 45,3 M€ (décembre) - augmentation de capital Holding SP pour 4,2 M€ (décembre)
<p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> - cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de la Côte d'Azur, soit 60 %, pour 1 222 M€ (novembre) - cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de Lyon, soit 60 %, pour 535 M€ (novembre) - 1,39 % de Safran pour 365,4 M€ (novembre) 	<ul style="list-style-type: none"> - 2^e libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 40 M€ (avril) - trois libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 16,3 M€ (juin, octobre et décembre) - achat d'une action Solinter Holding pour 10 € (juillet) - achat d'une action Le Nickel SLN pour 57,93 € (juillet) - 100 % du capital de FSI Equation pour 246 M€ (août) - augmentation de capital de Radio France de 55 M€ libérée pour la moitié, soit 27,5 M€ (octobre) - augmentation de capital de FSI Equation pour 45 M€ (novembre)
<p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4,1 % d'ENGIE pour 1 140 M€ (janvier) - cession de la participation de l'État au capital de Peugeot SA, soit 12,7 %, via Sogepa, pour 1 920 M€ (juin) - 4,56 % d'ENGIE (dont 0,45 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1 531,8 M€ (septembre) - 4,73 % de Renault (dont 0,47 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1 212,4 M€ (novembre) - Cession d'une action ALSTOM pour 34 € (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> - achat d'une action Orano pour 18,93 € (janvier) - 50,32 % de la Société Technique pour l'Energie Atomique pour 281 M€ (mars) - augmentation de capital d'EDF pour 3 Md€ (mars) - 3^e libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 90 M€ (avril) - augmentation de capital de la SOVAFIM pour 20 M€ (avril) - quatre libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 45,9 M€ (avril, juin, août et décembre) - augmentation de capital de France Médias Monde pour 1,86 M€ (juillet) - augmentation de capital d'Areva pour 2 Md€ (juillet) - augmentation de capital d'Orano pour 2,5 Md€ (juillet) - 6,02 % d'Areva dans le cadre de l'offre publique de retrait pour 224,39 M€ (août) - 1,64 % d'Areva dans le cadre du retrait obligatoire pour 60,94 M€ (septembre) - 1^{ère} libération de l'augmentation de capital de la CGMF pour 2 M€ (décembre) - Contribution à la seconde libération au titre de l'augmentation de capital de Bpifrance-SA de 3,066 Md€ pour 13,5 M€ (décembre)
<p>2018</p> <ul style="list-style-type: none"> - 29,43 % d'Holding SP pour 5,6 M€ (juillet) - 15,69 % de Chantiers de l'Atlantique pour 18,68 M€ (juillet) - 0,45 % d'ENGIE en vue d'une offre réservée aux salariés pour 151,6 M€ (juillet) - 2,35 % de Safran pour 1 245 M€ (octobre) - 100 % de SGGP pour 5,7 M€ (novembre) - 98,72 % de NSRD pour 6,6 M€ (décembre) - Cession de 4 actions de la société EIA pour 56 € (décembre) 	<ul style="list-style-type: none"> - 4^e et dernière libération au titre de l'augmentation de capital du LFB de 2015 pour 40 M€ (avril) - Trois libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 78 M€ (mai, septembre et décembre) - 0,39 % d'EDF pour 120,70 M€ (juin) - Souscription à une action ADIT pour 100 € (juin) - Libération du solde de l'augmentation de capital de Bpifrance-SA pour 685 M€ (juin) - 66,66 % de STX France, pour 80 M€ (février et juillet) - Dotation initiale du Fonds pour l'Innovation pour 1 600 M€ (septembre) - 4,8% d'Orano SA pour 267 M€ (décembre) - Deuxième libération au titre de l'augmentation de capital de la CGMF de 2017 pour 1,5 M€ (décembre)

	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
2019	<ul style="list-style-type: none"> – Offre réservée aux salariés d'EDF pour 94,5 M€ (juillet 2019) – 52% de La Française des Jeux pour 1 888 M€ (novembre – décembre 2019) incluant l'Offre réservée aux salariés de la Française des Jeux pour 61,9 M€ 	<ul style="list-style-type: none"> – Deux libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 41,60 M€ (août- décembre 2019) – Augmentation de capital d'Aéroport de Strasbourg – Entzheim pour 3 M€ (décembre 2019) – Augmentation de capital de l'Imprimerie Nationale pour 114 M€ (décembre 2019) – Rachat auprès de l'EPIC Bpifrance de 7 157 157 actions EDF (soit 0,23 % du capital de la société) pour 58,40 M€ (décembre 2019) reçues en tant que dividendes en titres par l'EPIC Bpifrance
2020	<ul style="list-style-type: none"> – 7,6% de La Poste pour 970 M€, auquel s'est ajouté 91,36 M€ au titre d'un complément de prix relatif à la cession par l'État à la Caisse des Dépôts et Consignations, le 6 avril 2011, de 277 777 780 droits préférentiels de souscription (DPS) à l'augmentation de capital de La Poste (mars 2020) – Complément de prix suite à la cession de 148 723 629 actions de la Société de Gestion de Garanties et de Participations (SGGP) en 2018 pour 10,97 M€ (mai 2020) – Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance (NSRD) en 2018 pour 24 680€ (juin 2020) – Cession de 500 000 actions de la société SOVAFIM dans le cadre d'une réduction de capital de la SOVAFIM réalisée par voie de rachat d'actions en vue de les annuler pour 50 M€ (octobre 2020) – Cession de près de 75% du capital de la SFIL pour 300 M€ (octobre 2020) 	<ul style="list-style-type: none"> – Une libération à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 15,50 M€ (mars 2020) – Augmentation de capital de La Poste par voie d'apport par l'État à La Poste de 7 645 754 actions de CNP Assurances, représentant environ 1,1 % du capital de cette même société – Augmentation de capital de l'Imprimerie Nationale pour 65 M€ (mars 2020) – Augmentation de capital de Radio France pour 17,70 M€ (juin 2020) – Souscription à 830 083 « OCEANes » émises par Safran pour 89,84 M€ (mai 2020) – Quatre libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 61 M€ (août 2020 à juin 2021) – Dotation complémentaire du Fonds pour l'Innovation pour 1 900 M€ (juillet 2020) – Souscription à 87 831 655 « OCEANes » émises par EDF pour 1 027 M€ (septembre 2020) – Souscription à 207 541 « OCEANes » émises par Safran pour 24,5 M€ (octobre 2020) – Souscription au Fonds Ace Aéro Partenaires pour 150 M€ et libérations partielles de la souscription à hauteur de 9,90 M€ (octobre 2020 –juin 2021) – Augmentation de capital de la SNCF pour 4 050 M€ (décembre 2020)
2021	<ul style="list-style-type: none"> – Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance (NSRD) en 2018 pour 6,5 M€ (mai 2021) 	<ul style="list-style-type: none"> – Souscription au Fonds d'Avenir Automobile 2 pour 105 M€ et libérations partielles de la souscription à hauteur de 31,5 M€ (février 2021) – Acquisition de 10 566 111 actions Orano pour 224,8 M€ (février 2021) ; acquisition de 12 121 953 actions Orano pour 275 M€ (juillet 2021) ; acquisition de 31 698 333 actions Orano pour 719,1 M€ (juillet 2021) – Augmentation de capital d'Air France-KLM pour 593 M€ (avril 2021) – Souscription à 30 000 titres super subordonnés à durée indéterminée (TSDI) émis par la société Air France-KLM pour 3 000 M€ (avril 2021) – Augmentation de capital du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies pour 210 M€ (mai 2021)

Annexe 6

Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2010

Recettes

Année	Produits de cessions, par l'État, de titres, parts ou droits de sociétés détenus directement ou indirectement	Reversement de dotations en capital et de produits de réduction de capital ou de liquidation	Remboursement des avances d'actionnaires et créances assimilées	Remboursements de créances liées à d'autres investissements, de l'État de nature patrimoniale	Versement du budget général	TOTAL
2010	208	319		7	2.449	2 983
2011	281	265	70	19		635
2012	0	606	1	14	9.108	9 729
2013	1.681	1.055	2	13	8.340	11 091
2014	1.613	220	4	20	5.011	6 868
2015	2.350	169	9	118	804	3 450
2016	2.269	442	24	7	2.539	5 281
2017	3.997	1.913	480	21	1.501	7 912
2018	1.455	84	220	92	761	2 612
2019	2.027	396		29	363	2 815
2020	1 426	13	0	85	9 395	10 919
2021*	34	0,42	97	254	2 502	2 887
TOTAL	17 341	5 482,42	907	679	42 773	67 182

*au 30 juin 2021

Emplois

Année	Augmentations de capital, dotations en fonds propres, Avances d'actionnaire et prêts assimilés	Achats ou souscriptions de titres, parts ou droits de société	Autres investissements financiers de nature patrimoniale	Prestations de services : Commissions bancaires frais juridiques et frais liés aux opérations	Versements au profit du Mécanisme européen de stabilité	Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État	TOTAL
2010	6.243	60	407				6 710
2011	701	5	10				716
2012	3.481	215	3		6.523		10 222
2013	2.411	635	300	3	6.523		9 872
2014	2.135	384	3	2	3.262	1.500	7 286
2015	1.272	1.295	4	49		800	3 420
2016	3.607	246	150	2			4 005
2017	7.970	567	1	25		100	8 663
2018	2.761	468	660	3		100	3 992
2019	705	192	210	15			1 122
2020	9 912	1 142	647	0, 175	0	0	11 701,7
2021*	2 626	225	295	0	0	0	3 146
TOTAL	43 824	5 434	2 690	99,18	16 308	2 500	70 855,18

NB : En dehors des crises exceptionnelles comme celle du Covid-19, les abondements du budget général visent essentiellement à financer les PIA, dont les fonds transitent par le CAS PFE. Les abondements du budget général ont également permis dans le passé le financement du Mécanisme Européen de Stabilité et le renforcement des fonds propres de l'AFD. Ainsi sur la période 2010 à 2020, avant la crise, ce sont 24 518 M€ qui ont été versés sur le CAS en tant que recettes puis décaissés du CAS pour le financement de ces opérations.

*au 30 juin 2021

Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2010

(en millions d'euros)

Situation du CAS PFE au 30 juin 2021

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

Le tableau ci-dessus met en regard les ressources du CAS PFE et l'ensemble des dépenses intervenues ces dix dernières années liées aux interventions en fonds propres ou au désendettement de l'État. Pour mémoire, conformément à sa doctrine d'emploi détaillé à l'article 48 de la loi de finances pour 2006, le CAS PFE retrace :

1° En recettes :

- tout produit des cessions par l'État de titres, parts ou droits de sociétés qu'il détient directement ;
- les produits des cessions de titres, parts ou droits de sociétés détenus indirectement par l'État qui lui sont reversés ;

c) les versements de dotations en capital, produits de réduction de capital ou de liquidation ;

d) les remboursements des avances d'actionnaires et créances assimilées ;

e) les remboursements de créances résultant d'autres interventions financières de nature patrimoniale de l'État ;

f) des versements du budget général.

2° En dépenses :

a) les dotations à la Caisse de la dette publique et celles contribuant au désendettement d'établissements publics de l'État ;

b) les dotations au Fonds de réserve pour les retraites ;

c) les augmentations de capital, les avances d'actionnaire et prêts assimilés, ainsi que les autres investissements financiers de nature patrimoniale de l'État ;

d) les achats et souscriptions de titres, parts ou droits de société ;

e) les commissions bancaires, frais juridiques et autres frais qui sont directement liés aux opérations mentionnées au a) du 1°, ainsi qu'aux c) et d) du présent 2°.

Annexe 7

Féminisation des instances de gouvernance

Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises périmètre de l'APE après les AG 2021

(Hors administrateurs représentant les salariés et hors participants n'ayant pas de statut d'administrateur)

Taux de féminisation des administrateurs	
Global – Portefeuille APE	37%
RE/AE/PQ – Portefeuille APE	38%

Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises cotées du périmètre de l'APE après les AG 2021 (11 entreprises)

(Hors administrateurs représentant les salariés et hors participants n'ayant pas de statut d'administrateur)

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Nombre d'administrateurs (hors RS)	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE)	48%	33	16
Total entreprises cotées	43%	149	63
Total entreprises cotées hors AIRBUS	45%	137	60

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AIRBUS	25%	Non applicable	Droit NL
ADP	42%	AG 2017	code de commerce 40%
Air France KLM	41%	AG 2017	code de commerce 40%
ERAMET	41%	AG 2017	code de commerce 40%
EDF	42%	AG 2017	code de commerce 40%
ENGIE	55%	AG 2017	code de commerce 40%
FDJ	42%	AG 2017	code de commerce 40%
ORANGE	50%	AG 2017	code de commerce 40%
RENAULT	38%	AG 2017	code de commerce 40%
SAFRAN	44%	AG 2017	code de commerce 40%
THALES	43%	AG 2017	code de commerce 40%

**Parité dans les conseils d'administration
ou de surveillance des entreprises non
cotées du périmètre de l'APE après les
AG 2021 (50 entreprises)**

(Hors administrateurs salariés et censeurs)

	Taux de féminisation des administrateurs	Collège parité	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE/PQ)	37%	351	130
Total entreprises non cotées	37%		

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC	47%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRE	27%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS	40%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE	40%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM	40%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	40%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES	13%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE	40%	AG 2020	code de commerce 40%
AREVA SA	57%	AG 2017	code de commerce 40%
ARTE FRANCE	45%	exclus	code de commerce 40%
ATMB	46%	exclus	code de commerce 40%
BPIFRANCE EPIC	29%	2018 puis 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
BPI FRANCE SA	50%	2005	Ordonnance de 2005: 7 hommes et 7 femmes hors DG
CDR	50%	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, pas soumis aux ratios légaux de féminisation
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE	33%	AG 2017	code de commerce 40% mais attention : CA de moins de 8 = écart de 2 maxi.
CIVIPOL	0%	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, ne devrait pas être soumis aux ratios légaux de féminisation
CNA	Pas de collège parité	Pas de PQ	EPA: Article 52 de la loi n°2012-347 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique: 40% des PQ au 1 ^{er} renouvellement post 2014 puis 50% au 2 ^e (si moins de 8 PQ, écart de 1)
DCI	40%	AG 2017	code de commerce 40%
DEXIA	46%	exclus	Droit belge
FDPITMA	50%	mai 2015 puis mai 2018	EPA: Article 52 de la loi n°2012-347 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique: 40% des PQ au 1 ^{er} renouvellement post 2014 puis 50% au 2 ^e (si moins de 8 PQ, écart de 1)
FRANCE MÉDIAS MONDE	40%	2011	Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
FRANCE TÉLÉVISIONS	56%	2011	Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	40%	mai 2019 puis mai 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	20%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	22%	mars 2018 puis mars 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	33%	mars 2018 puis mars 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	30%	Février 2018 puis février 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION	20%	Février 2018 puis février 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	60%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	20%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT NAZAIRE	30%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	40%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	30%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
IMPRIMERIE NATIONALE	38%	AG 2017	code de commerce 40%
LA POSTE	43%	AG 2017	code de commerce 40%
LFB	38%	AG 2017	code de commerce 40%
MONNAIE DE PARIS	29%	avril 2017 puis avril 2022	EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
NAVAL GROUP	42%	AG 2017	code de commerce 40%
ODAS	8%	exclus	code de commerce 40%
ORANO	36%	AG 2017	code de commerce 40%
PORT AUTONOME DE PARIS	38%	Janvier 2015 puis Janvier 2020	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
RADIO FRANCE	50%	2011	Loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)
RATP	40%	Juillet 2019 puis juillet 2024	EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
SEMMARIS	35%	exclus	code de commerce 40%
SNCF	50%	2020	code de commerce - article L. 225-18-1
SNCF RESEAU	37,5%	2020	code de commerce - article L. 225-18-1
SNPE	50%	exclus	code de commerce 40%
SOVAFIM	Pas de collège parité	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, pas soumis aux ratios légaux de féminisation
SFTRF	44%	exclus	code de commerce 40%
TECHNICATOME	50%	AG 2017	code de commerce 40%

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

Aéroport de Bâle Mulhouse: EP international à statut particulier, non soumis aux dispositions de parité

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

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

Exclues: SOFEMA, Sofresa, SNCF, SIMOSELLE, Chemins de fer du Luxembourg, AREA, Dassault Aviation, Casino Aix les bains, Airbus DS Holding, Airbus DS Geo, GEAST, Nexter, Safran Ceramics, Arianegroup SAS, Solinter holding

Annexe 8

Effectifs par entreprise et par secteur

	2016	2017	2018	2019	2020
Énergie	319 797	335 248	355 793	366 903	370 829
Engie	152 175	151 480	158 505	170 475	173 398
Eramet	12 777	12 590	12 705	13 097	13 129
EDF	154 845	152 033	165 790	164 727	165 200
<i>Dont ENEDIS</i>	38 742	38 888	38 691	38 754	38 624
<i>Dont FRAMATOME</i>			14 545	14 630	15 015
Orano depuis 2017		19 145	18 793	18 604	19 102
Industrie	408 638	454 087	496 604	514 978	484 835
Airbus	133 782	129 442	133 671	134 931	131 349
KNDS (Nexter et KMW en 2015)	7 040	7 329	7 545	7 873	8 270
Naval Group (ex DCNS)	12 694	12 788	13 612	14 561	15 464
Renault	124 849	181 344	183 002	179 565	170 158
Safran	66 490	58 324	92 639	95 443	78 892
Thales	63 783	64 860	66 135	82 605	80 702
Services et Finance	420 818	419 212	416 110	410 285	404 912
France Télévisions	9 840	9 842	9 618	9 456	9 021
La Poste	251 249	253 219	251 219	249 304	248 906
Orange	155 202	151 556	150 711	146 768	142 150
Radio France	4 527	4 595	4 562	4 757	4 835
Transports	417 858	433 189	440 054	445 113	431 848
Aéroports de Paris	8 887	24 178	25 917	26 122	24 447
Air France-KLM	82 175	80 595	81 527	83 097	75 861
RATP	56 911	57 326	59 889	59 544	60 031
Groupe SNCF	269 885	271 090	272 721	276 350	271 509
Total	1 567 111	1 641 736	1 708 561	1 737 279	1 692 424

Annexe 9

L'équipe dirigeante

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.

Stéphanie Besnier



Stéphanie Besnier est directrice générale adjointe de l'APE depuis mai 2021.

Stéphanie Besnier débute son parcours professionnel en 2001 en tant qu'analyste chez BNP Paribas Londres, puis en 2003 à la direction du Trésor (ministère de l'économie et des finances) comme adjointe au chef du bureau Affaires multilatérales, en charge des pays d'Amérique Latine. En 2004, elle est adjointe au chef du bureau en charge de la SNCF et de la SNCM à l'Agence des participations de l'État.

Elle rejoint, en 2007, la holding d'investissement Wendel comme chargée d'affaires dans l'équipe d'investissement. En 2018, elle est nommée directrice associée, co-responsable de l'activité d'investissement en Europe francophone de Wendel et chargée du développement de Wendel Lab. Elle rejoint l'APE en mai 2021 au poste de directrice générale adjointe.

Stéphanie Besnier est représentante de l'État aux conseils d'administration d'Engie, Orange et Safran.

Elle est titulaire d'un diplôme d'études approfondies (DEA), ancienne élève de l'École polytechnique (1997), diplômée de l'École nationale supérieure des Ponts et Chaussées.

Charles Sarrazin



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

Charles Sarrazin a exercé des fonctions de magistrat fiscaliste au Tribunal administratif de Paris avant de rejoindre la direction générale du Trésor en 2005 en tant qu'adjoint au bureau de la politique commerciale. Il a ensuite travaillé au sein du service du financement de l'économie de cette même direction comme rapporteur au CIRI, puis en tant que chef du bureau des financements d'intérêt général (Caisse des Dépôts, fonds d'épargne, logement social) entre 2009 et 2012, et enfin comme chef du bureau de la régulation des entreprises et de la stabilité financière de 2012 à 2014.

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

les fonctions de conseiller économie, finances et entreprises.

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

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

Bruno Vincent



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

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

secteur Transports (2010-2012).

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

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

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

Isabelle Bui



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

À l'issue de sa scolarité à l'ENA, Isabelle Bui débute sa carrière au ministère de l'économie et des Finances, en 2008, à la direction générale du Trésor comme adjointe au chef de bureau

« Investissements, propriété intellectuelle et services ». Après deux autres postes au Trésor dans les bureaux « Investissements, lutte contre la criminalité financière et sanctions » et « Financement du logement et activité d'intérêt général », elle rejoint le groupe Total en 2012. Elle y occupe les fonctions d'adjointe au directeur « Affaires publiques internationales » - chargée des affaires multilatérales jusqu'en 2014. De retour à la direction générale du Trésor, elle est nommée chef de bureau « Services bancaires et moyens de paiement ». Avant de rejoindre l'APE en mai 2019, elle était, depuis 2017, secrétaire générale du Club de Paris, chef de bureau « Endettement, financement international et secrétariat du Club de Paris ».

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

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

Vincent Le Biez



Vincent Le Biez est directeur de participations en charge du secteur Industrie depuis septembre 2019.

À l'issue de sa scolarité à l'École Polytechnique puis à l'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 en 2013 la direction générale du Trésor comme adjoint au chef de bureau, en charge des projets nucléaires à l'international, de l'Irak et de l'Iran, où il participe notamment aux négociations conduisant à l'accord de Vienne (JCPOA) de juillet 2015. Il rejoint ensuite l'Agence des participations de l'État en septembre 2015 comme chargé de participations en charge d'EDF et de ses filiales régulées. Il est nommé directeur de participations adjoint Énergie en février 2017 jusqu'en septembre 2019, période pendant laquelle il représente l'État au sein des conseils de surveillance de RTE et d'ENEDIS. Il est aujourd'hui représentant de l'État au sein des conseils de Naval Group et des Chantiers de l'Atlantique.

Vincent Le Biez est ingénieur en chef des Mines.

Suzanne Kucharekova Milko



Suzanne Kucharekova Milko est secrétaire générale de l'agence depuis le 1^{er} septembre 2019, après avoir occupé les fonctions de chargée de participations.

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

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

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

Claire Vernet-Garnier



Claire Vernet-Garnier est responsable du pôle Finance de l'agence depuis avril 2018, en charge des opérations financières qui affectent le portefeuille de l'État actionnaire, en particulier les opérations de marché primaire et secondaire actions.

Après avoir débuté sa carrière en 2008 au sein des équipes de Syndication Actions de Société Générale CIB, Claire Vernet-Garnier a rejoint le département Equity Capital Markets de Bank of America Merrill Lynch en tant qu'Analyste en 2010. Elle a intégré de nouveau la Société Générale CIB en tant qu'Analyste puis Associate au sein des équipes Corporate Finance / Equity Capital Markets Large Caps en 2012. Puis, en 2015, elle a rejoint l'opérateur boursier pan-européen Euronext pour en diriger l'activité Pre-Listing du département « Corporate Services ».

Claire Vernet-Garnier a notamment pris part à la structuration et à l'exécution d'opérations stratégiques de fusions-acquisitions, de levées de fonds et/ ou de cessions de titres sur les marchés actions (introductions en bourse, augmentations de capital, placements accélérés de titres) et obligations convertibles ou échangeables en actions. Elle est membre des conseils d'administration des sociétés Dexia SA, Dexia Crédit Local, Orano Cycle, Orano Mines et Aéroport de Montpellier Méditerranée.

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

Jérémie Gué



Jérémie Gué est responsable du pôle Juridique de l'agence depuis avril 2017.

Il a débuté son parcours professionnel, en 1994, en tant que juriste, au sein de la direction des Affaires bancaires et financières de la Caisse des Dépôts. En 2001, Jérémie Gué a intégré la direction juridique de CDC Ixis en tant que juriste financier senior.

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

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

Philippe Marseille



Philippe Marseille est responsable du pôle audit et comptabilité de l'agence depuis 2004.

Il est administrateur de l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de l'aéroport de La Réunion. Auparavant, Philippe Marseille a travaillé entre 1984 et 2004 chez Mazars et Guerard, successivement comme auditeur, auditeur confirmé, responsable de mission puis fondé de pouvoir.

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

Marine Jumel



Marine Jumel est cheffe de cabinet et responsable du pôle Communication de l'agence depuis juillet 2021.

Après plusieurs expériences en collectivités locales en Ile-de-France en communication publique, elle rejoint la Cour des comptes en 2015 comme responsable éditoriale interne.

Elle intègre l'Agence des participations de l'État en 2019, comme adjointe à la responsable de la communication puis est nommée cheffe de cabinet-responsable de la communication de l'Agence en juillet 2021.

Marine Jumel est diplômée d'un Master professionnel en communication, politique et animation locales et d'un Master de recherche en sociologie et institutions du politique à la Sorbonne.