



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Agence des
participations
de l'État

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2021 – 2022

Conception et rédaction

Agence des participations de l'État

<https://www.economie.gouv.fr/agence-participations-etat>

Graphisme

Secrétariat général

Sircom

Rapport d'activité – septembre 2022

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2021 – 2022

Sommaire

Avant-propos	4
Quatre questions au Commissaire aux participations de l'État	7
Principales participations de l'État	9
PANORAMA GÉNÉRAL	11
Missions et doctrine	12
Impacts de la guerre en Ukraine sur le portefeuille de l'État actionnaire	13
L'APE face aux enjeux d'indépendance énergétique	15
Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	17
Gouvernance et nominations	19
Organisation	21
83 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État	22
Chiffres clés	24
Faits marquants	26
Gestion du portefeuille	30
Synthèse des comptes combinés (2021) de l'État actionnaire	36
PANORAMA SECTORIEL	45
Énergie	48
Industrie	60
Services et finance	72
Transports	86
ANNEXES	97
Annexe 1 Participations directes de l'État	98
Annexe 2 Gouvernance	100
Annexe 3 Rémunérations 2021 des dirigeants des entreprises cotées	115
Annexe 4 Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2022	118
Annexe 5 Principales opérations conduites par l'APE depuis 2012	120
Annexe 6 Recettes et emplois du CAS PFE	124
Annexe 7 Féminisation des instances de gouvernance	126
Annexe 8 Effectifs par entreprise et par secteur	129
Annexe 9 L'équipe dirigeante	130



« L'État actionnaire est l'acteur le mieux positionné pour stabiliser le capital d'entreprises stratégiques et souveraines, contribuer à des structurations ou restructurations majeures de filières, soutenir des entreprises viables dans des transitions délicates, accompagner les entreprises dans leur développement mais aussi dans leurs grandes transformations et conduire des opérations de consolidation complexes »

Bruno Le Maire,
ministre de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle
et numérique

Avant-propos

En 2021, notre économie a fait preuve de résilience, ce qui lui a permis de rebondir rapidement et fortement. La situation sanitaire s'est améliorée et l'État a continué à apporter un soutien plus diffus à nos entreprises, en particulier aux entreprises à participations publiques, ce qui leur a permis d'achever leur sortie de crise. Cela a notamment été le cas avec la participation de l'État à hauteur de 2,6 Md€ à l'augmentation de capital d'EDF en mars 2022 et à celle lancée par Air France-KLM en mai dernier, à laquelle l'État a participé pour 650 M€.

L'économie française doit aujourd'hui relever le défi de l'inflation et de la hausse des prix de l'énergie et l'État continuera à protéger les entreprises et les salariés des conséquences de ces nouvelles incertitudes économiques. Ces crises mettent en lumière le rôle crucial de stabilisateur que joue l'État actionnaire dans notre économie. La question de l'énergie est en effet primordiale, et l'État, en tant qu'actionnaire d'EDF, d'Engie et d'Orano, joue un rôle important en ce domaine.

Notre indépendance énergétique passe aujourd'hui par trois leviers: la sobriété, point de passage obligé de la réduction des émissions de CO₂ et de notre indépendance énergétique, la réalisation de nouvelles centrales nucléaires et la poursuite du développement des énergies renouvelables. La France a besoin plus que jamais de pouvoir compter sur EDF, son opérateur historique national de l'électricité. Le groupe doit faire face à des défis de modernisation importants: l'augmentation de la demande d'électricité, l'impératif de produire une énergie décarbonée, la nécessité de relancer le programme nucléaire, annoncé par le Président de la République à Belfort le 10 février 2022 avec la réalisation de six nouveaux réacteurs EPR. Le changement de gouvernance de l'entreprise et l'offre publique qui va être menée par l'Agence des participations de l'État ces prochaines semaines pour reprendre la totalité du capital d'EDF doivent contribuer à atteindre ces objectifs.

Protéger les Français, c'est aussi prendre la mesure des enjeux climatiques. Les entreprises à participations publiques, chacune dans leur secteur (énergie, télécoms, transport terrestre et aérien etc.), ont un rôle déterminant à jouer dans la transition énergétique. L'État a ainsi réhaussé son niveau d'exigences environnementales vis-à-vis de ces entreprises. L'APE a ainsi élaboré une

Charte RSE afin d'inciter les entreprises du portefeuille à se doter d'engagements clairs, d'une feuille de route RSE ambitieuse et suivie par la gouvernance, et à inclure des critères extra-financiers de rémunération des dirigeants.

L'État a demandé aux entreprises du portefeuille qu'elles s'engagent dans la transition vers un monde bas carbone en comptabilisant leurs émissions directes et indirectes et en se fixant un objectif de baisse des émissions aligné avec l'Accord de Paris. À titre d'exemple, l'interdiction des ventes de voitures thermiques à l'horizon 2035 souhaité par le Conseil européen nous a donné une ambition industrielle forte. La stratégie du groupe Renault présentée début 2021 et intitulée « Renaulution », répond à ces nouvelles exigences en faisant basculer son modèle économique vers des produits décarbonnés, faisant du groupe un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.

Présent dans plus de 80 entités, l'État actionnaire s'inscrit ainsi dans une stratégie d'investisseur stable, patient et avisé. Ses décisions sont fondées sur des logiques de souveraineté économique et de consolidation de filières au-delà des seuls enjeux patrimoniaux et de rentabilité, contrairement aux investisseurs privés. Aussi, l'État actionnaire est l'acteur le mieux positionné pour stabiliser le capital d'entreprises stratégiques et souveraines, contribuer à des structurations ou restructurations majeures de filières, soutenir des entreprises viables dans des transitions délicates, accompagner les entreprises dans leur développement mais aussi dans leurs grandes transformations (y compris technologiques) et conduire des opérations de consolidation complexes.

Bruno Le Maire,
ministre de l'Économie, des Finances
et de la Souveraineté industrielle
et numérique

Quatre questions au Commissaire aux participations de l'État

1. Quel bilan pouvez-vous tirer de la période couverte par le rapport État actionnaire (juin 2021-juin 2022)?

La crise sanitaire a placé l'État actionnaire face à des défis majeurs: assurer le financement de liquidités pour les acteurs économiques, sécuriser les chaînes de valeur et d'approvisionnement, stabiliser à long-terme l'actionnariat d'entreprises françaises de premier plan mais aussi accompagner les entreprises dans la transformation de leurs modèles économiques, accélérée par la crise (relance du nucléaire, soutien à la filière batterie, soutien à l'aviation décarbonée). L'État a fait preuve d'une grande réactivité pour trouver des solutions pertinentes et adaptées aux différentes situations de crise, ce qui s'est traduit par une multiplication d'outils et de leviers d'intervention, y compris en capital. L'État est ainsi intervenu en fonds propres pour faire face aux différents besoins. Je pense notamment à la participation de l'APE aux différents fonds de filières (aéronautique, automobile, nucléaire) et aux augmentations de capital qui ont eu lieu dans la période (AF-KLM et EDF).

Par ailleurs, la guerre russe en Ukraine, depuis février 2022, est venue accentuer notre mobilisation pour assurer notre indépendance et notre souveraineté énergétique. Cette nouvelle crise est ainsi venue rappeler l'importance de la diversification de nos approvisionnements en gaz et conforter le choix français d'un mix de production d'électricité décarbonée s'appuyant sur le parc nucléaire d'EDF et sur le développement d'énergies renouvelables. Les participations de l'État dans les entreprises industrielles (automobile, aéronautique, défense et construction navale) avaient été lourdement frappées par la crise du

Covid-19. Si elles ont fait preuve d'une résilience notable, elles font aussi face à une situation rendue incertaine par l'évolution du contexte économique et sécuritaire mondial. Pour le portefeuille des transports, l'année 2021 et le début de l'année 2022 ont été marqués par la poursuite de la crise sanitaire mais aussi par la reprise progressive des activités de transports vers leur niveau d'avant-crise. Les entreprises du portefeuille services et finance ont connu une reprise progressive mais contrastée suivant les secteurs d'activité spécifiques de chaque entité.

2. Quelles orientations ont guidé les interventions de l'État?

L'APE incarne l'actionnaire stratégique par excellence sur les sujets les plus critiques. L'APE est ainsi le seul acteur qui conjugue un fort niveau de contrôle de l'État, une capacité à privilégier des objectifs stratégiques ou industriels avant les attentes de rendement, et des capacités financières pouvant être gérées sur le long terme et sans limite d'horizon d'investissement.

Les crises engendrées par la pandémie de Covid-19 et la guerre russe en Ukraine – et les questions de souveraineté qu'elles ont soulevées – ont poussé à réévaluer la doctrine d'investissement de l'État actionnaire au regard de quatre facteurs:

- la nécessité de continuer à soutenir des entreprises frappées par la crise;
- la prise en compte de la souveraineté économique et des besoins liés à la réindustrialisation du pays;
- les exigences environnementales qui accélèrent considérablement la transformation des modèles économiques;
- la disruption numérique et technologique qui bouleverse également profondément

Alexis Zajdenweber

Commissaire
aux participations de l'État,
directeur général



les marchés et les modèles d'activités des entreprises.

Au-delà des objectifs financiers, l'État actionnaire a poursuivi sa feuille de route pour intensifier l'engagement des entreprises dont il est actionnaire dans la réduction de leur empreinte climatique. À travers son dialogue avec les dirigeants et dans le cadre des instances de gouvernance, l'objectif de l'État actionnaire est que les entreprises du portefeuille intègrent pleinement les enjeux RSE dans leur stratégie. Pour atteindre cet objectif, la démarche RSE de l'APE repose sur quatre piliers : renforcer les exigences RSE auprès des entreprises du portefeuille, mieux former et sensibiliser les collaborateurs de l'APE sur les enjeux RSE et les porter davantage au sein la gouvernance des entreprises, suivre et synthétiser les performances ESG du portefeuille, accompagner les entreprises et en tirer les meilleures pratiques.

3. La période est marquée par la guerre russe en Ukraine soulevant des enjeux d'approvisionnement stratégique et de souveraineté énergétique. Quelles sont les autres priorités sectorielles qu'aborde l'APE à moyen terme pour positionner son portefeuille sur des investissements d'avenir ?

Le portefeuille historique de l'État est, par définition, composite et couvre différents champs économiques, dont les liens sont à construire. L'Agence des participations de l'État s'est penchée sur différentes évolutions sectorielles, génératrice de consolidations et créatrices de valeur : la cybersécurité, les nouvelles mobilités et l'identité numérique.

En matière de cybersécurité, il s'agit de déterminer les enjeux clefs de la filière française, le positionnement des différentes entreprises de l'APE et les mesures que ceux-ci appellent. L'APE doit ainsi fertiliser le potentiel d'innovation dans le domaine, se positionner sur les secteurs les plus porteurs et accompagner des opérations structurantes dans le domaine de la cybersécurité ou de la sécurité numérique.

Très présente dans le secteur des transports, de la mobilité et de l'automobile, l'APE dispose ainsi d'une

ample cartographie du marché des nouvelles mobilités. Le positionnement des différentes sociétés du portefeuille permet d'identifier de potentiels rapprochements ou consolidations et d'envisager des partenariats avec des acteurs extérieurs.

Quant au marché de l'identité numérique, le portefeuille de l'État compte plusieurs acteurs ayant une expertise reconnue sur ce sujet que nous nous attacherons à renforcer.

4. Vous venez de prendre la direction de l'APE, comment appréhendez-vous vos nouvelles fonctions ?

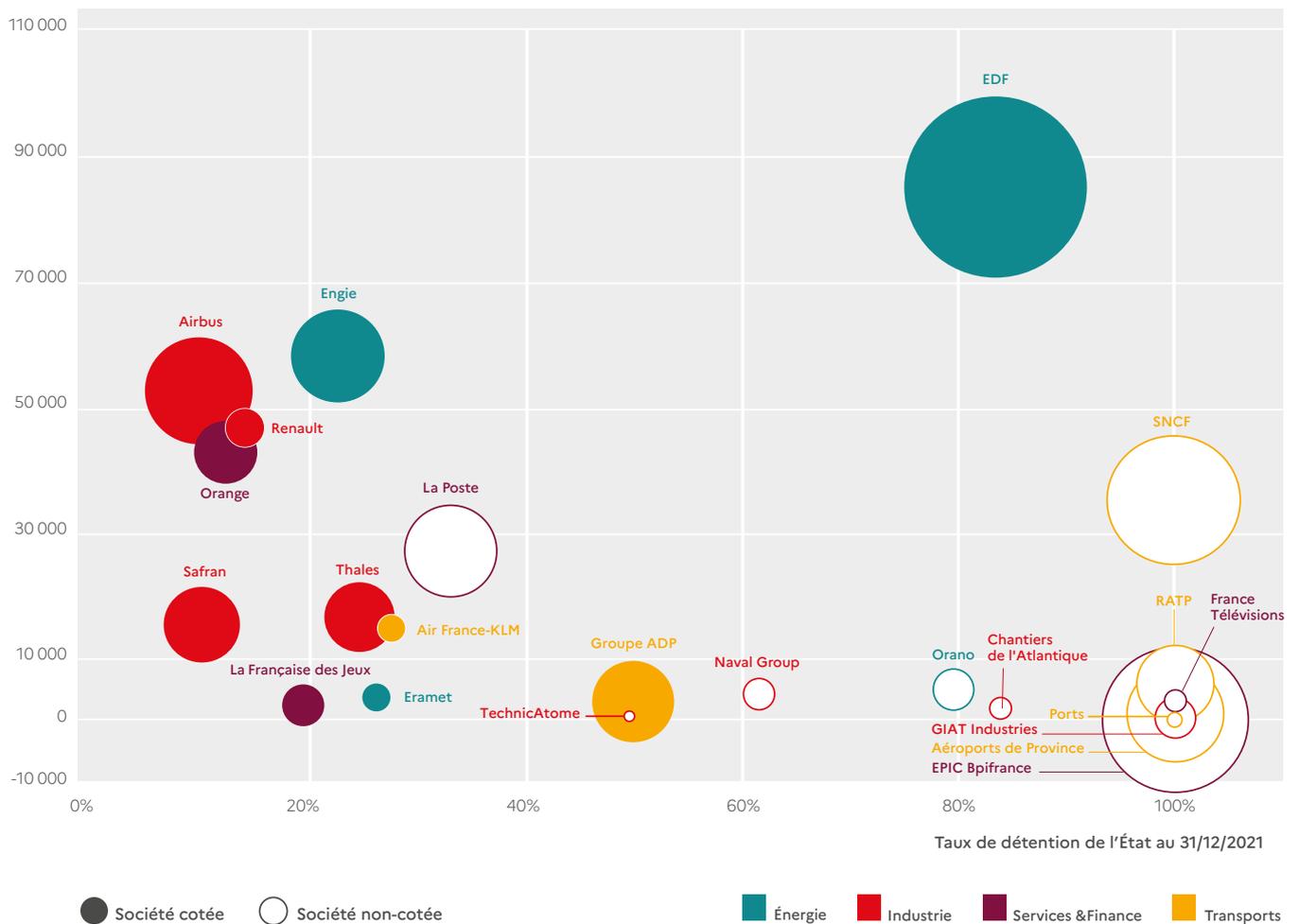
Je connais bien l'Agence des participations de l'État, au sein de laquelle j'ai déjà eu la chance de travailler. Je retrouve cette maison avec joie et fierté. Je retrouve également une administration très mobilisée sur des enjeux économiques stratégiques et au cœur de notre souveraineté nationale. Je mesure pleinement les défis auxquels l'État actionnaire va devoir répondre : accompagner la relance du nucléaire et le développement des énergies renouvelables, soutenir les filières industrielles et de défense et garantir l'indépendance des approvisionnements, maintenir le haut niveau de qualité de l'audiovisuel public dans un paysage transformé, innover en matière de télécommunications et développer des transports sobres et un réseau adapté aux nouvelles mobilités. La feuille de route pour ce nouveau mandat est conséquente, je sais compter sur l'ensemble des équipes pour répondre aux objectifs.

Enfin, je tiens à saluer Martin Vial, en mon nom et au nom de toutes les équipes de l'APE. Il a accompli un travail considérable pendant près de sept ans à la tête de l'APE dont il a porté haut les valeurs avec une exigence et une loyauté constantes.

Principales participations de l'État

Figure 1. Principales participations de l'État

Chiffre d'affaires 2021 (en M€)



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
Impacts de la guerre en Ukraine sur le portefeuille de l'État actionnaire	13
L'APE face aux enjeux d'indépendance énergétique	15
Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	17
Gouvernance et nominations	19
Organisation	21
83 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État	22
Chiffres clés	24
Faits marquants	26
Gestion du portefeuille	30
Synthèse des comptes combinés (2021) de l'État actionnaire	36

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 Souveraineté industrielle et numérique, 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 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 sa doctrine d'intervention autour de trois axes prioritaires :

- les entreprises stratégiques qui contribuent à la souveraineté (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.

Cette doctrine doit s'apprécier au regard de quatre facteurs majeurs qui affectent désormais les entreprises de l'APE dans un environnement qui a changé :

- la nécessité de continuer à soutenir des entreprises frappées par la crise ;
- la prise en compte de la souveraineté économique et des besoins liés à la réindustrialisation du pays ;
- les exigences environnementales qui accélèrent considérablement la transformation des modèles économiques ;
- la disruption numérique et technologique qui bouleverse profondément les marchés et les modèles d'activité des entreprises.

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.

Impacts de la guerre en Ukraine sur le portefeuille de l'État actionnaire

La guerre russe en Ukraine, déclenchée en février 2022, a montré à la fois la dépendance des entreprises françaises à certaines zones en matière d'approvisionnement, de matériaux stratégiques et de composants et la forte capacité de réactivité et d'adaptation de ces entreprises.

Depuis son déclenchement, la guerre en Ukraine a fortement affecté les entreprises françaises et en particulier les entreprises du portefeuille de l'État. Ces dernières ont subi des impacts directs, liés notamment à l'interruption des échanges commerciaux et des approvisionnements en provenance de la Russie. Ceux-ci ont notamment concerné 1,4% du trafic total de Paris Aéroport. La crise a par ailleurs accru l'exposition au risque de perturbation de la chaîne d'approvisionnement d'Airbus et la capacité du groupe à s'approvisionner en matériaux et composants, notamment sur le titane provenant en partie de Russie. Air France-KLM a suspendu la desserte et le survol du territoire russe ainsi que de l'Ukraine. À l'instar de l'ensemble du secteur aérien, le groupe a également souffert de l'augmentation du prix du carburant, constatée depuis décembre 2021, qui s'est accélérée au premier semestre 2022 dans le contexte de la guerre en Ukraine.

Les entreprises du portefeuille de l'APE ont également subi les impacts indirects de la guerre. En tant que premier consommateur industriel d'électricité en France, le groupe SNCF a été touché par

les conséquences indirectes du conflit sur ses achats d'électricité, gasoil ou matières premières. Pour renforcer la sécurité d'approvisionnement en gaz et respecter ses engagements contractuels, Engie a mis en place de multiples mesures telles que l'augmentation des volumes souscrits auprès de fournisseurs existants ou la conclusion de contrats avec de nouveaux fournisseurs, ainsi que l'adaptation de ses opérations de couverture. L'État belge et Electrabel, la filiale d'Engie, ont annoncé la signature d'un premier accord de principe destiné à poser les conditions d'une prolongation des deux unités nucléaires les plus récentes du pays jusqu'en 2035.

Par ailleurs, la guerre en Ukraine a souligné la très grande réactivité et capacité d'adaptation de ces entreprises. Celle-ci a pris la forme soit d'une suspension rapide des activités en Russie, soit, lorsque cela était possible, d'une cession de ces activités.

Les entreprises les plus exposées au marché russe ont rapidement pris des mesures visant à stopper leurs activités en Russie. Suite à l'imposition des sanctions par l'Union européenne, le Royaume-Uni, les États-Unis et d'autres pays, Airbus a annoncé en mars 2022 la suspension de la livraison d'avions, de pièces de rechange, d'équipements, de services et de logiciels aux clients russes et s'est conformé à toutes les réglementations et sanctions applicables à ses installations et opérations en Russie. Safran a suspendu toutes les exportations et prestations de services vers la Russie et a arrêté l'activité de ses co-entreprises industrielles en Russie et avec ses partenaires russes. ArianeGroup, entreprise détenue à parité par Safran et Airbus a d'ailleurs été fortement touchée par ce conflit puisque l'agence spatiale russe a décidé de suspendre les lancements du lanceur Soyouz effectués à Kourou en réaction aux sanctions de l'Union européenne après l'invasion russe en

Ukraine, alors que neuf lancements Soyouz étaient encore à effectuer en 2022.

Le groupe SNCF, dont les échanges avec la Russie sont historiquement faibles, se limitant à des volumes d'affaires de quelques dizaines de millions d'euros en logistique ou transport de marchandises, a également stoppé l'ensemble de ses activités en Russie dans l'attente d'une résolution du conflit.

Après avoir suspendu leurs activités en Russie, certaines entreprises ont cédé les activités concernées, lorsque cela était possible. Le conseil d'administration de

Renault Group a approuvé la signature des accords pour céder 100% des parts de Renault Group dans Renault Russie à la ville de Moscou et sa participation de 67,69% dans Avtovaz à NAMI (Institut central de recherche et de développement des automobiles et des moteurs). Dalkia, filiale d'EDF spécialisée dans les services énergétiques, a cédé l'ensemble de ses activités en Russie au management local. Après avoir suspendu, dès fin février, tous les flux en direction et en provenance de Russie, GeoPost/DPD Group a annoncé en mai sa décision de se retirer du marché russe.

L'APE face aux enjeux d'indépendance énergétique

Les effets cumulés de la crise sanitaire puis de la guerre en Ukraine ont entraîné une hausse mondiale des prix de l'énergie. La question de l'approvisionnement et de l'indépendance énergétique, déjà fortement présente dans le débat public, est donc revenue au premier plan.

Face à ces hausses de prix, le Gouvernement a mis en place à court terme des mesures inédites afin de préserver le pouvoir d'achat des consommateurs. À plus long terme, le Président de la République a annoncé un plan d'investissement afin que la France reprenne en main son « destin énergétique ». L'État accompagne, en tant qu'actionnaire de long terme, les entreprises comme EDF et Engie, qui sont au cœur de ces enjeux d'indépendance énergétique et qui en seront des acteurs stratégiques.

Décarboner la production énergétique et adapter la consommation

En France, la consommation finale d'énergie s'est élevée en 2020 à 1633 TWh. Environ 60% de cette énergie utilisée est d'origine fossile: il s'agit principalement des produits pétroliers (de l'ordre de 40%), du gaz naturel (de l'ordre de 20%) et du charbon (moins de 1%). Cette énergie dépend des importations des pays producteurs (notamment l'Arabie saoudite, le Kazakhstan, la Russie, le Nigeria et l'Algérie pour le pétrole brut, la Norvège, la Russie, les Pays-Bas et le Nigeria pour le gaz).

Le système électrique français, contrairement à de nombreux pays européens, n'est pas dépendant des énergies fossiles dans la mesure où la France dispose d'un parc nucléaire civil important (18 centrales nucléaires en exploitation pour un total de 56 réacteurs nucléaires). En 2021, la France a produit au total 522,9 TWh d'électricité avec une intensité carbone moyenne de 36 gCO₂/kWh. Les réacteurs nucléaires ont produit 69% de ce total. La part des énergies renouvelables (hydraulique, éolien, solaire et bioénergie) représente 22,5% de la production. Enfin, la production thermique à combustion fossile (essentiellement gaz et charbon) a représenté seulement 7,4% du total.

Pour faire face à la crise climatique et réduire leur empreinte carbone, les États sont pressés de trouver des solutions pour décarboner leur production et adapter leur consommation d'énergie.

C'est dans cet objectif – avoir suffisamment d'énergie à disposition tout en affichant un bilan carbone réduit – que le gestionnaire du Réseau de Transport d'Électricité (RTE) a publié son rapport sur les « Futurs énergétiques 2050 » en octobre 2021. RTE a analysé six scénarios afin d'atteindre une neutralité carbone en 2050. Pour atteindre cet objectif, RTE met notamment en évidence qu'il serait nécessaire, d'ici 2050, de :

- réduire de 40% l'énergie consommée en France;
- remplacer les énergies fossiles actuellement consommées par de la biomasse et/ou de l'électricité décarbonée ;
- atteindre une production de 645 TWh d'électricité, dans le scénario de référence.

Faire face aux enjeux d'indépendance énergétique

La crise sanitaire a provoqué un ralentissement de l'activité économique mondiale. La reprise économique engendrée par la levée progressive des

restrictions a été plus rapide que prévu. Ceci a généré un décalage entre l'offre et la demande d'énergie et donc une augmentation des prix dès la mi-2021, qui s'est poursuivie début 2022. Ces facteurs ont conduit à une hausse inédite des prix de l'électricité, notamment sur le marché européen.

En France, le Gouvernement a décidé, dès octobre 2021, de prendre des mesures exceptionnelles pour préserver le pouvoir d'achat des consommateurs et la compétitivité des entreprises :

- (i) un chèque énergie exceptionnel de 100€ a été distribué au cours du mois de décembre 2021 ;
- (ii) une indemnité inflation, d'un montant de 100€, a été attribuée à 38 millions de personnes résidant en France ;
- (iii) un bouclier tarifaire a été mis en place pour les prix du gaz et de l'électricité ;
- (iv) la baisse pour un an de la taxe intérieure sur la consommation finale d'électricité (TICFE) et enfin
- (v) le Gouvernement a décidé d'augmenter à titre exceptionnel de 20TWh le volume d'électricité vendu à un prix réduit via le mécanisme d'ARENH qui sera livré en 2022, afin que l'ensemble des consommateurs bénéficie encore davantage de la compétitivité du parc électronucléaire français.

Ces mesures ont permis de ralentir l'inflation : en France, elle devrait atteindre les 6% sur un an selon l'INSEE, lorsqu'elle devrait approcher voire dépasser, selon les prévisions d'Eurostat, les 8% en Allemagne et en Italie et les 10% en Espagne et aux Pays-Bas.

C'est dans ce contexte de prix toujours élevés qu'a débuté, en février 2022, la guerre russe en Ukraine, avec un effet immédiat sur les prix du gaz et du pétrole, la Russie étant un pays producteur et exportateur de ces ressources énergétiques. Les prix ont alors de nouveau très fortement augmenté.

Depuis, l'embargo européen sur le charbon et le pétrole russe et la baisse constante des exportations de gaz russe placent les pays européens, et notamment la France, dans une situation énergétique délicate et inédite. La France doit au demeurant faire face, dans le même temps, à des tensions sans précédent sur la disponibilité de ses installations de production nucléaire.

Engie, principal importateur de gaz en France, a contribué à diversifier les origines géographiques de l'approvisionnement

français et européen ainsi qu'au remplissage des stocks de gaz pour l'été 2022.

Investir pour « reprendre en main notre destin énergétique »

Le 10 février 2022, à Belfort, le Président de la République a présenté la feuille de route pour que la France puisse « reprendre en main [son] destin énergétique ».

Dans la mesure où les énergies fossiles représentent toujours 60% de notre consommation énergétique, celui-ci a souligné que deux objectifs devaient être atteints simultanément : la réduction de notre consommation énergétique et l'augmentation de notre capacité de production d'énergie décarbonée.

Le Président de la République a en particulier annoncé la consolidation de la filière nucléaire française, dont EDF sera l'opérateur, avec le prolongement de tous les réacteurs nucléaires, sauf si des raisons de sûreté s'imposaient, la construction de six EPR2 et le lancement d'une étude sur la construction de huit EPR2 additionnels.

Par ailleurs, le Président de la République a annoncé que la France consacrerait un milliard d'euros à l'innovation sur les énergies renouvelables, en particulier le solaire et l'éolien. Engie et EDF sont particulièrement impliqués dans ce déploiement, ainsi que dans celui des gaz verts, hydrogène et biométhane, contribuant à l'indépendance gazière de la France.

Lors de son discours de politique générale le 4 juillet 2022, la Première ministre a annoncé l'intention de l'État de détenir 100% du capital d'EDF. Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a confirmé l'opération de rachat des actions EDF. La détention à 100% par l'État permettrait de renforcer sa capacité et celle d'EDF à mener dans les meilleurs délais des projets ambitieux et indispensables pour l'avenir énergétique de la France : construction de nouvelles centrales nucléaires, déploiement des énergies renouvelables, investissements dans les réseaux de transport et de distribution.

Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

L’APE a pleinement intégré la RSE (responsabilité sociale, sociétale et environnementale) à la politique actionnariale de l’État. La démarche RSE de l’APE s’est structurée et déployée au cours des dernières années.

Structuration : fixation d’objectifs pour le portefeuille et développement d’une expertise interne

Une charte RSE identifiant les priorités de l’État actionnaire a été publiée début 2021. Les attentes de l’État actionnaire ont ensuite été formalisées auprès de l’ensemble des dirigeants des entreprises du portefeuille de manière plus précise :

- (i) L’APE a demandé aux entreprises du portefeuille qu’elles articulent leurs engagements en matière de RSE autour de leur raison d’être, qui doit être intégrée dans leur plan stratégique et faire l’objet d’engagements concrets et mesurables. Des focus spécifiques ont été introduits sur la politique climatique des entreprises, sur les objectifs de parité dans les instances de direction, ainsi que sur la mise en place d’une politique d’achats responsables.
- (ii) Plus spécifiquement, l’APE a précisé ses attentes en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L’objectif est de s’assurer que la stratégie des entreprises et les moyens associés sont compatibles avec l’Accord de Paris. Il est notamment attendu que les entreprises mesurent leur empreinte carbone de manière exhaustive (émissions directes et indirectes), se fixent des objectifs de réduction de leurs émissions – pour les émetteurs les plus significatifs, en cohérence avec l’Accord de Paris –,

prennent en compte l’impact carbone dans les critères de rémunération variable des cadres dirigeants et désignent un membre du comité exécutif comme sponsor de la politique climat. Dans le cadre du plan action climat du ministère de l’Économie et des Finances, l’APE a rendu publiques ses attentes clés en matière de politique climatique vis-à-vis des entreprises de son portefeuille.

Par ailleurs, un effort particulier a été réalisé pour sensibiliser et former les collaborateurs de l’Agence aux enjeux clés de la RSE – avec un focus sur la transition énergétique – et les impacts de ceux-ci sur la transformation des entreprises. Au premier semestre 2022, cinq interventions externes ont été organisées, avec des directeurs du développement durable, membres du comité exécutif de grandes entreprises hors portefeuille de l’APE, une associée d’un fonds d’investissement, ainsi que des experts de la transition énergétique et des approvisionnements stratégiques pour cette transition, afin de comprendre ces enjeux et la manière dont les entreprises doivent les intégrer pour assurer leur pérennité à long terme. Fin juin 2022, une fresque du climat a été réalisée par les collaborateurs de l’APE.

Afin de renforcer son expertise interne, l’APE dialogue avec les parties prenantes et est également représentée dans des groupes de travail sur les différents enjeux RSE : indicateurs clés, inclusion, économie circulaire, etc.

Afin que ces attentes soient relayées auprès des entreprises, un dialogue régulier est établi entre l’APE et les entreprises du portefeuille pour suivre l’avancée des politiques RSE des entreprises, présentées notamment dans les comités ad hoc de la gouvernance.

La performance RSE du portefeuille APE

Fin 2021, sur les trois enjeux clés suivants, la performance du portefeuille se résumait ainsi :

- raison d'être : 84% des entreprises éligibles se sont dotées d'une raison d'être, dont 100% des entreprises cotées éligibles;
- parité : un taux de féminisation des comités exécutifs/comités de direction légèrement en avance pour le portefeuille coté : 25% pour le portefeuille APE (vs. 24,2% SBF 120). La féminisation des instances de direction du portefeuille progresse de 5 points en un an. Par ailleurs 15% des entreprises du portefeuille sont dirigées par des femmes, avec un taux de 36% dans le portefeuille coté, très en avance sur les entreprises cotées françaises (11,6% des entreprises du SBF 120). 52% des entreprises du portefeuille (dont 100% des cotées) se sont fixées un objectif chiffré d'amélioration de la parité;

- impact carbone : le portefeuille coté atteint 100% sur la quasi-totalité des objectifs du plan action climat du ministère (bilan carbone complet, objectifs de baisse des émissions, définition d'un plan d'action, présentation annuelle en gouvernance de la stratégie de décarbonation, critère carbone dans la rémunération des dirigeants, etc.). Pour le non-coté : 41% du portefeuille a établi un bilan carbone qui inclut tout ou partie des émissions indirectes (non obligatoire) et plus de 50% des entreprises se sont dotées d'un objectif de réduction des gaz à effet de serre (GES).

À noter, un rapport détaillant l'exemplarité en matière de RSE des entreprises ayant bénéficié d'un soutien exceptionnel de l'État actionnaire a été remis au Parlement, conformément à la loi de finances rectificatives n°2 pour 2020.

Les augmentations de capital de la SNCF en 2020 et d'AFKLM en 2021 étaient conditionnées à des engagements de baisse de leurs émissions de gaz à effet de serre conformément à la loi.

Avec 100% des entreprises cotées et des grandes entreprises non cotées du portefeuille engagées à respecter l'Accord de Paris et à se fixer un objectif compatible avec celui-ci, l'objectif de l'État actionnaire est désormais que les entreprises du portefeuille intègrent pleinement les enjeux RSE et notamment climatiques dans leur stratégie et effectuent une véritable transition de leurs modèles économiques, compatibles avec un monde bas carbone. Cela nécessite un alignement fort entre la stratégie de l'entreprise, son modèle économique et sa trajectoire de baisse d'émissions.

Pour atteindre cet objectif, la démarche RSE de l'APE repose sur 4 piliers : (i) renforcer le dialogue actionnarial sur les enjeux RSE avec les entreprises du portefeuille, (ii) poursuivre la démarche de formation et sensibilisation des collaborateurs de l'APE sur les enjeux RSE, (iii) assurer le suivi des performances RSE du portefeuille, (iv) accompagner les entreprises et contribuer au partage des meilleures pratiques. Afin d'accélérer sur ce dernier point, début juin 2022, l'APE a lancé un groupe de partage de bonnes pratiques : le cercle des directeurs RSE de l'APE.

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, 11 d'entre elles ont une gouvernance dissociée (Air France-KLM, Renault, Safran, Airbus, KNDS, Bpifrance, Dexia, Engie, Orano, Chantiers de l'Atlantique et Orange), 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 2007-1936 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/CE.

La nomination des dirigeants et administrateurs

L'APE a modernisé et rénové 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 que l'État propose ou qu'il désigne dans les entreprises du portefeuille en faisant appel à des cabinets de recrutement sélectionnés par appel d'offres.

L'APE en chiffres

55 agents à l'APE dont 43 cadres (32 pour les fonctions d'encadrement et de chargés de participations et 11 collaborateurs sur des fonctions d'expertise et de support).

49% : taux de féminisation (40% chez les cadres).

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

53% : pourcentage des cadres ayant eu une expérience en entreprise.

47% : 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 55 collaborateurs majoritairement fonctionnaires (38 fonctionnaires, 17 contractuels) et dont près de la moitié sont des femmes (27 femmes et 28 hommes).

L'Agence est une administration d'état-major, ses équipes sont essentiellement composées de cadres (A, A+ et équivalent pour les contractuels), soit 43 collaborateurs au 1^{er} juin 2022 dont 40% sont des femmes.

Regroupées en quatre directions de participations, les équipes en charge du suivi opérationnel des entités du portefeuille représentent plus de la moitié des effectifs de l'Agence, soit 26 cadres [DG, DGA, DP, DPA, chargés de participations], traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (48%) et d'autres

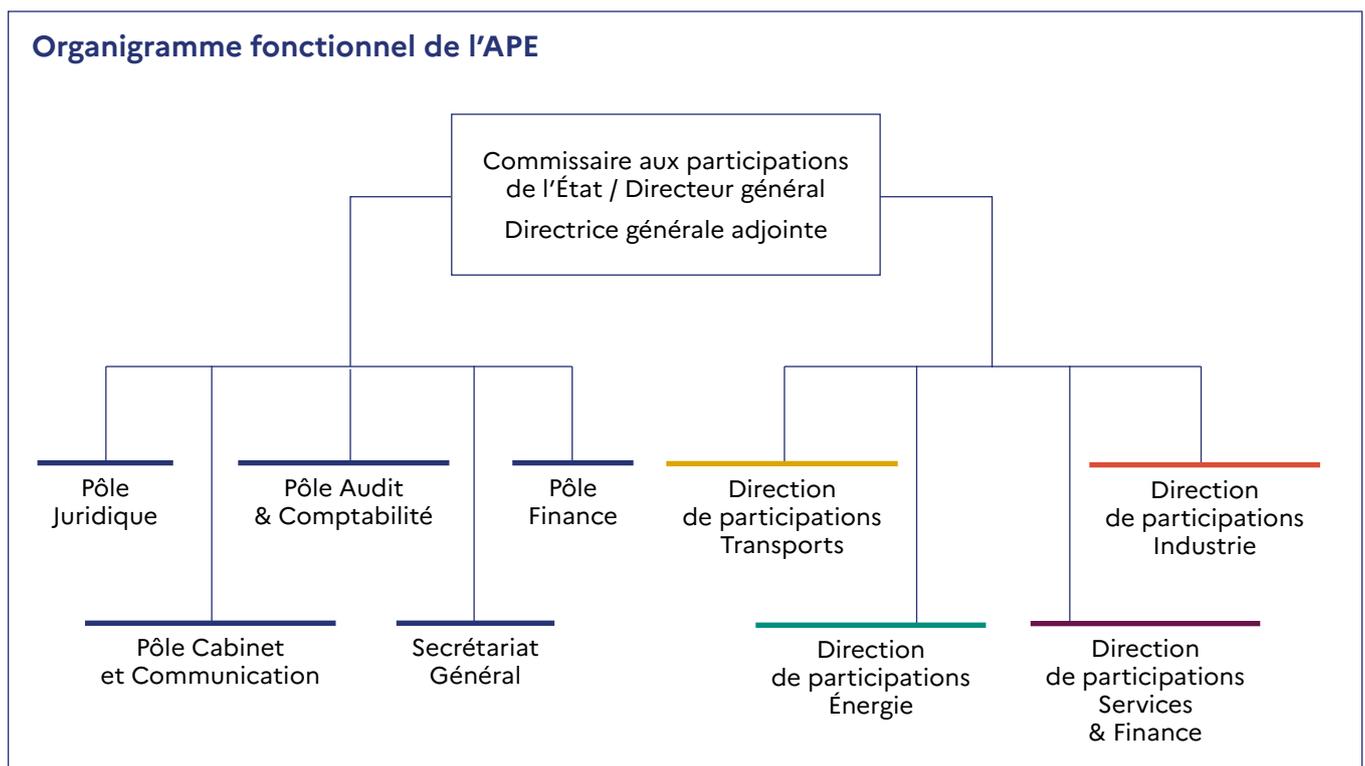
corps (administrateurs civils, fonctionnaires issus d'autres corps – Cour des comptes et Conseil d'État) ou contractuels.

Les 5 pôles d'expertise (juridique, financier, audit et comptabilité, communication et 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 29 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.

Figure 2. Organigramme fonctionnel de l'APE



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

(au 30 juin 2022)

■ ÉNERGIE

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
Dassault Aviation
Défense Conseil International (DCI)
GIAT Industries
KNDS NV
La Monnaie de Paris
Naval Group
Odas
Renault SA
Safran
SNPE
SOGEPA
Sofema
TechnicAtome
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 fluvio-maritime de l'axe Seine
(HAROPA Port)
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)

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)

■ ENTITÉS DANS LESQUELLES L'ÉTAT DÉTIENT UNE SEULE ACTION

Adit, Airbus Defence and Space Holding France SAS, Airbus DS Geo, ArianeGroup SAS, Aubert & Duval, Bpifrance SA, Compagnie industrielle des lasers (CILAS), GEAST, Nexter systems, Safran Ceramics, Société nationale maritime Corse Méditerranée (SNCM), Société de financement local (SFIL), Solinter holding, TSA.

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.

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.

0,01 %

Frais de gestion de l'APE.

Ils ont représenté en 2021 près de 10,35 M€. Ce montant correspond (i) au coût des conseils pour les opérations conduites par l'Agence (4,03 M€), (ii) à la masse salariale et au fonctionnement courant de l'Agence (6,32 M€). Les frais de gestion représentent ainsi près de 0,01% de la valeur du portefeuille.

1 004 M€

Montant des opérations de cessions réalisées entre juillet 2021 et juin 2022 dont :

- cession de 3 619 titres super subordonnés à durée indéterminée non remboursables jusqu'en 2025 émis par Air France-KLM et 6 308 titres super subordonnés à durée indéterminée non remboursables jusqu'en 2026 émis par Air France-KLM pour un montant total de 1 003,79 M€ ;
- compléments de prix suite à la cession en 2018 d'une part de 1 480 799 actions de la Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance (NSRD), d'autre part de 148 723 629 actions de la Société de Gestion de Garanties et de Participations (SGGP) pour 0,033 M€.

84 %

des entreprises éligibles se sont dotées d'une raison d'être, dont 100% des entreprises cotées éligibles.

1,66 million

Les 20 premières entreprises du portefeuille employant plus de 4 000 salariés rassemblaient un effectif global d'environ 1,66 million de collaborateurs en 2021.

41 %

Le taux de féminisation des administrateurs directement proposés par l'État (PQ/AE/RE)* dans les organes de gouvernance est de 41% à l'issue des AG 2022, en hausse par rapport à l'année dernière (38%).

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 10 ans, passant de 16,2% en 2012 à 41% en 2022 :

- pour les 11 entreprises cotées du portefeuille, ce taux atteint 45% à l'issue des assemblées générales 2022 (46% hors Airbus qui n'est pas soumis au droit français). Plus de la moitié des administrateurs représentant ou proposés par l'État (53%) dans l'ensemble de ces entreprises sont des femmes;
- pour les entreprises non cotées, ce taux est de 39%. 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 40%.

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%.

* personnalités qualifiées (PQ) / Représentants de l'État (RE) / Représentants de l'État (RE)

2 085 M€

Montant des dividendes reçus par l'État actionnaire en 2021 dont 916 M€ en numéraire et 1169 M€ perçus en titres.

5 421 M€

Montant des opérations de prise de participation, augmentations de capital et souscription à des instruments de quasi fonds propres entre juillet 2021 et juin 2022.

Augmentations de capital :

- augmentation de capital de France Télévisions pour 15,20 M€;
- augmentation de capital de Radio France pour 18,53 M€;
- troisième libération à hauteur de 2 M€ à la souscription de la CGMF de 2017;
- augmentation de capital du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies (LFB) pour 290 M€;
- trois libérations à hauteur de 65 M€ à la souscription au capital de la SLI de 2015;
- augmentation de capital d'EDF pour 2 654 M€;
- augmentation de capital d'Air France-KLM pour 6 45,14 M€.

Opérations de prise de participations :

- achat de 68 650 547 actions Orano pour 1 557,42 M€;
- trois libérations partielles de la souscription au Fonds Ace Aéro Partenaire à hauteur de 47,33 M€;
- première libération à hauteur de 10 M€ à la souscription au Fonds France Nucléaire de 50 M€;
- rachat auprès de l'EPIC Bpifrance de 15 513 760 actions EDF (soit 0,48% du capital d'EDF) pour 117 M€.

Faits marquants

Août 2021 – mai 2022

THALES

4 août 2021 : Thales signe un accord avec Hitachi Rail en vue de lui céder son activité de transport terrestre (signalisation ferroviaire) pour une valeur d'entreprise de 1,66 Md€, valorisation qui reflète le redressement significatif de cette activité sur les dernières années grâce à l'action résolue de Thales. Cette cession, qui devrait être effective d'ici fin 2022 ou début 2023, actera également le renforcement du positionnement stratégique de Thales sur les trois grands marchés porteurs à long terme entre lesquels les synergies sont nombreuses : Aérospatial, Défense et sécurité, et Identité et sécurité numériques. Cette réorientation, initiée avec le rachat de Gemalto en 2019, permettra au groupe de concentrer ses investissements sur des segments d'activité dont la croissance dans les prochaines années s'annonce significative.



18 août 2021 : Orano et les électriciens allemands PreussenElektra, RWE, ENBW et Vattenfall ont signé le 18 août 2021 un ensemble de contrats pour un montant total de plus d'1 Md€ concernant le retour de l'intégralité des déchets radioactifs allemands encore entreposés au sein de l'usine Orano La Hague après le retraitement de 5 310 tonnes de combustibles usés dans cette même usine de 1977 à 1991. Conformément aux clauses prévues dans les contrats, les déchets issus du retraitement doivent être retournés en Allemagne. Plus de 97% du total de la radioactivité a d'ores et déjà été renvoyé. Après concertation entre les électriciens allemands et Orano, avec l'accord des autorités allemandes et françaises, le reliquat de déchets sera retourné sous forme de déchets vitrifiés de haute activité et d'emballages de transport usagés d'éléments combustibles d'ici 2024.



15 septembre 2021 : L'Australie annonce renoncer au programme relatif à la fourniture de 12 sous-marins par **Naval Group** qui devait lier les deux parties jusqu'en 2040. Cette résiliation inattendue, fondée sur un revirement stratégique du client et non sur une mauvaise performance de Naval Group, suscite une mobilisation sans précédent de l'entreprise afin d'en limiter l'impact. Il s'agit en premier lieu des personnels jusqu'ici impliqués sur le programme, tant en France qu'en Australie. Par ailleurs, l'annonce par la Grèce en avril 2022 de l'achat de trois frégates de défense et d'intervention confirme la capacité de Naval Group à remporter des contrats à l'export sur des programmes complexes. Enfin, les accords signés en juin 2022 entre les deux parties permettant une compensation financière versée par l'Australie au titre de la résiliation viennent refermer ce chapitre.



22 octobre 2021 : Cession de la société Ermewa (location de wagons de fret et de conteneurs-citernes) par **SNCF** au consortium constitué de DWS et de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ). Cette opération permet un désendettement total d'environ 3,2 Md€ pour le groupe SNCF.



5 novembre 2021 : Le Wonder of the Seas, plus gros paquebot du monde appartenant à la compagnie Royal Caribbean Cruise Line, d'une longueur de 362 m et pouvant accueillir jusqu'à 7 000 passagers, a quitté Saint-Nazaire pour rejoindre le port de Marseille après deux ans et demi de chantier. La taille du navire constitue un témoignage remarquable de l'excellence des **Chantiers de l'Atlantique** en matière de conception comme de fabrication. Mais si la course à la taille n'est pas encore résolue, les Chantiers et les armateurs étudient également les moyens d'atteindre les objectifs de décarbonation fixés par l'Organisation Maritime Internationale, en investissant notamment dans des moyens propulsifs alternatifs comme le gaz naturel liquéfié avec lequel sera propulsé le MSC World Europa qui sera livré au deuxième semestre 2022.



8 novembre 2021 : **Eramet** a annoncé la relance de la construction de son usine de lithium en Argentine, qu'elle contrôlera à 50,1%, en partenariat avec le groupe sidérurgique chinois Tsingshan, qui en détiendra 49,9%, visant une production annuelle de 24 000 T de lithium pour sa première phase, soit 500 000 véhicules électriques environ, à partir de début 2024. Le projet avait été mis sous cocon en avril 2020 dans le contexte de la crise sanitaire. La taille du gisement permet d'envisager des extensions ultérieures selon les souhaits des deux partenaires.



1^{er} décembre 2021 : Gain de l'appel d'offre pour le renouvellement de la concession d'Antalya de 2027 à 2051 par un groupement formé par TAV Airports (51%), membre du Groupe **ADP**, et Fraport (49%). Le loyer total de la concession est de 7,25 Md€ (hors TVA), dont 25% (1,8 Md€) d'avance. L'investissement, visant à augmenter les capacités de l'aéroport d'Antalya à 80 millions de passagers par an (soit plus du double des capacités actuelles), est estimé à environ 765 M€.



22 décembre 2021 : **Engie** a finalisé la cession de 11,5% du capital de GRTgaz à la Société d'Infrastructures Gazières (SIG), véhicule détenu par CNP Assurances et la Caisse des dépôts.



30 décembre 2021 : La loi de finances pour 2022 prévoit, pour la première fois, une compensation versée par l'État à **La Poste** au titre de sa mission de service universel postal, dont l'équilibre financier est désormais structurellement dégradé. Cette compensation de 500 à 520 M€ sera modulée en fonction des résultats de qualité de service. Par ailleurs, l'État, La Poste et les éditeurs de presse ont signé le 14 février 2022 un protocole tripartite sur le portage et le service public du transport postal de la presse qui redéfinit les conditions de prise en charge de ce service par La Poste et le soutien de l'État.



28 janvier 2022 : Le conseil d'administration d'**Orange** décide de la dissociation des fonctions de président et de directeur général. Christel Heydemann est nommée à la direction générale d'Orange à compter du 4 avril. Jacques Aschenbroich succède à Stéphane Richard lors de l'assemblée générale du 19 mai en tant que président du conseil d'administration.



24 février 2022 : Nouveau décret statutaire de la **RATP**, qui modernise le fonctionnement et la gouvernance de la RATP. Ce décret prévoit notamment une réduction de la taille du conseil d'administration de 27 à 15 membres (pour son prochain renouvellement en 2024).



5 avril 2022 : **EDF** annonce le succès de son augmentation de capital d'un montant de plus de 3,150 Md€ avec maintien du droit préférentiel de souscription, à laquelle l'État a souscrit à hauteur de sa quote-part de 83,88 % du capital de la société, soit environ 2,7 Md€. L'État contribue ainsi, en tant qu'actionnaire avisé de long terme, à sécuriser la situation financière d'EDF et sa capacité de financement à court et moyen terme, et permet à l'entreprise de poursuivre sa stratégie de développement rentable dans le cadre de la transition énergétique.



12 mai 2022 : Le 5 novembre 2021, **Engie** a annoncé son entrée en négociations exclusives avec le groupe Bouygues pour la cession d'Equans, entité indépendante au sein d'Engie depuis le 1^{er} juillet 2021, leader mondial des activités de services multi-techniques employant 74 000 salariés, pour une valeur d'entreprise de 7,1 Md€. Le contrat d'acquisition a été signé le 12 mai 2022 et la finalisation de l'acquisition, après obtention de l'ensemble des autorisations réglementaires, est attendue au second semestre 2022.



24 mai 2022 : Lancement d'une augmentation de capital de 2,26 Md€ d'**Air France-KLM**, à laquelle l'État a souscrit au prorata, maintenant son niveau de participation à 28,6% du capital. À la suite du partenariat stratégique annoncé le 18 mai 2022 entre Air France-KLM et le groupe CMA-CGM dans le secteur du fret aérien, cette augmentation de capital a conduit à l'entrée de CMA-CGM au capital d'Air France-KLM, à hauteur de 9%. Le produit de l'augmentation de capital a été principalement affecté au remboursement accéléré des instruments obligataires hybrides souscrits par l'État en 2021, ainsi qu'au renforcement des fonds propres de la société.



21 juin 2022 : **Eramet** a signé la cession de sa filiale Aubert & Duval, un des leaders mondiaux des aciers de hautes performances, des superalliages, du titane et de l'aluminium, et un fournisseur stratégique pour la filière aéronautique, à un consortium composé d'Airbus, Safran et Tikehau Ace Capital. L'opération avait été annoncée le 22 février 2022 et devrait être finalisée d'ici la fin de l'année. Dans le cadre de cette opération, l'État met en place une action spécifique dans Aubert & Duval afin de protéger les actifs et activités sensibles de cette entreprise au titre de la défense nationale.

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 dans 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.

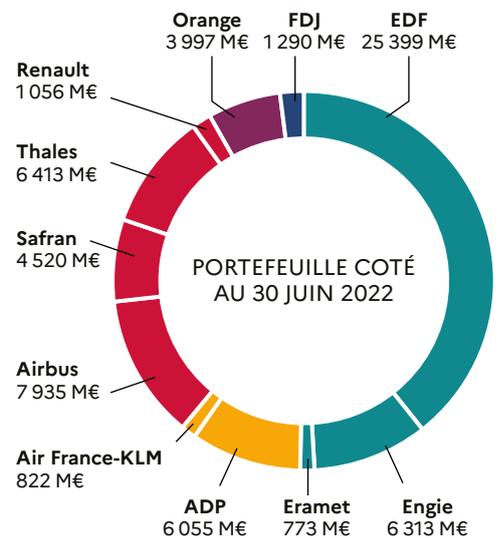
La valeur totale du portefeuille de l'APE est estimée à 128,4 Md€ au 30 juin 2022, la valorisation boursière du portefeuille coté de l'État s'établissant à 64,6 Md€.

En termes de répartition sectorielle de la valeur, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 50,3% de la capitalisation boursière du portefeuille coté, est particulièrement marquée, loin devant le secteur aéronautique/défense (29,2%), puis infrastructures/transport aérien (10,7%), télécommunications (6,2%), services financiers (2%) et automobile (1,6%).

En outre, l'État a un rôle d'actionnaire indirect via Bpifrance, dont il détient 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

Figure 3. Valeur des participations de l'État dans les entreprises cotées



Participations de l'État dans les entreprises cotées au 30 juin 2022

Taille du portefeuille et performance globale entre le 30 juin 2021 et le 30 juin 2022



* au 30 juin 2022

** TSR: taux de rendement actionnarial total du portefeuille coté entre le 30/06/2021 et le 30/06/2022. Cette baisse est due à une variation

négative de la valorisation du portefeuille coté sur la période (-5,8% vs. -9,0% pour le CAC 40), couplée à une amélioration du rendement du dividende en numéraire perçu par l'État (+1,5% sur la période).

Figure 4. Taille du portefeuille et performance globale entre le 30 juin 2021 et le 30 juin 2022

		30 juin 2022 % de détention par l'État	30 juin 2022 Valeur de participation (M€)	juin 2021 - juin 2022 Variation du titre en %	juin 2021 - juin 2022 Variation en % du benchmark sectoriel européen	2021 Variation du titre en %	2021 Variation en % du benchmark sectoriel européen**
CAC 40				(8,99%)		+28,85%	
PORTEFEUILLE COTÉ			64 565	(5,81%)		(4,19%)	
ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	EDF	84,08%	25 390	(29,13%)	(5,81%)	(19,89%)	+5,43%
	dont FIL*	8,81%	2 660				
	ENGIE	23,64%	6 313	(5,09%)	(5,81%)	+3,95%	+5,43%
	Eramet	27,13%	773	+80,11%	(4,02%)	+67,64%	+20,31%
INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	ADP	50,63%	6 055	+10,01%	(20,51%)	+6,79%	+26,66%
COMPAGNIES AÉRIENNES	Air France-KLM	28,60%	822	(45,56%)	(31,47%)	(24,39%)	+3,66%
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	Airbus	10,89%	7 935	(14,75%)	+3,24%	+25,15%	+9,90%
	Safran	11,23%	4 520	(19,42%)	+3,24%	(7,15%)	+9,90%
	Thales	25,67%	6 413	+36,04%	+3,24%	(0,13%)	+9,90%
	dont FIL*	25,67%	6 413				
AUTOMOBILE	Renault	15,01%	1 056	(30,20%)	(23,56%)	(14,58%)	+25,12%
TÉLÉCOM	Orange	13,39%	3 997	+16,69%	(2,31%)	(3,30%)	+11,80%
SÉRVICES FINANCIERS	FDJ	20,46%	1 290	(33,40%)	(31,47%)	+4,09%	+3,66%

* Une part des actions EDF et Thales – représentant respectivement 8,8 % et 25,7% du capital de ces sociétés au 30 juin 2022 – servent à la constitution du fonds pour l'innovation (« FIL ») annoncé par l'actuel ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, Bruno Le Maire, le 15 janvier 2018 et doté initialement de 10 Md€.

** Les indices sectoriels pris en référence sont : le Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services (ADP), le Stoxx Europe 600 Aerospace and Defense (Airbus, Safran et Thales), 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, marquée par la crise sanitaire et la guerre russe en Ukraine

La crise du Covid-19 et la guerre en Ukraine ont 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 et de l'énergie.

Dans ce contexte, l'État a souscrit à une augmentation de capital d'EDF (3,1 Md€) à hauteur de sa quote-part (2,7 Md€) au mois de mars 2022 afin de sécuriser la situation financière de la société et sa capacité de financement à court et moyen terme. Cette opération a permis à l'État de réaffirmer sa confiance dans la stratégie d'EDF de développement rentable dans le cadre de la transition énergétique ainsi que dans la direction de l'entreprise et l'ensemble de ses salariés pour assurer la réussite de la société.

L'État a en outre souscrit au mois de juin 2022 à une nouvelle augmentation de capital d'Air France-KLM (2,3 Md€) à hauteur de sa quote-part (645 M€) par conversion d'une partie de ses titres super-subordonnés (TSS) souscrits lors de la première étape de recapitalisation réalisée en avril 2021. 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. Sa part dans le capital d'Air France-KLM à la suite de cette augmentation de capital reste inchangée (28,6%).

L'État a enfin acquis 10% du capital d'Orano auprès de la banque Natixis (640 M€) en juillet 2022. Cette opération permet à l'État de poursuivre sa montée au capital d'Orano (90%), dans le prolongement du rachat des parts détenues par la Caisse des dépôts et Areva en 2021.

Une valeur boursière du portefeuille résiliente en 2022

La guerre en Ukraine a contribué à un net ralentissement de la croissance mondiale en 2022 qui devrait passer, selon les estimations du Fonds monétaire international, de 6,1% en 2021 à 3,6% en 2022 et 2023.

Au-delà de l'impact sur la croissance, la guerre a contribué à alimenter l'inflation. Cette dernière devrait atteindre 5,7% dans les pays avancés et 8,7% dans les pays émergents et en développement en 2022, en raison de l'augmentation des cours des produits de base et de la généralisation des pressions à la hausse sur les prix que la guerre a engendrées.

Ce niveau élevé d'inflation complique enfin l'action des banques centrales qui doivent arbitrer entre la limitation des pressions sur les prix et la préservation de la croissance afin d'éviter d'aggraver les difficultés économiques déjà engendrées par la pandémie de Covid-19.

À l'heure où la volatilité augmente (+64% pour l'indicateur européen entre le 30 juin 2021 et le 30 juin 2022) et où les marchés européens rechutent (-10,1% pour le Stoxx 600 sur la même période), le portefeuille coté de l'État actionnaire a montré sa résilience avec une performance de -5,8% (contre -9,0% pour le CAC 40) entre le 30 juin 2021 et 30 juin 2022.

Le secteur de l'énergie (hors Eramet), qui compte pour 49,1% de la valeur du portefeuille coté de l'État, a enregistré des performances contrastées sur cette période. EDF, en forte baisse (-29,1%, contre -5,8% pour l'indice sectoriel européen), a pâti des incertitudes sur le calendrier de la réforme du nucléaire existant et de la disponibilité du parc, malgré l'indexation favorable des prix de marché. Concernant Engie qui a perdu 5,1% sur la même période, les interrogations se sont concentrées depuis le début de l'année 2021 sur les évolutions de l'organisation, les choix stratégiques de long terme en matière de mix énergétique et les objectifs d'économie du groupe puis, depuis février 2022, sur les impacts de la guerre en Ukraine.

Le secteur des matières premières a également été impacté par la crainte du ralentissement économique (-4,0% pour l'indice sectoriel européen entre le 30 juin 2021 et 30 juin 2022). Eramet,

en fort rebond (+80,1%), a bénéficié des perspectives d'évolution des prix des minerais et alliages de manganèse et du nickel dans un contexte de fort intérêt des investisseurs pour les métaux de la transition énergétique.

Le secteur du transport aérien européen reste durablement affecté par la crise sanitaire et à plus court terme doit affronter l'inflation dans un marché en début de reprise (Easyjet a perdu 51,3% de sa valeur boursière sur un an, IAG 38,2% et Lufthansa 17,8%). Air France-KLM, malgré l'optimisme sur le retour des capacités (entre 73% et 78% au T1 2022 par rapport au T1 2019) et un EBITDA positif de 745 M€ en 2021, a chuté de 45,6% du fait des confinements et des restrictions de voyage dans le monde entier au S1 2022.

Le secteur du transport automobile et en particulier les constructeurs automobiles ont été fortement pénalisés par la crise des semi-conducteurs, notamment au S1 2021, puis par la hausse du prix des matières premières. Le titre Renault a perdu 30,2% entre le 30 juin 2021 et 30 juin 2022, tandis que l'indice sectoriel européen a baissé de 23,6% sur la même période.

Le secteur aéronautique, enfin, qui représente 29,2% de la valeur du portefeuille coté de l'État, a vu son indice sectoriel européen gagner 3,2% de sa valeur entre le 30 juin 2021 et 30 juin 2022. Thales, porté par la guerre en Ukraine, a pris +36,0% sur la même période.

Évolution du portefeuille coté de l'APE comparé au CAC 40 depuis janvier 2021

L'année 2021 s'est conclue sur une performance exceptionnelle des marchés actions, le CAC 40 ayant dépassé son niveau atteint pré-crise (+28,9% contre -4,2% 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 comptaient pourtant parmi les plus touchés par la crise.

Le premier semestre 2022, en revanche, a été marqué par un nouveau durcissement des conditions financières sur les marchés financiers. Le portefeuille coté de l'APE, soutenu par la dynamique de rotations sectorielles en faveur des valeurs défensives, en particulier des secteurs des télécommunications et des infrastructures, et des valeurs exposées à la guerre en Ukraine, n'a perdu que 2,3% (contre une baisse de -17,4% pour le CAC 40 et de -16,5% pour l'indice le Stoxx 600 sur la même période).

Figure 5. Évolution du portefeuille coté de l'APE comparé au CAC 40 depuis janvier 2021

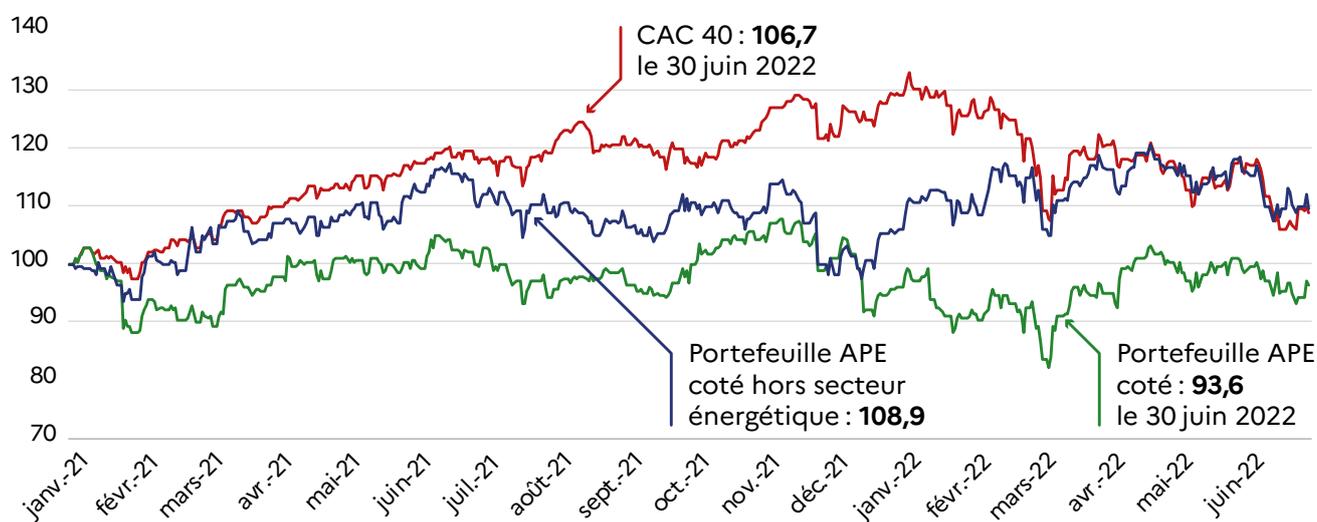


Figure 6. Composition sectorielle du portefeuille coté

	PORTEFEUILLE COTÉ APE	ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	AÉRONAU- TIQUE DÉFENSE	TRANSPORT AÉRIEN ET INFRASTRUC- TURES	TÉLÉCOM	SERVICES FINANCIERS	AUTOMOBILE
30 juin 2022	100%	50,3%	29,2%	10,7%	6,2%	2,0%	1,6%
31 décembre 2021	100%	52,8%	28,6%	9,1%	5,1%	2,3%	2,1%
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%

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.

À 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'amélioration de la situation économique des entreprises du portefeuille de l'APE en 2021 a permis de retrouver un niveau de dividendes versés proche de celui observé avant la crise (2,1 Md€ contre 2,3 Md€ en 2019).

L'État a en outre renouvelé son choix, opéré depuis 2015 – à l'exception de l'année 2018 – de recevoir le versement des dividendes versés par EDF en actions à hauteur de 1,2 Md€ en 2021.

Figure 7. Dividendes perçus par l'État des entreprises cotées et non cotées du portefeuille (Md€)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Numéraire	4,4	3,2	4,2	4,1	3,0	1,8	1,5	1,8	1,7	0,3	0,9	26,9
Titres	0,0	1,4	0,2	0,0	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	0,0	1,2	7,9
TOTAL	4,4	4,6	4,4	4,1	3,9	3,5	2,8	2,4	2,3	0,3	2,1	34,8

Figure 8. Dividendes perçus par l'État des entreprises cotées du portefeuille (Md€)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Numéraire	3,7	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	1,2	0,2	0,6	22,1
Titres	0,0	1,4	0,2	0,0	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	0,0	1,2	7,8
TOTAL	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	1,8	0,2	1,8	30,0

Figure 9. Portefeuille coté de l'APE vs. CAC 40 – dividendes en numéraire et en actions (Md€)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Entreprises du CAC 40	38,9	36,3	38,8	45,8	37,6	46,1	44,4	46,8	54,1	30,4	76,1	495,3
Entreprises cotées APE	3,7	3,9	3,8	3,6	3,4	3,2	2,5	2,0	1,8	0,2	1,8	30,0

En moyenne sur les cinq dernières années*, le rendement actionnarial total du portefeuille (plus ou moins-value augmentée des dividendes perçus) s'établit à +0,8% contre +6,2% pour le CAC 40.

Ce chiffre se décompose en un rendement du dividende de +1,5% en moyenne pour le portefeuille coté de l'État (+2,8% pour le CAC 40) et une moins-value boursière de -0,7% (le CAC 40 enregistrant pour sa part une hausse de +3,3%).

* Entre le 31 décembre 2018 et le 30 juin 2022

Synthèse des comptes combinés (2021) de l'État actionnaire

Les comptes combinés présentés infra, résultant d'une mise en commun d'intérêts économiques et financiers, consistent en une consolidation sans lien capitalistique. L'année 2021 a été marquée par la reprise progressive de l'activité suite à la crise sanitaire. Le secteur des transports, en particulier ferroviaire et aérien, restent toutefois fortement impactés en 2021.

Faits significatifs de la période

Crise sanitaire du Covid-19

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2021 s'élève à 140,6 Md€ pour 117,4 Md€ en 2020 et 128,8 Md€ en 2019 (retraité des effets des groupes La Poste, SFIL et La Française des Jeux, cédés ou en cours de cession sur l'année 2019). L'ensemble des secteurs d'activité, hormis principalement le secteur du transport, sont dans cette même dynamique de chiffre d'affaires, avec un chiffre d'affaires en nette croissance par rapport à l'exercice précédent mais également supérieur à celui de l'exercice 2019.

La crise sanitaire a continué à affecter de façon significative le secteur des transports, en particulier ferroviaire et aérien en 2021.

Ainsi pour le secteur aéronautique, depuis la mise à l'arrêt brutale du transport aérien au printemps 2020, la reprise du trafic en France et dans le monde se fait au rythme de l'évolution des mesures de restriction à la mobilité applicables dans chaque pays (confinements, quarantaines, fermetures de frontières, etc.) en fonction de l'évolution de la pandémie et notamment de la propagation des nouveaux variants du Covid-19. Au 31 décembre 2021, le trafic passager du groupe ADP est en hausse de +37,2% par rapport à la même période en 2020 et à 45,6% du niveau du trafic 2019.

De même, dans le secteur ferroviaire, l'année 2021 a été marquée pour la SNCF et la RATP par les conséquences de la pandémie de Covid-19. La baisse du trafic voyageurs et/ou de l'offre de transport réalisée ont eu pour conséquences :

- des baisses des recettes voyageurs, en particulier des professionnels pour la SNCF, des financements de certaines autorités organisatrices et des recettes annexes liées au transport ;
- des surcoûts liés à la continuité de l'activité (mesures exceptionnelles de nettoyage et de désinfection, fourniture de marques et de gel, etc.);
- des plans d'économies et des mesures spécifiques de gestion de trésorerie.

D'autres secteurs ont également continué à subir les effets induits par la crise sanitaire, dans des proportions toutefois hétérogènes:

- pour EDF, ses effets sur l'excédent brut d'exploitation au 31 décembre 2021 du groupe présentent un caractère peu significatif, diffus et difficilement traçable;
- pour Orano, seules les activités minières du groupe ont été impactées par la crise du Covid-19 de janvier à mai, avec l'arrêt de la mine de Cigar Lake et de l'usine de McClean Lake;
- France Télévisions, face à la crise sanitaire imposant la fermeture des lieux culturels et l'annulation des spectacles, a lancé, le 1^{er} février 2021, une nouvelle chaîne de télévision éphémère, Culturebox, dont la diffusion a été pérennisée.

Enjeux stratégiques

Les entités du périmètre devront faire face dans les exercices à venir à des enjeux stratégiques significatifs :

- L'ensemble des entités devront faire face aux enjeux de transition climatique, avec en particulier :

Des enjeux de régulation

- le 21 avril 2021, l'adoption par la Commission européenne des actes délégués relatifs au volet de la Taxonomie européenne ainsi qu'une proposition de révision de la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD pour *Corporate Sustainability Reporting Directive*);
- le 6 juillet 2021, la publication de la nouvelle stratégie de la Commission pour « financer la transition vers une économie durable », une proposition pour le nouveau standard des obligations vertes européennes (le *EU Green Bond Standard*) ainsi que l'adoption de l'acte délégué supplémentant l'article 8 du règlement Taxonomie. Ce texte finalisant la « taxonomie verte », qui regroupe les énergies jugées durables, et donc éligibles aux investissements verts, intègre le gaz naturel et le nucléaire;
- un travail actuel de l'Union européenne, dans le cadre du paquet « *Fit for 55* » pour la révision de sa législation en matière de climat, d'énergie et de transport afin d'aligner les textes actuels sur les ambitions fixées pour 2030 et 2050.

Des enjeux sectoriels

- pour EDF, l'un des enjeux en matière de transition climatique est sa capacité à investir dans la filière nucléaire. Le groupe a amorcé ce mouvement avec l'annonce, le 10 février 2022, de la signature d'un accord d'exclusivité concernant le projet d'acquisition par EDF des activités nucléaires de GE Steam Power. L'opération potentielle apporterait à EDF l'expertise de GE Steam Power dans les technologies et services liés aux turbines à vapeur pour centrales nucléaires afin de renforcer ses positions dans l'industrie nucléaire. L'autre enjeu est de continuer à initier des projets dans les énergies renouvelables, à l'instar des projets qu'elle a menés cette année : Edison a finalisé l'acquisition de 70 % d'E2i

Energie Speciali ; EDF Renouvelables, Enbridge et wpd ont lancé la construction du parc éolien en mer à Courseulles-sur-Mer ; le groupe EDF a remporté un projet éolien en mer de 1,5 GW au large du New Jersey aux États-Unis ; Saint-Nazaire : poursuite de la fabrication de composants, et des opérations en mer ; mise en service du parc éolien en mer de Dongtai V en Chine ;

- le tout premier vol d'essai réussi utilisant 100% de carburant aérien durable (SAF) sur un avion commercial régional, le 21 juin 2022, doit pousser la filière aéronautique à relever le défi de la transition vers une aviation décarbonée. Safran, l'un des leaders mondiaux sur les moteurs d'avion, est à la pointe de cet effort, via le programme RISE lancé avec son partenaire GE et visant à développer dans les prochaines années un moteur permettant une réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre, ou via ses efforts pour augmenter la capacité des moteurs à utiliser des SAF ;
- le groupe Renault a présenté le 14 janvier 2021 « Renau-lution », son nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du groupe de la course aux volumes vers la création de valeur. Avec ce plan stratégique, Renault affiche clairement son ambition d'être au rendez-vous de la transition énergétique en visant le tout électrique pour la marque Renault d'ici 2030. D'ici 2025, 24 nouveaux lancements de modèle de voiture sont à prévoir, dont au moins 10 devront être électriques.
- Les entreprises de transport ferroviaire (RATP et SNCF) font face et continueront à faire face à l'ouverture à la concurrence :

SNCF

- pour les marchés déjà ouverts depuis décembre 2019 l'État et les Régions ont la faculté de lancer des appels d'offre pour leurs marchés conventionnés et depuis décembre 2020 les lignes grandes vitesses en dehors de celle soumises à une convention territoriale ;
- ouverture en décembre 2023 pour les transports ferroviaires conventionnés (transports régionaux, trains d'équilibre du territoire), les transporteurs conventionnés (TER, INTERCITES), les Régions ou l'État devront organiser un appel d'offres à la fin des différents contrats d'exploitation ;

- ouverture progressive à la concurrence pour Transilien en fonction des lignes Île-de-France (entre 2025 et 2028).

RATP

- cette mise en concurrence reste à venir pour le groupe RATP: l'exploitation des bus du réseau RATP devant être engagée en 2024, celle des tramways étant envisagée fin 2029 et des métros et RER fin 2039.
- Les entreprises du secteur de la défense font face à un contexte en évolution rapide, en particulier depuis l'agression russe en Ukraine. Le Président de la République, dans son discours du 13 juillet 2022, a lancé des réflexions autour de l'économie de guerre, afin de s'assurer que les armées françaises et la base industrielle et technologique de défense (BITD) soient en mesure de faire face à un conflit de haute intensité. Le financement des entreprises du secteur de la défense est également un enjeu majeur, avec les risques liés aux exclusions défense dans les politiques RSE qu'il convient de réduire en convaincant les investisseurs que l'industrie européenne de défense est un facteur incontournable pour la défense de nos valeurs. Enfin, les grands programmes européens (avion du futur, char du futur...), menés en coopération avec l'Allemagne notamment, sont toujours en cours de discussion et susceptibles de modifier le paysage de l'industrie de défense en Europe.
- Certaines entreprises du portefeuille font face à des enjeux sectoriels spécifiques:

EDF

- le groupe EDF doit initier la relance de l'énergie nucléaire en France, comme affirmé par le Président de la République lors de son allocution du 9 novembre 2021 et précisé le 10 février 2022. Cette relance repose sur (i) le lancement d'un programme de construction par EDF de 6 nouveaux réacteurs de technologie EPR2 et des études pour 8 réacteurs EPR2 additionnels, (ii) la poursuite de l'exploitation de tous les réacteurs existants, sauf si des raisons de sûreté devaient s'y opposer et (iii) le développement des petits réacteurs modulaires (SMR) ainsi que des réacteurs innovants permettant de fermer le cycle

du combustible et de produire moins de déchets;

- la fin de l'année 2021 a été marquée par la découverte de phénomènes de corrosion sous contrainte au sein du parc nucléaire existant, qui a conduit le groupe à mettre à l'arrêt ou à prolonger l'arrêt de plusieurs réacteurs, et à abaisser ses estimations de production pour 2022 et 2023. EDF a élaboré une stratégie, validée par l'Autorité de sûreté nucléaire, pour contrôler le phénomène de corrosion sous contrainte et si besoin, opérer les réparations nécessaires.

Semmaris

- la recherche de nouveaux sites d'exploitation pour le marché de Rungis afin de développer son activité. Le 7 mai 2021, le Premier ministre Jean Castex a annoncé le 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 de 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.

LFB

- la finalisation de la construction par le LFB de la nouvelle usine d'Arras de 11 000 mètres carrés qui produira des immunoglobulines 10%, du fibrinogène et de l'albumine, médicaments dont la demande est croissante en France et dans le monde.

RATP

- le nouveau contrat entre l'EPIC RATP et Île-de-France Mobilités (IDFM) couvrant la période 2021-2024 a été signé le 16 juin 2021 et fixe les modalités de rémunération de l'opérateur de transport sur la période.

SNCF

- l'État et SNCF Réseau ont signé un contrat de performance pour la période 2021-2030 qui fixe les grands axes stratégiques poursuivis qui permettront le développement durable du mode ferroviaire, sur la base d'un modèle économique soutenable. Celui-ci vise à

augmenter la part modale du train en accroissant les trafics ferroviaires de voyageurs et de marchandises et à maximiser les avantages socio-économiques qu'offre le train : un haut niveau de sécurité, des gains de temps et des dessertes au cœur des villes, une faible empreinte écologique. Plusieurs indicateurs rendront compte de la performance générale attendue sur le réseau ferré national. Pour atteindre ces objectifs, SNCF Réseau et l'État veilleront conjointement à l'amélioration de la qualité de service offerte à tous les clients, la réalisation d'un effort durable de rénovation et de modernisation du réseau et un retour à l'équilibre des cash-flows assuré à partir de 2024.

Opérations de la période

Création de fonds pour gérer certaines filières industrielles

Plusieurs fonds ont été initiés par l'État de manière à accompagner et soutenir des filières industrielles. Ces fonds n'étant pas contrôlés de manière exclusive ou conjointe par l'État actionnaire, ils sont exclus du périmètre de combinaison. Leurs répercussions sur certaines filières et entités du périmètre de combinaison sont toutefois notables.

Le Fonds Ace Aéro Partenaires (fonds aéronautique) a été créé afin d'accompagner les PME et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) françaises de la filière aéronautique dans le renforcement de leurs fonds propres et dans un contexte de consolidation du secteur. Ce fonds est géré par Ace Management, filiale de la société de gestion d'actifs et d'investissement Tikehau Capital. Il marque le soutien de l'État à la transformation de la filière, au service de l'emploi et de la décarbonation du transport aérien.

L'État a participé à Ace Aéro Partenaires à hauteur de 200 M€, dont 50 M€ de Bpifrance. Les quatre grands donneurs d'ordre de la filière aéronautique française contribueront à ce fonds à hauteur de 200 M€ (Airbus 116 M€, Safran 58 M€, Dassault Aviation 13 M€ et Thales 13 M€), sur ses fonds propres, 230 M€. Ace Aéro Partenaires dispose donc, dès sa création, de 630 M€ d'encours à investir et vise

1 Md€ d'encours, à travers de nouvelles levées de fonds.

Le Fonds de soutien aux investissements de modernisation de la filière automobile, a été créé dans le cadre plus large des aides de plusieurs milliards attribuées à la filière automobile, pour la rendre plus verte et plus compétitive. L'État a souscrit le 18 janvier 2021 au « Fonds d'Avenir Automobile 2 » pour un montant total de 105 M€.

Il s'agit d'un fonds professionnel spécialisé, d'une durée de 15 ans, géré par Bpifrance Investissement. Il a pour objet principal d'apporter un soutien en fonds propres aux sous-traitants de la filière automobile ayant subi l'impact de la crise et a vocation à intervenir dans des projets de croissance, d'innovation, de diversification, de consolidation mais également dans des fonds de retournement. Afin d'accroître les capacités d'intervention du Fonds, l'État a souhaité y souscrire aux côtés d'autres investisseurs comme Bpifrance et des constructeurs automobiles (Stellantis et Renault).

À l'issue d'une première souscription de 330 M€ dans lequel l'État et Bpifrance se sont engagés à hauteur de 180 M€ (respectivement 105 M€ et 75 M€), une seconde tranche pouvant porter le fonds à un maximum de 525 M€ pourra être activée par la suite.

Le Fonds France Nucléaire (FFN) a pour objectif de réaliser des investissements destinés à accompagner la croissance des PME et des ETI de la filière nucléaire et s'inscrit au sein du plan « France Relance », dans lequel l'État consacre 470 M€ à la filière nucléaire sur différents volets, liés aussi bien à la modernisation de l'outil industriel et au renforcement des compétences qu'à la recherche et développement. Le fonds intervient en position de minoritaire et bénéficie de l'expertise des acteurs clés de la filière nucléaire. Il sera doté au total de 200 M€. Une première souscription de 100 M€ a été réalisée en octobre 2021 à parts égales par EDF et l'État et devrait être investie pour début 2023.

Mouvements de périmètre

Création du grand port fluvio-maritime de l'axe Seine – Haropa Port

Le 1^{er} juin 2021, les trois ports de l'axe Seine, à savoir les grands ports maritimes

du Havre, de Rouen et le port autonome de Paris, ont fusionné en un établissement unique pour devenir le « Grand port fluvio-maritime de l'Axe Seine », aussi dénommé Haropa Port. À cette date, il constitue le premier port de France et le cinquième port nord-européen, de dimension mondiale.

Cette opération n'a cependant pas eu d'effet sur les comptes combinés, Haropa Port s'inscrivant dans la continuité des droits et obligations des trois ports de l'axe Seine.

Sortie de Sovafim

L'assemblée générale de la Sovafim s'est réunie le 11 mai 2021 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 est dorénavant assuré par la direction de l'immobilier de l'État. Ne respectant plus les critères définis pour la prise en compte dans le périmètre de combinaison, l'entité en a donc été sortie.

Areva - Cession des titres Orano

Les négociations engagées avec les prêteurs depuis début 2020 n'ayant pas permis d'aboutir à un financement additionnel d'Areva SA, et afin de lui permettre de faire face à ses engagements, l'État français a consenti, sur la base de conditions de marché, à l'achat en plusieurs tranches de titres Orano détenus par Areva SA et par le fiduciaire Caisse des dépôts et consignations.

Au terme de ces opérations, l'État français a procédé à l'acquisition de 67 094 805 titres Orano auprès de la société Areva SA, représentant 25,4% du capital d'Orano pour un montant de 1 507,2 M€, ainsi qu'à l'acquisition auprès du fiduciaire Caisse des dépôts de 12 121 953 titres Orano représentant 4,6% du capital d'Orano pour un montant de 275 M€.

Ces apports de liquidités assurent à Areva SA le financement nécessaire à la poursuite de ses activités jusqu'à la monétisation au plus tard le 31 décembre 2022 du restant des titres Orano.

Les comptes des groupes Areva et Orano sont enregistrés par la méthode de l'intégration globale dans les états financiers combinés. Ces opérations ont par conséquent été neutralisées

dans les comptes, à l'exception de l'injection des financements par l'État.

Augmentations de capital

Sur l'exercice 2021, le paiement du solde sur dividendes **EDF** au titre de l'exercice 2020 en titres s'est traduit par une augmentation du capital social de 29 M€ et une prime d'émission de 587 M€. De même, en décembre 2021, le paiement en actions d'une partie de l'acompte sur dividendes au titre de l'exercice 2021 s'est traduit par une augmentation du capital social de 40 M€ et une prime d'émission de 859 M€.

Ces deux paiements en titres, sont intervenus dans le cadre du financement des opérations de développement du groupe sur la période en cohérence avec la stratégie cap 2030 et ont visé à conforter la notation de crédit du groupe.

Le **LFB** est parvenu à un accord sur la restructuration de sa dette lui permettant d'assurer son financement à l'horizon de 2024, date prévue du pic de besoin. Le protocole établi dans le cadre d'une procédure de conciliation ouverte le 4 novembre 2020 a été homologué par le tribunal de commerce d'Evry le 19 avril 2021. Ce protocole de conciliation prévoit quatre principales dispositions :

1. l'octroi de nouveaux financements d'un montant total de 212 M€, dont 147 M€ souscrits et versés par l'État et 65 M€ souscrits par les créanciers privés ;
2. le rééchelonnement de l'endettement financier d'un montant de 381 M€ ;
3. des augmentations de capital d'un montant cumulé de 500 M€, dont la première intégralement libérée par l'État à hauteur de 210 M€. La seconde augmentation de capital, de 290 M€, sera souscrite d'ici au 31 décembre 2021, par l'État et le cas échéant aux côtés d'investisseurs tiers minoritaires, et libérée en deux tranches d'ici au 30 juin 2023 ;
4. l'augmentation de l'enveloppe du crédit-bail immobilier de 150 à 200 M€.

Le 4 mai 2021, les opérations de financements et de reconstitution des fonds propres du LFB ont été réalisées selon les modalités prévues au protocole.

Données chiffrées des comptes combinés de l'État actionnaire

Figure 10. Compte de résultat

	31/12/2019	31/12/2019 pro forma	2019 pro forma retraité *	31/12/2020	31/12/2020 pro forma	31/12/2021
Chiffre d'affaires	138 771	140 537	128 814	117 430	117 430	140 592
EBITDA	29 364	29 508	28 100	21 194	21 194	25 007
<i>EBITDA/chiffre d'affaires</i>	<i>21,2 %</i>	<i>21,0 %</i>	<i>21,8 %</i>	<i>18,0 %</i>	<i>18,0 %</i>	<i>17,8 %</i>
<i>Dotations nettes de reprises d'amortissement</i>	<i>-17 439</i>	<i>-17 486</i>	<i>-16 603</i>	<i>-17 274</i>	<i>-17 274</i>	<i>-17 082</i>
<i>Dotations nettes de reprises des provisions</i>	<i>704</i>	<i>673</i>	<i>382</i>	<i>-508</i>	<i>-508</i>	<i>1 179</i>
<i>Pertes de valeur</i>	<i>-453</i>	<i>-453</i>	<i>-453</i>	<i>-1 563</i>	<i>-1 563</i>	<i>-754</i>
<i>Plus ou moins values sur cession d'actifs</i>	<i>-859</i>	<i>-852</i>	<i>-861</i>	<i>-1 622</i>	<i>-1 622</i>	<i>-282</i>
Résultat opérationnel	11 319	11 390	10 566	227	227	8 069
Résultat financier	-2 549	-2 552	-2 448	-4 976	-4 976	-779
Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	741	641	-591	212	212	14
Résultat des sociétés mises en équivalence	2 350	2 382	2 249	-1 372	-1 329	3 283
Résultat net de l'ensemble combiné	8 889	8 925	7 038	-6 881	-6 838	8 967

* 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 2021, le chiffre d'affaires a augmenté de 23,2 Md€ par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement liée à l'augmentation du prix des énergies qui a un impact très

favorable sur le chiffre d'affaires d'EDF et à la reprise de l'activité suite à une année 2020 particulièrement marquée par la pandémie.

Figure 11. Chiffre d'affaires

	31/12/2019	31/12/2019 retraité *	31/12/2020	31/12/2021
Défense et aéronautique	996	996	745	861
Autres industries	2 218	2 218	2 058	2 393
Energie	73 948	73 948	71 220	87 962
Transports	47 123	47 123	38 891	44 774
Télécom Médias Technologie	6 262	4 497	4 485	4 603
Autres services	9 990	32	30	0
Total	140 537	128 814	117 429	140 592

* 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 augmenté de 16,7 Md€, soit 24 % sur l'exercice. Cette hausse s'explique principalement par les variations du groupe EDF pour +15,3 Md€, en lien avec l'augmentation du prix des énergies et la reprise suite à la crise sanitaire. Cette évolution du chiffre d'affaires concerne principalement les secteurs Italie (5,2 Md€), France (4,4 Md€), France – activités régulées (1,7 Md€), Autres métiers (1,7 Md€) et Dalkia (0,8 Md€).

Le chiffre d'affaires du **secteur Transports** (domaines aérien, ferroviaire, autoroute et maritime) a augmenté de 5,9 Md€ sur l'exercice, soit 15 %. Cette amélioration est due essentiellement aux impacts du ferroviaire, en particulier SNCF, dont le chiffre d'affaires a augmenté sur la période de 4,8 Md€ (passant ainsi de 30,0 Md€ en 2020 à 34,7 Md€ en 2021). Cette hausse s'explique tout d'abord par une reprise de l'activité SNCF Voyageurs – TGV Intercités (Longue distance), suite à une

année 2020 fortement marquée par la crise sanitaire, mais reste très en deçà de la performance 2019 (-31% du trafic) du fait notamment des mesures prises sur le 1^{er} semestre 2021 (e.g., 3^e confinement). Par ailleurs, Geodis, sa filiale spécialisée en logistique, a réalisé une très bonne performance sur 2021, conduisant à modifier sensiblement l'équilibre des activités au sein du portefeuille SNCF. L'EBITDA du périmètre combiné s'élève à 25,0 Md€ au 31 décembre 2021. Son amélioration, de 3,8 Md€, est particulièrement portée par le secteur ferroviaire (+2,5 Md€), en lien avec à la reprise d'activité de la SNCF. La légère dégradation de la marge d'EBITDA sur l'exercice est quant à elle à mettre en regard de celle du secteur Energie et plus particulièrement EDF dont les arrêts et prolongations d'arrêts de réacteurs nucléaires en fin d'année en France ont rendu nécessaire le rachat de volumes sur le marché dans un contexte de très forte hausse des prix de l'électricité et a obéré la bonne activité du groupe.

Le résultat financier est en amélioration de 4,2 Md€ sur l'exercice 2021, pour s'élever à -0,8 Md€. Cette variation s'explique par deux effets principaux : i) la hausse des autres produits et charges financières (3 Md€), due essentiellement à la variation de juste valeur des instruments financiers estimés par le résultat, et ii) la baisse des effets de l'actualisation des provisions (0,8 Md€). Le coût de l'endettement financier brut est quant à lui relativement stable.

Figure 12. Résultat financier

	31/12/2020 pro forma	31/12/2021	Variations
Coût de l'endettement financier brut	-4311	-4121	190
Produits de trésorerie	162	314	152
Effet de l'actualisation	-4078	-3255	822
Autres produits et charges financiers	3250	6283	3033
Résultat financier	-4976	-779	4197

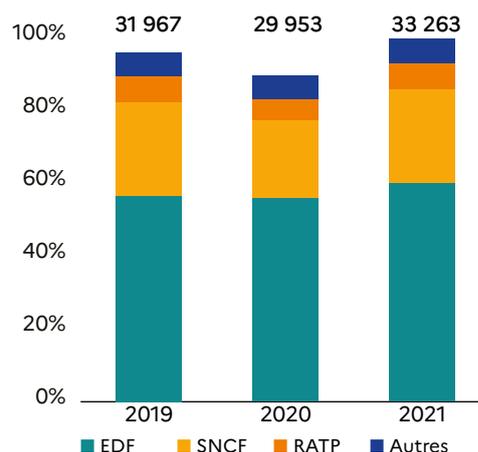
Au total, le résultat net de l'ensemble combiné est en nette augmentation par

rapport à l'exercice précédent, passant de -6,8 Md€ en 2020 à 9,0 Md€ en 2021. Cette évolution est liée à une amélioration de l'ensemble des indicateurs financiers : hausse de l'EBITDA, plus-values sur cession d'actifs, notamment du groupe Ermewa par la SNCF (+1,1 Md€), reprises de provisions (vs. dotations sur 2020), amélioration du résultat financier et du résultat des sociétés intégrées par mise en équivalence (en particulier Renault et Engie).

Données bilancielles

Le niveau des investissements demeure, comme les trois années précédentes, très élevé à 33,3 Md€ (pour 30,0 Md€ en 2020), en particulier chez EDF, SNCF et RATP.

Figure 13. Données bilancielles



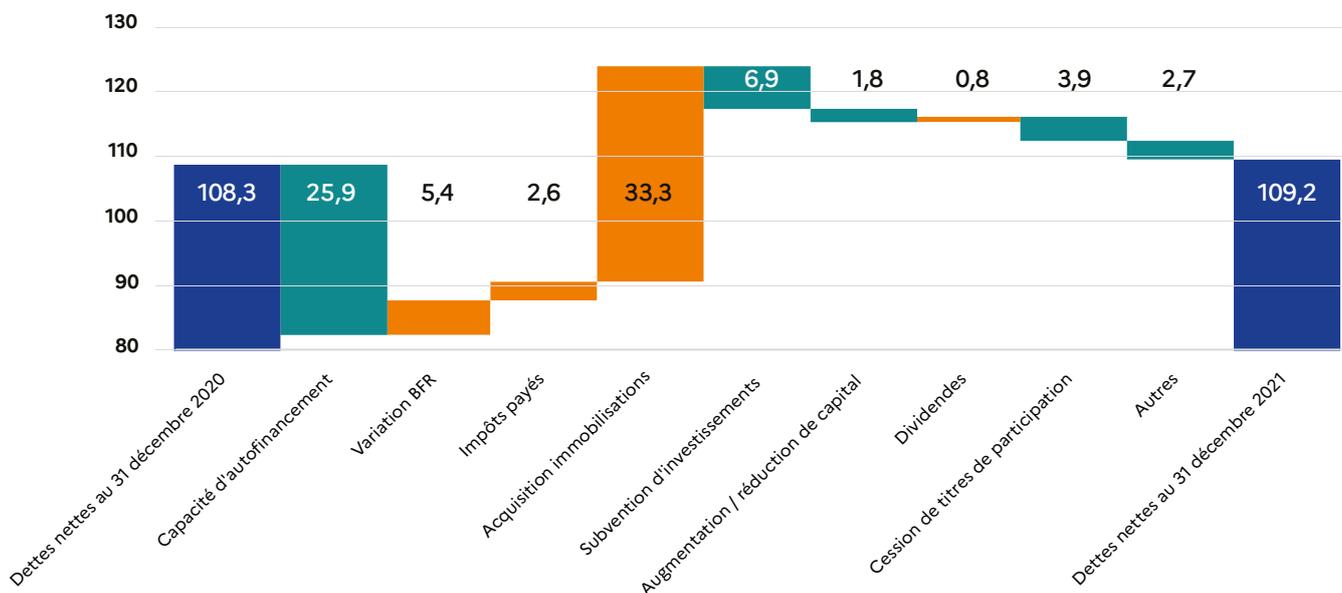
Les investissements du groupe EDF se sont élevés à 20,0 Md€ (18,6 Md€ en 2020). Ils ont concerné principalement (i) le secteur France – Production et Commercialisation pour 5,3 Md€, avec les investissements du Grand Carénage, de Flamanville 3 et de la production hydraulique; (ii) le secteur France – Activités régulées pour 4,8 Md€, raccordements clients et producteurs, renouvellement du réseau, qualité de la desserte et modernisation du réseau; (iii) le secteur Royaume-Uni pour 4,3 Md€, avec des investissements lié à la production nucléaire, au secteur EDF Renouvelables pour 1,8 Md€ avec une augmentation significative des capacités mises en construction, en éolien et en solaire, en France, en Amérique du Nord, et dans les pays émergents.

Les investissements du groupe SNCF se sont élevés à 8,7 Md€ (7,2 Md€ en 2020).

Ils sont essentiellement constitués par des dépenses d'investissements chez SNCF Réseau au titre des infrastructures ferroviaires pour un montant de 5,4 Md€. Il s'agit d'investissements de régénération du réseau (renouvellements de voies, déploiement de la fibre optique, signalisation et commande centralisées réseau) et de conformité du réseau et de développement en cours (EOLE, CDG Express, projets régionaux de développement). À noter également l'acquisition et la rénovation de matériel ferroviaire et routier pour 1,1 Md€ et des investissements chez Gares et Connexions (0,9 Md€) liés aux travaux de modernisation et d'accessibilité des gares, aux projets régionaux de développement financés par le contrat Plan-État-Région et au projet EOLE.

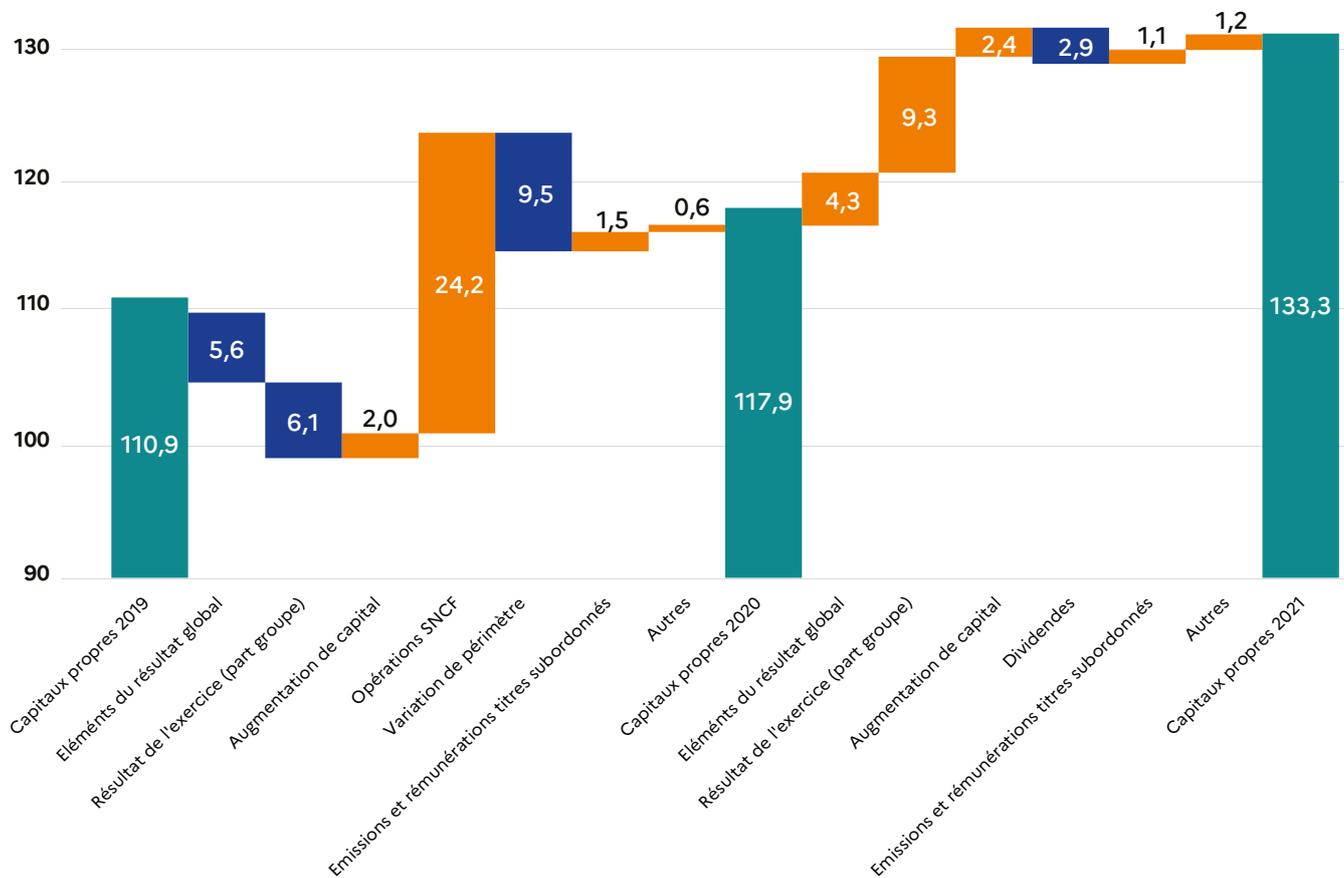
Les investissements de la RATP se sont élevés à 2,3 Md€ (1,9 Md€ en 2020). La RATP est fortement mobilisée pour réaliser son programme d'investissements en Île-de-France, malgré les difficultés liées aux impacts de la crise sanitaire. En particulier, 1,1 Md€ ont été investis pour moderniser le réseau et entretenir les infrastructures et 0,6 Md€ pour prolonger les lignes métro et tramway (prolongement des lignes 14 Nord, 11, 12 et 4). La dette financière nette augmente de 0,9 Md€ sur la période pour s'élever à 109,2 Md€ au 31 décembre 2021.

Figure 14. Variation de la dette financière nette



La stabilité de la dette financière nette est la résultante de plusieurs effets qui se compensent : une solide capacité d'autofinancement (+25,9 Md€) et des produits résultant des plans de cession des titres de participation, notamment des groupes EDF et SNCF, avec la cession d'Ermewa, qui compensent les investissements nets des subventions de la période (26,4 Md€) et une augmentation du besoin en fonds de roulement de 5,4 Md€.

Figure 15. Variation de capitaux propres



Les capitaux propres part du groupe s'élevèrent à 133,3 Md€ au 31 décembre 2021 et sont en hausse de +15,4 Md€ sur la période (avant proforma 2020). Cette augmentation est principalement due (i) au résultat net de l'exercice (9,3 Md€) et aux éléments du résultat global (4,3 Md€) et (ii) aux augmentations de capital (+2,4 Md€), partiellement compensés par (iii) les dividendes distribués (-2,9 Md€).

PANORAMA SECTORIEL

FICHES ENTREPRISES

	Énergie	48
	Industrie	60
	Services & finance	72
	Transports	86



ÉNERGIE

Depuis février 2022, la guerre russe en Ukraine a mis au premier plan les enjeux d'indépendance et de souveraineté énergétiques. En France, la situation a accentué l'enjeu de diversification des approvisionnements en gaz et conforte le choix français d'un mix de production d'électricité décarbonée s'appuyant à la fois sur le parc nucléaire d'EDF et sur le développement d'une production d'origine renouvelable. Le nucléaire, qui a représenté 69 % de la production électrique française en 2021, continuera en effet à jouer un rôle majeur dans le mix de production d'électricité, comme en témoigne l'annonce en février 2022 par le Président de la République du lancement d'un nouveau programme nucléaire, avec la construction de six réacteurs nucléaires EPR2 et une option pour huit réacteurs additionnels. De même, la croissance des énergies solaire et éolienne au cours des dernières années a contribué à une augmentation forte de la part des renouvelables dans la production d'électricité, passée de 14 % en 2010 à 23,4 % en 2020 selon les chiffres de l'Agence internationale de l'énergie (AIE), dont la moitié environ correspond à l'hydroélectricité, et cette croissance sera amenée à s'accroître dans les années à venir.

Le portefeuille coté des participations de l'État dans le secteur de l'énergie représentait, au 30 juin 2022, 50,3 % de la valeur totale du portefeuille coté de l'État.

Lors du discours qu'il a prononcé à Belfort le 10 février 2022, le Président de la République a souligné que « l'État prendra [it] ses responsabilités pour sécuriser la situation financière d'EDF [...] autant que pour lui permettre de poursuivre sa stratégie de développement rentable dans le cadre de la transition énergétique ». Le groupe EDF sera notamment au cœur du programme de construction de six nouveaux réacteurs nucléaires de type EPR2, avec une option pour huit réacteurs supplémentaires. Il jouera également un rôle central dans l'atteinte des objectifs du Gouvernement en matière de développement des énergies renouvelables.

S'agissant d'Engie, plusieurs étapes majeures ont été franchies au cours de l'année 2021 dans la mise en œuvre des orientations stratégiques annoncées en 2020 et visant à recentrer le groupe sur les énergies renouvelables et les infrastructures énergétiques décentralisées, en simplifiant son organisation et son implantation géographique. Ces orientations se traduisent par un programme de rotation d'actifs, dont la cession des activités faiblement capitalistiques de services clients, rassemblées au sein d'une entité baptisée Equans, en cours de cession au groupe Bouygues. Engie prévoit en outre un redéploiement accéléré du capital vers les énergies renouvelables et les infrastructures.

Plusieurs jalons importants ont également été franchis 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 nouvelle étape déterminante, après le chargement du combustible nucléaire dans le réacteur (mars 2021) et la première réaction nucléaire en chaîne (décembre 2021), avec la

connexion du réacteur au réseau électrique finlandais (mars 2022), qui a ouvert la voie à la dernière phase de tests avant la mise en service commerciale du réacteur. Orano, de son côté, a réussi le refinancement de sa ligne de crédit syndiqué pour un montant de 880 M€ le 24 mai 2022, avec désormais une marge indexée sur des critères environnementaux et de gouvernance, ce qui confirme le retour d'Orano à une situation d'autonomie financière. Orano entend bénéficier du regain d'intérêt constaté à l'échelle mondiale pour l'énergie nucléaire, (qui est stable et décarbonée) dans la lutte contre le réchauffement climatique, qui se manifeste notamment par la hausse récente des cours de l'uranium, de la conversion et de l'enrichissement.

L'année 2021 a aussi été marquée par des progrès significatifs dans la mise en œuvre de la nouvelle feuille de route stratégique d'Eramet, qui vise à recentrer le groupe sur ses activités minières et métallurgiques, et à renforcer ses activités dans les métaux de la transition énergétique. Les négociations relatives à la cession de la filiale Aubert & Duval ont conduit à la signature, le 22 février 2022, d'un protocole d'accord avec le consortium Airbus, Safran et Tikehau ACE Capital. La cession devrait intervenir d'ici la fin d'année 2022.



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 84,08 % du capital et de 89,37 % des droits de vote au 30 juin 2022.

Les capacités de production consolidées installées du groupe EDF s'élevaient à 117,3 GW au 31 décembre 2021, pour une production de 523,7 TWh en 2021.

Chiffre d'affaires

84,5 Md€

Effectifs

167 157 collaborateurs

Dirigeant

Jean-Bernard Lévy est le président-directeur général depuis le 27 novembre 2014.

Le 29 septembre 2022, le Président de la République a proposé de nommer Luc Rémont en qualité de président-directeur général d'EDF.



L'année 2021 a été marquée par une bonne performance opérationnelle et par l'atteinte des objectifs des plans de cessions et de réductions de coûts mis en place en 2020 avec un an d'avance.

La production nucléaire en France s'est établie à 360,7 TWh en 2021, en hausse de 25 TWh sur un an. Au Royaume-Uni, la production nucléaire s'est établie à 41,7 TWh. La production hydraulique s'est élevée à 46,1 TWh, contre 49,4 TWh en 2020. La production d'électricité d'origine renouvelable hors hydro-électricité s'est élevée à 20,9 TWh, contre 19,3 TWh en 2020.

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé en 2021 à 84,5 Md€, en hausse de 22,4 % par rapport à 2021. L'EBITDA s'est établi à 18 Md€ en 2021, en hausse de 11,3 % et atteignant ainsi son meilleur niveau depuis 2015.

L'endettement financier net a atteint 43 Md€ fin 2021 (contre 42,3 Md€ fin 2020).

La fin de l'année 2021 a toutefois été marquée par la découverte de phénomènes de corrosion sous contrainte au sein du parc nucléaire existant, qui a conduit le groupe à mettre à l'arrêt ou à prolonger l'arrêt de plusieurs réacteurs, et à abaisser ses estimations de production pour 2022 et 2023. La production nucléaire en France est ainsi attendue entre 280 TWh et 300 TWh cette année.

Par ailleurs, le Gouvernement a mis en place deux mesures exceptionnelles destinées à limiter les effets de la hausse des prix de l'électricité sur les consommateurs en 2022 : un bouclier tarifaire et une augmentation de 20 TWh du volume

d'électricité mis à disposition par EDF en 2022 à travers le guichet de l'ARENH.

Face aux difficultés opérationnelles, un nouveau plan d'action a été décidé en février 2022, intégrant des cessions pour environ 3 Md€ de 2022 à 2024, la perception par l'État de ses dividendes en actions pour les exercices 2022 et 2023, et une augmentation de capital, finalisée en avril 2022 pour un montant de plus de 3,15 Md€. L'État a souscrit à cette dernière à hauteur de sa quote-part pour 2,7 Md€, contribuant ainsi à sécuriser la situation financière d'EDF tout en permettant à l'entreprise de poursuivre sa stratégie de développement.

EDF a signé le 10 février 2022 un accord pour l'acquisition d'une partie de l'activité nucléaire de General Electric, dont les turbines à vapeur Arabelle. Le même jour, le Président de la République a annoncé une stratégie forte de relance de l'énergie nucléaire en France, reposant sur le lancement d'un programme de construction de six nouveaux réacteurs nucléaires EPR2 et un programme d'études pour la construction éventuelle de huit réacteurs EPR2 additionnels, la poursuite de l'exploitation de tous les réacteurs français existants, sauf motifs de sûreté, et l'émergence des petits réacteurs modulaires.



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'Électricité), 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

5,3 Md€

Effectifs

9 438 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).

La nouvelle formule tarifaire « TURPE 6 HTB », décidée par la Commission de Régulation de l'Énergie (CRE) qui s'appliquera jusqu'en juillet 2024, est entrée en vigueur le 1^{er} août 2021 avec une hausse de +1,09%. Elle doit permettre à RTE d'investir et de financer les travaux de rénovation et d'adaptation de son réseau au développement des énergies renouvelables.

En 2021, le chiffre d'affaires de RTE s'établit à 5,3 Md€ (+11% par rapport à 2020) et traduit notamment la hausse de la consommation d'électricité (+16 TWh soit +244 M€) et la hausse des recettes d'interconnexions (+238 M€), aléas favorables appelés à être restitués par une modération tarifaire dans les années suivantes.

Le résultat net de RTE s'établit en 2021 à 661 M€, en hausse de 140 M€ par rapport à 2020. L'EBITDA 2021 (2 095 M€) est en hausse de 180 M€ par rapport à 2020, conséquence d'une hausse du chiffre d'affaires (+525 M€) excédant largement la hausse des charges liées à l'exploitation du système électrique (+329 M€) et des dépenses opérationnelles (+16 M€).

L'année 2021 a été une année record en matière de niveau d'investissements et le taux de réalisation du programme (92%) est en nette hausse par rapport aux années précédentes (c. 85%).

La capacité de RTE à atteindre la trajectoire d'investissement prévue au titre du schéma décennal de développement du réseau est essentielle pour assurer la réussite de la transition énergétique française, dans un contexte de montée en puissance des raccordements des parcs éoliens en mer, des travaux d'interconnexion et du renouvellement du réseau.

L'interconnexion électrique IFA2 de 1 GW entre la France et la Royaume-Uni a permis d'initier, le 22 janvier 2021, les premiers échanges commerciaux, et le premier circuit de la ligne à 400 kV entre Avelin et Gavrelle a été mis sous tension avec succès en novembre 2021.

Alors que les travaux sur les parcs éoliens en mer de Fécamp (497 MW) et de Saint-Brieuc (496 MW) se poursuivent, RTE a initié le raccordement du parc de Courseulles-sur-Mer (450 MW) en mai 2022. Surtout, le parc de Saint-Nazaire a produit et injecté sur le réseau national les premiers mégawattheures issus de l'éolien en mer français en juin 2022.

Cette hausse des investissements se fait dans le strict respect des équilibres financiers de RTE : la dette financière nette a ainsi diminué de 94 M€ (-1%) fin 2021 à 9 702 M€ et la notation financière demeure inchangée.

RTE a publié le 25 octobre 2021 son étude sur l'évolution du système électrique intitulée « Futurs énergétiques 2050 », afin d'éclairer les décisions du Gouvernement sur les stratégies nécessaires pour sortir des énergies fossiles, atteindre la neutralité carbone en 2050 et respecter les objectifs de l'Accord de Paris.



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 (hors Corse). Enedis alimente environ 37,7 millions de clients.

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

Chiffre d'affaires

15,4 Md€

Effectifs

38 701 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 par Enedis sont de 391,8 TWh en 2021, en hausse de 16 TWh par rapport à 2020, du fait principalement d'une année 2021 plus froide que la normale climatique.

L'année 2021 a été marquée par une activité soutenue, avec en particulier une croissance importante des raccordements photovoltaïques (2 539 MW raccordées contre 876 MW en 2020). Le développement de la production éolienne raccordée au réseau public de distribution se poursuit également avec 1 008 MW raccordés en 2021 (contre 789 MW en 2020). À fin 2021, le parc de production décentralisé raccordé au réseau opéré par Enedis est d'environ 34 GW, en hausse de 3,7 GW par rapport à 2020.

En 2021, 4,4 Md€ ont été investis par Enedis, en hausse de +11 %. 1,9 Md€ ont été consacrés aux raccordements des nouveaux clients et des producteurs, ainsi qu'au renforcement du réseau et 1,6 Md€ à la modernisation du réseau, dont 0,5 Md€ pour le déploiement du compteur intelligent Linky.

La phase de déploiement massif du compteur Linky s'est achevée, avec 34,26 millions de compteurs déployés à fin 2021 (soit 90,1 % du parc, en ligne avec l'objectif fixé par la CRE de 90 %), pour un investissement cumulé de 3 907 M€. Au terme de cette phase, la CRE a salué la performance d'Enedis en termes de coûts, de

respect des délais (malgré la crise sanitaire), et de performance du système.

Le renouvellement des contrats de concession s'est poursuivi en 2021 à un rythme soutenu. Au 31 décembre 2021, 291 contrats de concession pour la distribution d'électricité ont ainsi été conclus avec des collectivités, sur la base du modèle signé en 2017 entre la FNCCR*, France Urbaine, EDF et Enedis. Cet accord-cadre tenait compte des nouveaux enjeux de la transition énergétique et de la transformation numérique. Les négociations se poursuivent en vue de renouveler dans les meilleurs délais les contrats restants, signés selon d'anciens modèles de contrat.

En normes IFRS, le chiffre d'affaires d'Enedis est en croissance de 8 % à 15,4 Md€ du fait de la hausse des volumes acheminés et d'effets prix globalement positifs, l'EBITDA est en croissance de 16,5 % à 5,0 Md€ et le résultat net s'élève à 1,4 Md€, en hausse de 67 %.

* Fédération nationale des collectivités concédantes et régies


framatome.com

Framatome est un leader international de l'énergie nucléaire, reconnu pour ses solutions innovantes et ses technologies à forte valeur ajoutée à destination du parc nucléaire mondial.

Ses activités couvrent la conception et la réalisation de la chaudière nucléaire, ainsi que la conception, la fourniture et l'installation des équipements, des systèmes de contrôle-commande et du combustible.

Framatome intervient sur plus de 380 réacteurs dans le monde, sur tout type de technologie, et participe à la réalisation de projets de construction de réacteurs nucléaires, de la conception aux approvisionnements et à leur mise en service.

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

Chiffre d'affaires

3,4 Md€

Effectifs

16 551 salariés

Dirigeants

Depuis le 1^{er} janvier 2018, Jean-Bernard Lévy 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 réussie 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, notamment en vue du programme de nouveau nucléaire annoncé par le Président de la République en février 2022.

Au titre de l'année 2021, Framatome a réalisé un EBE de 584 M€ comptabilisé au niveau du Groupe EDF*, en forte croissance de 9,4% grâce notamment à un niveau d'activité soutenu dans les usines de fabrication de combustibles nucléaires et de composants primaires de centrales. L'activité de services à la base nucléaire installée, principalement en Amérique du Nord et en France, contribue aussi favorablement à l'évolution de l'EBE.

L'année 2021 a été marquée par une politique active d'acquisitions visant à renforcer le positionnement de Framatome, avec la finalisation de l'acquisition des activités d'instrumentation et de contrôle-commande pour le nucléaire civil de Rolls-Royce, l'acquisition de la société française Valinox Nucléaire SAS, spécialiste français dans la production de tubes sans soudures à usage nucléaire, l'acquisition de la division nucléaire de RCM Technologies Canada Corp. permettant de renforcer l'expertise de Framatome dans la technologie CANDU et l'acquisition de VirtualPiE Limited, leader des produits et services d'ingénierie des fluides pour les secteurs de la chimie et de l'énergie nucléaire, permettant de renforcer la présence de Framatome au Royaume-Uni*

* Framatome communique sur un EBITDA de 576 M€ en 2021. 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 30 juin 2022, l'État (79,9%), Areva SA (0,01%), Natixis (10%, agissant en qualité de fiduciaire), Japan Nuclear Fuel Limited (5%), Mitsubishi Heavy Industries (5%) et le CEA (1 action).

Chiffre d'affaires

4 Md€

Effectifs

19 683 salariés

Dirigeants

Claude Imauven est président non exécutif du conseil d'administration depuis le 14 mai 2020.

Philippe Knoche est directeur général depuis le 26 juillet 2017.

Leurs mandats ont été renouvelés respectivement le 28 avril et le 16 mai 2022.



Orano a présenté de forts résultats en 2021, bénéficiant de la contribution ponctuelle du solde de contrats de long terme avec des électriciens allemands dans l'aval du cycle, avec en particulier un chiffre d'affaires consolidé en hausse de +27% à 4 726 M€.

L'EBITDA 2021 bénéficie des effets induits par la progression du chiffre d'affaires en s'établissant à 1 398 M€, contre 931 M€ en 2020, et le cashflow net positif de +679 M€ permet à l'entreprise de poursuivre son désendettement, ce qui traduit la poursuite des efforts du groupe pour rétablir son équilibre financier sur le long terme.

À cet égard, la réussite du refinancement de sa ligne de crédit syndiqué, pour un montant de 880 M€, le 24 mai 2022, avec désormais une marge indexée sur des critères environnementaux et de gouvernance, confirme le retour d'Orano à une situation d'autonomie financière.

Le groupe vise, pour l'année 2022, un retour à une dynamique de développement telle que prévue avant la pandémie, avec un chiffre d'affaires proche de 4 Md€, un taux de marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires compris entre 23% et 26% et un cashflow net positif. Orano compte bénéficier du regain d'intérêt constaté à l'échelle mondiale pour l'énergie nucléaire (qui est considérée comme stable et décarbonée) dans la lutte contre le réchauffement climatique, qui se manifeste notamment par la hausse récente des cours de l'uranium, de la conversion et de l'enrichissement.

Orano continue par ailleurs de développer des activités de diversification, ce dont témoigne notamment le lancement des essais cliniques de phase II par sa filiale Orano Med pour le développement de traitements dits d'alphathérapie ciblée à plomb-212, avec le traitement d'un premier patient le 21 décembre 2021 aux États-Unis. Après des difficultés techniques en 2021 ayant réduit la production de l'usine, un plan de restauration des capacités industrielles est également engagé à l'usine Melox de Marcoule qui fabrique des assemblages de combustibles recyclés, appelés MOX (mélange d'oxydes d'uranium et de plutonium), utilisés dans les réacteurs de production d'électricité.



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 SA est une société anonyme dont l'État est au 31 décembre 2021 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.

Philippe Braidy est directeur général depuis juillet 2020.



L'année 2021 et les premiers mois de 2022 ont été marqués par des avancées majeures pour Areva SA, avec en particulier le chargement du combustible nucléaire au sein du réacteur finlandais EPR d'Olkiluoto 3 (OL3), effectué au mois de mars 2021, l'atteinte de la première criticité (réaction en chaîne auto-entretenue) le 21 décembre 2021 et la connexion de l'EPR d'Olkiluoto au réseau électrique (permettant la première production électrique du réacteur) intervenue le 12 mars 2022. Cette dernière étape a marqué la première production d'électricité d'un réacteur EPR en Europe. Le reliquat de la participation détenue par Areva au capital d'Orano, soit environ 10% au 31 décembre 2021, a par ailleurs été cédé à l'État, à des conditions de marché, en juillet 2022.

La prochaine étape attendue pour le projet OL3 est la génération régulière d'électricité, annoncée par TVO pour le mois de décembre 2022 selon les dernières estimations.

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



engie.com

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 2021, 23,64% du capital et 33,20% des droits de vote.

Chiffre d'affaires

57,9 Md€

Effectifs

171 754 collaborateurs, dont 69 970 chez Equans, et près de 77 716 en France

Dirigeants

Jean-Pierre Clamadieu est président non-exécutif du conseil d'administration depuis le 18 mai 2018 (et renouvelé le 21 avril 2022).

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



L'année 2021 a été marquée par la poursuite de la mise en œuvre du plan stratégique d'Engie défini en 2020, visant à accélérer le déploiement du groupe dans la production d'électricité bas carbone et les infrastructures énergétiques décentralisées, combiné à un ambitieux programme de rotation d'actifs.

Le groupe a achevé sa réorganisation en ligne avec ses nouveaux axes stratégiques : passage de 25 Business Units à 4 Global Business Units (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 traduit par des cessions dont le montant global est estimé à plus de 11 Md€, mais également par 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 bien engagé, tant sur le plan des cessions (baisse de la part d'Engie au capital de GTT de 40,4% à 21% au 30 juin 2022, signature avec Bouygues en mai 2022 du contrat de cession d'Equans, leader des activités de service multi-techniques, pour 7,1 Md€ de valeur d'entreprise) que sur le plan des investissements.

Sur le plan des résultats financiers, l'exercice 2021 a été porté par la sortie de crise sanitaire, l'environnement de prix de l'énergie élevés et la bonne performance opérationnelle, notamment des actifs nucléaires.

Engie a affiché un chiffre d'affaires consolidé de 57,9 Md€ (+30,6%), un résultat opérationnel courant de 6,1 Md€ (+36,8%) et un résultat net récurrent part du groupe de 3,2 Md€ (+85,4%). Un dividende au titre de 2021 de 0,85 €/action a été versé.

Engie a assuré en 2021 une bonne exécution des projets, avec 4,3 Md€ d'investissements de croissance et une forte croissance des énergies renouvelables avec 3 GW mis en service.

L'endettement financier net est en hausse de +2,9 Md€, à 25,3 Md€ fin 2021. 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 3,6x fin 2021, en baisse de 0,4x par rapport à fin 2020.

Pour 2022, Engie prévoit une nette croissance de sa performance financière, avec un résultat net récurrent part du groupe compris entre 3,8 et 4,4 Md€, hors Equans, notamment en raison de l'évolution du prix des commodités, et malgré un contexte qui reste fortement volatil.



eramet.com

Eramet est une société anonyme cotée, spécialisée dans les activités minières, dans la transformation de ces minerais assurée par un large dispositif d'usines métallurgiques, et dans les activités de métallurgie à haute performance.

Au 31 décembre 2021, le capital d'Eramet est détenu à 27,13% par l'État via sa holding FSI Equation,

deuxième actionnaire derrière la famille Duval, qui détient, via ses holdings SORAME et CEIR, 37,08% du capital. L'État et la famille Duval agissent de concert au capital de la société, représentant un total de 74,19% des droits de vote au 31 décembre 2020.

Chiffre d'affaires

3,7 Md€ (hors activités en cours de cession)

Effectifs

13 373 dans 20 pays, dont 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 en nette amélioration sur l'exercice 2021 par rapport à 2020 en raison de la sortie de crise sanitaire, qui a notamment entraîné la hausse des prix des matières premières. Le chiffre d'affaires consolidé est en hausse de 31% sur l'année 2021 à 3,7 Md€ et l'EBITDA s'établit à 1,05 Md€.

L'endettement financier net est en baisse significative de 32% à 936 M€, soit un levier de 0,9x l'EBITDA. Ces résultats ont permis le versement d'un dividende à hauteur de 2,5 € par action au titre de 2021.

L'année 2021 a été marquée par de fortes avancées dans la stratégie de recentrage du groupe sur les activités minières et les métaux de la transition énergétique. Eramet a ainsi annoncé la relance de son projet d'usine de lithium en Argentine, qui devrait permettre de produire 24 kt de lithium par an pour sa première phase. La mise en service de cette usine, détenue à 50,1% par Eramet aux côtés du partenaire chinois Tsingshan, est prévue début 2024. La cession de l'usine de Sandouville à Sibanye-Stillwater a été finalisée en février 2022. Enfin, en février 2022, Eramet a signé un protocole d'accord avec le consortium constitué de Safran, Airbus et Tikehau ACE Capital pour la cession d'Aubert & Duval : l'opération devrait être finalisée d'ici la fin d'année.

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) a connu une avancée significative avec l'approbation en février 2022 par

le gouvernement calédonien de l'autorisation d'export de minerai de nickel à 6Mt/an contre 4Mt/an auparavant. L'année 2021 est restée perturbée par les intempéries, des blocages sociaux et la crise sanitaire. Une réduction du prix de l'énergie de l'usine de ferronickel de Doniambo reste nécessaire, nécessitant la mise en service d'une source d'approvisionnement plus compétitive.

En Indonésie, l'activité d'exploitation du gisement de Weda Bay a permis la production de 14 Mt de minerai de nickel, contre 3,4 Mt en 2020. L'usine métallurgique de production d'alliages de nickel a atteint sa capacité maximale de 39kt/an.

Au Gabon, Eramet a atteint son objectif d'augmentation de la capacité de production de la mine de Moanda, soit 7Mt de minerai de manganèse. Eramet a également signé un accord relatif à l'entrée de Meridiam et de l'État gabonais au capital de Setrag, opérateur du Transgabonais, qui devrait permettre d'accroître les capacités de transport, parallèlement à une prolongation de la concession.

Au Sénégal, la production de sables minéralisés continue de progresser pour atteindre un niveau de 804kt, en hausse de 6% par rapport à 2020.

La production de laitier de titane en Norvège a atteint 209kt, en hausse de 5% par rapport à 2020, ce qui en fait la meilleure année de l'usine depuis son démarrage.

Pour 2022, Eramet a revu sa prévision d'EBITDA à la hausse, autour de 1,6 Md€.



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. Le LFB est aujourd'hui l'un des premiers acteurs européens du fractionnement du plasma sanguin. Il commercialise 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 à 100% 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 (EFS). Pour satisfaire les besoins nationaux, notamment ceux liés au traitement des maladies rares, le LFB commercialise ensuite, prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus.

Chiffre d'affaires

458 M€

Effectifs

Plus de 2 500 personnes dans le monde dont plus de 2 000 en France

Dirigeant

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

Le Conseil d'administration a proposé, le 30 août 2022, la nomination de Jacques Brom comme directeur général et désigné Corinne Fau comme présidente du conseil d'administration sous réserve de cette nomination.



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 à l'horizon 2025, 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, c'est-à-dire la production de médicaments issus des protéines plasmatiques ou recombinantes. Le développement de l'entreprise, y compris à l'international, a ainsi été rendu beaucoup plus sélectif.

L'année 2021 a été marquée par l'aboutissement des négociations relatives à la restructuration financière du LFB. Ces discussions ont abouti à la formalisation d'un protocole de conciliation homologué par le tribunal de commerce d'Evry le 19 avril 2021.

Cette restructuration financière intègre une contribution des créanciers privés (nouveaux prêts à hauteur de 65 M€; extension des maturités des créances existantes). L'État a accompagné cette restructuration financière, dans une approche d'investisseur avisé, à travers la souscription à une augmentation de capital du LFB de 500 M€.

Le LFB a par ailleurs conclu le 31 janvier 2022 un partenariat industriel avec le fractionneur italien Kedrion afin de permettre la fabrication par ce dernier d'immunoglobulines à partir du plasma collecté par l'EFS, ayant vocation à être commercialisées par le LFB afin de les mettre à disposition des patients en France.

Enfin, le 1^{er} mars 2021, le LFB a obtenu de l'Agence européenne des médicaments (EMA) la validation du dépôt de sa demande d'autorisation de mise sur le marché (AMM) d'eptacog beta (activé), un facteur de coagulation VIIa recombinant, moins d'un an après l'approbation de son AMM aux États-Unis par l'agence de santé américaine, la Food and Drug Administration (FDA).



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. Parmi ces participations, on peut citer Airbus, Safran, Thales et Renault, qui sont cotées et dont la valorisation boursière représente environ 19,9 Md€ au 30 juin 2022, ainsi que Naval Group, KNDS ou les Chantiers de l'Atlantique. Présentes dans des secteurs lourdement frappés par la crise du Covid-19, ces sociétés sont bien positionnées pour tirer parti de la reprise économique, dans un contexte rendu incertain par l'évolution du contexte économique et sécuritaire mondial.

Dans le secteur automobile, Renault poursuit avec détermination une stratégie de transformation ambitieuse. L'entreprise a été fortement touchée par la pandémie de Covid-19 qui a entraîné une crise d'approvisionnement en semi-conducteurs, et elle a dû également abandonner sa position forte sur le marché russe à la suite de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Le plan «Renaultion», privilégiant la valeur au volume, a commencé à produire ses effets et doit maintenant permettre à la société de se préparer au mieux aux transformations profondes de son secteur, en particulier avec la transition rapide vers le véhicule électrique en Europe.

Pour l'industrie aéronautique, la fin de l'année 2021 et le début de l'année 2022 se traduisent par un changement significatif de paradigme : si la demande est bien de retour, c'est l'offre qui représente la plus grande difficulté pour le secteur, qui doit réussir une remontée en cadence dans un contexte international difficile, marqué par des difficultés d'approvisionnement ou par un contexte économique inflationniste plus incertain. Airbus a la chance d'aborder cette nouvelle phase avec une situation opérationnelle et financière saine et en ayant anticipé certaines des difficultés potentielles, par exemple en ayant contribué, avec les autres grands industriels français du secteur, au fonds ACE Aéro Partenaires visant à renforcer et à consolider la filière aéronautique française. Airbus continue également à bénéficier des difficultés de son concurrent Boeing sur le court et moyen-courrier.

D'autres enjeux attendent la filière à moyen terme, comme celui de la transition vers une aviation décarbonée. Safran, l'un des leaders mondiaux des moteurs d'avion, est à la pointe de cet effort, via le programme RISE lancé avec son partenaire GE et visant à développer dans les prochaines années un moteur permettant une réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre, ou via ses efforts pour augmenter la capacité des moteurs à consommer des carburants aéronautiques durables (SAF).

Autre axe de développement pour Airbus, Safran, mais aussi pour Thales et KNDS, les activités au profit du secteur de la défense sont portées par le contexte récent. Il s'agit pour ces sociétés de proposer des

solutions au meilleur niveau technologique, aux dépendances maîtrisées vis-à-vis d'acteurs étrangers, par exemple en matière d'approvisionnement, et répondant aux besoins des armées européennes et au premier chef des forces françaises.

À cet égard, l'un des enjeux principaux porte sur le développement et le succès de grands programmes européens en matière d'aviation de combat (SCAF) ou de chars (MGCS), qui doivent contribuer à l'autonomie militaire européenne.

Acteur majeur de la souveraineté française, Naval Group a connu une année agitée à l'international, faisant face à l'annulation imprévue par l'Australie d'un contrat de fourniture de sous-marins. L'impact économique et social de cette annulation est resté maîtrisé, grâce notamment à un accord amiable trouvé avec les autorités australiennes en juin 2022. Naval Group a également remporté un succès important au travers de la signature avec la Grèce d'un contrat portant sur trois frégates de défense et d'intervention, produit le plus récent de l'entreprise dans le naval de surface. En parallèle, les travaux se poursuivent sur les grands programmes nationaux, comme le sous-marin d'attaque de classe Barracuda, le développement de la future génération de sous-marins lanceurs d'engins, ou celui du futur porte-avions, développements menés avec Technicatome pour la propulsion nucléaire, et avec les Chantiers de l'Atlantique pour le futur porte-avions.

Reprise de la demande, défis opérationnels et économiques dans un contexte de tension et d'inflation sur les approvisionnements, enjeux environnementaux de plus en plus aigus : si les Chantiers de l'Atlantique semblent opérer sur un marché très différent du reste du portefeuille Industrie, ils sont eux aussi soumis aux grands mouvements de fond de l'industrie européenne, auquel leur actionnariat stabilisé autour de la participation majoritaire de l'État leur permet de faire face.



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

52,1 Md€

Effectifs

126 495 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.



2021 marque pour Airbus le redémarrage de l'activité : tandis qu'en 2020 la société avait enregistré une perte nette de 1,1 Md€ due à l'arrêt du transport à la suite de la pandémie de Covid-19, le groupe a annoncé un résultat net historique de 4,2 Md€ pour l'année 2021. Conformément aux prévisions du groupe, Airbus a livré 611 avions commerciaux, dont 483 avions de la famille A320.

Airbus Commercial Aircraft (70% du CA) anticipe en effet une croissance soutenue de la demande de ses avions commerciaux, portée par le succès de la famille A320 et les difficultés de Boeing et vise une cadence de 75 exemplaires par mois en 2025. Airbus reste en revanche tributaire des capacités de sa chaîne d'approvisionnement afin d'atteindre ce niveau de production. Afin de préparer cette remontée en cadence, le groupe s'est mobilisé dans le cadre du fonds d'investissement ACE Aéro Partenaires auquel il a souscrit à hauteur de 116 M€ aux côtés notamment de l'État, dans le but de contribuer à la consolidation et au renforcement de la filière, et a réorganisé ses activités d'aérostructures autour de sa nouvelle filiale Airbus Atlantic.

Airbus est par ailleurs pleinement engagé dans la décarbonation, enjeu stratégique du secteur. Au-delà des avions « NEO » qui émettent 25 % de CO₂ en moins que les anciens, l'entreprise travaille avec l'ensemble de la filière et les pouvoirs publics sur plusieurs concepts dont l'avion à hydrogène, afin d'aboutir à un avion décarboné d'ici 2035.

Avec 10,2 Md€ de chiffre d'affaires (20% du CA), 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.

Le programme Ariane 6 mené par ArianeGroup, détenue à 50% par Airbus et à 50% par Safran), se poursuit, avec un premier vol attendu en 2023. Un nouveau programme, porté par la filiale d'ArianeGroup MaiaSpace, vise par ailleurs à développer un mini-lanceur réutilisable. En matière de souveraineté militaire, Airbus est impliqué dans des programmes majeurs pour l'Europe de la défense comme le programme SCAF, dont l'ambition est de remplacer les Rafales français et les Eurofighters allemands et espagnols d'ici à 2040.

La signature du contrat Eurodrone en février 2022 au profit de l'Allemagne, la France, l'Italie et l'Espagne constitue un autre programme européen majeur sur lequel l'entreprise est mobilisée.

Dans le domaine des hélicoptères (12% du CA), Airbus Helicopters demeure le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires de 6,5 Md€ en 2021.

Face aux défis rencontrés par la chaîne d'approvisionnement, Airbus a ajusté les étapes de montée en cadence de la famille A320 en 2022 et 2023, et vise désormais un rythme mensuel de 65 appareils début 2024, plutôt que mi-2023. En conséquence, Airbus a légèrement revu à la baisse ses objectifs de livraisons pour 2022 et prévoit désormais de livrer non plus 720 appareils comme annoncé en 2021 mais 700. Les prévisions en matière de bénéfices et de trésorerie, soutenues par la solide performance financière du groupe restent inchangés par rapport à ce qui avait été annoncé en 2021, à savoir un objectif d'EBIT ajusté à 5,5 Md€ et de flux de trésorerie disponible avant fusions et acquisitions et financements-clients à 3,5 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 à conseil d'administration avec président et directeur

général distincts. 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 17,5% des droits de vote.

Chiffre d'affaires

15,3 Md€

Effectifs

76 765 collaborateurs, dont 54% 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.



En 2021, Safran a continué à subir les conséquences de la crise de Covid-19 tout en bénéficiant de la reprise progressive mais significative du trafic aérien, en particulier sur le secteur des courts et moyen-courriers.

Safran s'est attaché à restaurer sa rentabilité à travers la poursuite d'un plan d'adaptation ambitieux lui permettant d'abaisser son point mort, tout en préservant emplois, R&D et savoir-faire.

Safran se concentre désormais sur la remontée en cadence qui accompagnera la reprise de l'activité mais aussi sur les défis futurs de l'aviation décarbonée, en particulier via le lancement du programme RISE, mené conjointement avec General Electric et annoncé à l'été 2021, qui vise à produire un moteur de nouvelle génération (-20% d'émissions de GES).

Safran participe également aux initiatives de soutien du plan aéronautique annoncé par le Gouvernement en juin 2020, notamment au fonds de soutien de la filière ACE Aéro Partenaires (avec une souscription de 58 M€ pour Safran), et s'implique directement, par exemple en participant au rachat d'Aubert&Duval aux côtés d'Airbus et d'ACE Aéro Partenaires dont la finalisation est attendue d'ici la fin de l'année 2022.

Dans le domaine militaire, Safran participe avec l'allemand MTU Aero Engines (via la co-entreprise EUMET GmbH) et l'espagnol ITP à la motorisation du programme de Système de Combat Aérien Futur (SCAF). Le secteur Défense est un axe majeur de développement pour toutes les

branches de Safran, comme en témoigne l'acquisition de la société Orolia, spécialiste du positionnement et de la navigation de haute précision.

Au total, Safran a enregistré une baisse de son chiffre d'affaires de 7,5% en 2021 à 15,3 Md€ alors que son résultat opérationnel courant progressait de 7%, porté par la reprise des activités services civils et une maîtrise des coûts renforcée (-250 M€). La marge opérationnelle est en redressement, à 11,8% (contre 10,2% en 2020). Cette amélioration, couplée à celle du besoin en fonds de roulement, à l'effet positif du taux de change et au maintien d'un haut niveau d'acomptes Rafale ont permis d'augmenter de 600 M€ la génération de cash-flow libre, à 1 680 M€.

Safran a obtenu en 2021 sa première notation de crédit de Standard & Poor's, qui lui a attribué une note long terme de BBB+ avec une perspective stable passée à positive depuis avril 2022. Si les perspectives de moyen-terme sont en effet solides, la guerre en Ukraine, les tensions inflationnistes (et sur les chaînes d'approvisionnement) et les perturbations du trafic aérien en Chine font peser de fortes incertitudes sur le motoriste qui envisage toujours pour 2022 une forte augmentation de son chiffre d'affaires (+19%) et de sa rentabilité.


[thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com)

Thales est présent sur les marchés de l'aérospatial, de la défense et de la sécurité, ainsi que de l'identité et la sécurité numérique (l'activité transport terrestre sera prochainement cédée à Hitachi). 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 34,7% des droits de vote, et est lié par un pacte d'actionnaires à Dassault Aviation qui détient 24,6% du capital et 29,8% des droits de vote.

Chiffre d'affaires

16,2 Md€ (8,6 Md€ pour Défense&Sécurité, 4,5 Md€ pour Aérospatial, 3 Md€ pour Identité&Sécurité numériques)

Effectifs

81 000 collaborateurs dans le monde dont 34 000 en France

Dirigeant

Patrice Caine est président-directeur général depuis le 23 décembre 2014. Son mandat a été renouvelé le 11 mai 2022.



L'année 2021 a été pour Thales une année record avec un carnet de commandes qui atteint 34,7 Md€ (contre 34,4 Md€ fin 2020). Ces bons résultats sont notamment dus à un rebond des activités d'aéronautique civile, après la crise du Covid-19, et d'une activité spatiale en croissance continue. La branche aérospatiale présente ainsi un chiffre d'affaires en augmentation de 5,8% en 2021 et surtout une prise de commande en augmentation de 47,3%. Grâce à son modèle dual, équilibré entre activités civiles et militaires, ainsi qu'à son implantation géographique diversifiée, Thales a réussi à retrouver une croissance organique de son chiffre d'affaires de 5,3% par rapport à 2020 afin d'atteindre 16,2 Md€.

Le groupe renoue avec une marge d'EBIT de 10,2% (1 649 M€), en nette remontée par rapport aux 8% de 2020 sans être encore tout à fait au niveau de 2019 (10,9%).

Thales a réussi à dégager une génération de trésorerie record avec 2 515 M€ de free cash-flow opérationnel (contre 1 057 M€ en 2020), soit 185% du résultat net ajusté. Cette excellente performance traduit notamment les très fortes prises de commandes à l'export (acomptes Rafale notamment) et les actions mises en œuvre par la société pour optimiser son BFR.

Les excellents résultats dans le domaine Défense & Sécurité continuent de tirer la croissance du groupe avec 8 des 14 lignes de produit qui enregistrent une croissance à deux chiffres, avec une marge d'EBIT solide, et de nouvelles opportunités de croissance liées à l'évolution des technologies de défense (nouvelle surveillance

aérienne, lutte anti drones, cloud de combat, combat collaboratif...), mais aussi à un contexte international plus incertain.

Par ailleurs, l'orientation stratégique du groupe impulsée avec le rachat de Gemalto donne de très bons résultats avec l'amélioration de la marge commerciale de l'ensemble des activités de l'identité et de la sécurité numériques, avec le plein effet des synergies de coûts et l'effet de levier des ventes croissantes en cybersécurité. Thales a par ailleurs annoncé début 2022 de nouvelles acquisitions, dans le domaine de la cybersécurité et des systèmes numériques d'entraînement militaire.

Sur l'année 2021, 21 commandes d'un montant supérieur à 100 M€ ont été engrangées, avec pas moins de 12 commandes pour le seul quatrième trimestre. Ces contrats sont notamment liés à l'activité spatiale, à l'activité Radar et aux succès à l'export du Rafale.

Enfin, les objectifs 2022 sont ambitieux avec un ratio de *book-to-bill* encore supérieur à 1, un chiffre d'affaires dans la fourchette de 16,6 à 17,2 Md€ et une marge d'EBIT comprise entre 10,8% et 11,1%.



group.renault.com

Constructeur automobile généraliste depuis 1898, Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires.

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

L'État est le premier actionnaire avec 15,01% du capital, à quasi égalité avec Nissan (15% du capital mais sans droits de vote).

Renault est une société anonyme à conseil d'administration.

Renault forme avec Nissan et Mitsubishi une alliance qui leur confère une taille critique au niveau mondial.

Chiffre d'affaires

46,2 Md€

Effectifs

156 466 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.



Le redressement de Renault s'est poursuivi en 2021, porté par l'achèvement, avec près d'un an d'avance, du plan de réduction des coûts fixes de 2 Md€ permettant l'abaissement du point mort de l'entreprise de 30 %, le rétablissement d'une marge opérationnelle positive de 3,6%, une génération de trésorerie positive de 1,2 Md€ et le lancement réussi de nouveaux modèles (notamment Arkana).

Ce redressement est intervenu dans un contexte difficile (pénurie de semi-conducteurs) que l'invasion de l'Ukraine par la Russie en février 2022 a rendu plus difficile encore : fortement exposé au marché russe (à travers la détention de 68 % de sa filiale AvtoVAZ), Renault a annoncé l'arrêt de ses activités puis, le 16 mai 2022, son désengagement de Russie via la cession de ses actifs locaux.

Renault doit dorénavant assurer la mise en œuvre de la seconde étape du plan Renaulution, qui doit permettre le rétablissement de la rentabilité de long terme de l'entreprise. Ce plan vise aussi à poursuivre la transformation du groupe, grâce au recentrage sur les véhicules les plus rentables, l'accélération de la stratégie d'électrification (lancement de 8 véhicules d'ici à 2030 produits en France) et des investissements dans les technologies d'avenir (connectivité, conduite autonome, services) dans le cadre de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi.

Le marché de l'automobile reste en proie à des enjeux profonds de transformation, notamment liés aux nouvelles exigences environnementales avec le passage accéléré au véhicule électrique, le développement de la voiture connectée

et de la voiture autonome, tandis que l'émergence de nouveaux acteurs dont les capacités d'investissement sont portées par une valorisation boursière sans commune mesure avec les constructeurs historiques. Pour y faire face, Renault a indiqué le 18 février 2022 avoir lancé des réflexions stratégiques autour de ses activités et technologies 100% électriques et thermiques afin d'en renforcer l'efficacité et la performance opérationnelle. L'objectif est de définir un plan de développement adapté à chaque technologie, en tirant parti des atouts et de l'expertise du groupe sur ses différents marchés et au sein de l'Alliance. Cette accélération de la stratégie dans le cadre de « Renaulution » sera présentée par le groupe Renault lors d'un *Capital Market Day* qui se tiendra à l'automne 2022.

Pour 2022 et suite aux événements en Ukraine, Renault a annoncé viser l'atteinte d'une cible de marge opérationnelle de 3% (contre 4% initialement) et d'une génération de trésorerie positive (contre une cible supérieure à 1 Md€ initialement).



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 62,25%, 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, 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 l'ensemble de ses clients.

Chiffre d'affaires

4,05 Md€ (+22,7 %) dont 28 % à l'international

Effectifs

Plus de 15 000 collaborateurs, essentiellement en France

Dirigeant

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



Naval Group, leader européen du naval de défense, fait face à des enjeux renouvelés, sur la réalisation de ses contrats nationaux d'abord, en tant qu'acteur majeur de la souveraineté de la France et, sur le plan international, vis-à-vis du développement de sa stratégie à l'export. La réalisation de contrats d'exportations constitue en effet un complément d'activité indispensable pour la société permettant de préserver et de développer ses compétences et son savoir-faire afin de les maintenir au meilleur niveau mondial, dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense.

En France, le Suffren, premier des six sous-marins nucléaires d'attaque du programme Barracuda, a été admis au service actif le 3 juin 2022.

Il s'agit d'une étape cruciale du programme dont la réalisation restera un enjeu clef pour l'entreprise. Naval Group a par ailleurs débuté en 2021 les premières études de développement des sous-marins nucléaires lanceurs d'engins de nouvelle génération (SNLE3G). Dans le même temps, l'organisation industrielle du porte-avions de nouvelle génération (PANG) à propulsion nucléaire, a été arrêtée. Elle reposera sur une co-entreprise entre Naval Group et les Chantiers de l'Atlantique afin de maximiser les synergies et capitaliser sur les forces de chacun. Ce renouvellement majeur de la flotte française mobilisera largement Naval Group dans les décennies à venir.

Sur le plan international, l'année 2021 a été marquée par l'annulation par l'Australie du contrat relatif à la fourniture de 12 sous-marins, qui devait s'étendre jusqu'en 2040. Naval Group s'est employé à réduire les conséquences de cette décision non justifiée par l'exécution du contrat par la société, en procédant au reclassement des personnels jusqu'ici mobilisés sur le programme en France et en Australie et en obtenant les dédommagements permettant de couvrir les coûts directs et indirects liés à la résiliation. L'entreprise a repris sa marche en avant sur le terrain de l'export via l'obtention le 24 mars 2022, d'un contrat portant sur la fourniture de 3 frégates de défense et d'intervention (FDI) pour la Grèce.

Naval Group poursuit son plan de transformation « Naval 2025 » destiné à accroître la performance de l'entreprise, notamment en matière de santé, de sécurité et d'environnement, de qualité d'exécution et de satisfaction des clients.



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%), les salariés (2,4%), et des sociétés locales (1,6%).

Société anonyme à conseil d'administration, les Chantiers de l'Atlantique sont l'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

1,8 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.



L'État est aujourd'hui l'actionnaire de contrôle des Chantiers de l'Atlantique, le projet de rapprochement avec Fincantieri ayant pris fin en janvier 2021. Les Chantiers ont 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 cependant livré au groupe RCCL le Wonder of the Seas en janvier 2022, cinquième navire de la classe Oasis et actuellement le plus gros paquebot du monde, et en avril 2022 le Celebrity Beyond, troisième navire de la classe Edge. À noter en avril également, la mise à l'eau du Jacques Chevallier, premier de quatre bâtiments ravitailleurs de force destinés à la Marine nationale.

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 d'un prototype de voile Solid Sail/AeolDrive, solution de propulsion vélique pour les grands navires.

Dans le domaine militaire, outre le contrat de réalisation des ravitailleurs, les Chantiers de l'Atlantique sont associés avec Naval Group au sein d'une co-entreprise qui permettra de simplifier le pilotage opérationnel du projet de porte-avions de nouvelle génération.

Les Chantiers sont aussi actifs dans la maintenance de navires militaires.

La société opère également dans le domaine des énergies marines renouvelables avec notamment en 2022 les livraisons prévues des sous-stations des parcs éoliens de Fécamp et de Saint-Nazaire devant chacun délivrer une puissance totale de l'ordre de 500 MW, et la réalisation en cours d'une sous-station électrique commandée par le groupe danois Ørsted.

Au total, malgré la crise qui a continué à toucher le secteur de la croisière du fait des restrictions sanitaires, les Chantiers de l'Atlantique ont réalisé une année 2021 robuste avec un chiffre d'affaires demeurant à un niveau historique (1,8 Md€) et un résultat net supérieur à 90 M€ (soit environ 5% du chiffre d'affaires).



[knds.com](https://www.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 la filiale française du groupe, assurant la protection des actifs les plus sensibles.

KNDS est une société de droit hollandais. Depuis

le 15 décembre 2020, le groupe dispose d'une gouvernance renouvelée avec un directeur général unique et un président du conseil d'administration, alternativement l'un allemand et l'autre français. Cette organisation préserve l'équilibre franco-allemand, que reflète également la composition du conseil d'administration.

Chiffre d'affaires

2,7 Md€

Effectifs

8 619 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 la filiale française du groupe 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 l'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 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 et produit le camion équipé d'un système d'artillerie Caesar, dont plusieurs exemplaires ont été livrés par la France à l'Ukraine. KMW est de son côté le leader allemand du secteur avec des produits ayant remporté de nombreux succès à l'export (char de combat Leopard ou système d'artillerie PzH2000).

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 pour la société. 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 sus des programmes étatiques, KNDS poursuit ses efforts pour développer de nouveaux produits innovants tirant au mieux parti des forces de ses filiales allemandes et françaises.

En 2021, le groupe a réalisé des résultats remarquables avec un chiffre d'affaires de 2,6 Md€, en progression de 8% par rapport à l'année précédente. Le retour sur le devant de la scène du combat terrestre, y compris en Europe, est susceptible de nourrir une demande importante pour les produits de KNDS dans les prochaines années.



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

452 M€

Effectifs

1800 personnes, exclusivement en France

Dirigeant

Loïc Rocard est président-directeur général de TechnicAtome depuis le printemps 2017 et a été renouvelé le 12 mai 2022.



En 2021, le chiffre d'affaires de l'entreprise atteint le niveau historique de 452 M€ soit une augmentation de 13% par rapport à 2020 qui avait connu un léger repli et un résultat d'exploitation de 87,5 M€, soit une marge de 19,4% (contre respectivement 76,3 M€, et 19,1% en 2020). Le résultat net après impôt ressort à 65,4 M€ (contre 56,7 M€ en 2020). Les prises de commandes ont été portées par la contractualisation de nouvelles phases pour les deux grands programmes nucléaires futurs de la Marine et atteignent 102,2 M€, ce qui porte le carnet de commandes à 1613 M€, correspondant à près de trois années et demi d'activité.

Les études d'avant-projet des deux réacteurs de propulsion pour le porte-avion de nouvelle génération (PANG) ont démarré cette année, suite à la décision annoncée fin 2020 par le Président de la République. Le programme de sous-marins nucléaire lanceurs d'engin de troisième génération (SNLE 3G) est entré quant à lui dans sa phase de réalisation au mois de février.

Par ailleurs, sur le programme Barracuda, les essais relatifs à la chaufferie du deuxième de série, le Duguay Trouin, se sont déroulés en fin d'année, marquant ainsi la poursuite de ce programme majeur pour les années à venir.

Afin de mener à bien ses travaux industriels au bénéfice de la propulsion nucléaire, dans les conditions de sécurité et opérationnelles que la permanence de la force de dissuasion exige, TechnicAtome s'appuie sur des compétences rares qu'il s'emploie à préserver. Pas moins

de 8000 heures de formation ont ainsi été dispensées au cours de près de 300 séances de formation.

Ce maintien des compétences passe également par le nucléaire civil, où TechnicAtome réalise plus de 17% de son chiffre d'affaires en 2021. TechnicAtome a reconduit la mise à disposition de ces personnels au profit du pilotage par le CEA de la construction du réacteur de recherche Jules Horowitz, actif stratégique du CEA pour la production d'isotopes médicaux, mais aussi de projets complémentaires permettant de tirer parti des compétences uniques de TechnicAtome.

TechnicAtome a également poursuivi en 2021 sa collaboration avec EDF sur les chaudières des *small modular reactors* (SMR), projet de réacteurs de puissance de petite taille, ayant pour objet de renforcer voire de remplacer certaines centrales thermiques civiles.

Enfin, 2022 sera l'occasion de célébrer le cinquantenaire de la création de TechnicAtome.



eurenco.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 est par ailleurs numéro 1 mondial de production de l'additif diesel NEH à travers sa filiale Veryone.

Chiffre d'affaires

275 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 profitabilité soutenable après avoir rétabli l'équilibre financier en 2017. 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.

Le marché reste porteur et 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. Elle a également renforcé la maîtrise de sa chaîne d'approvisionnement en prenant le contrôle à 100% de la société Manuco, précédemment détenue à 50% et fournisseur important.

Après une année 2020 marquée par une performance entachée par la crise sanitaire du Covid-19, la société Eurenco est parvenue à entériner une année 2021 qui marque plusieurs records historiques pour l'entreprise, avec un chiffre d'affaires à 275 M€ (+28 % par rapport à 2020), des prises de commandes à 229 M€ (+23% par rapport à 2020), un EBIT à 17 M€ (+250% par rapport à 2020) et un résultat net de 22 M€. La société peut par ailleurs s'appuyer sur la structure financière saine de sa maison-mère SNPE.



monnaieparis.fr

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

146 M€

Effectifs

Environ 450 collaborateurs à Paris et Pessac

Dirigeant

Marc Schwartz est président-directeur général de l'établissement depuis le 21 novembre 2018. Son mandat a été renouvelé pour une durée de cinq ans par décret du Président de la République le 25 avril 2022.



La Monnaie affiche en 2021 de bonnes performances financières, avec un chiffre d'affaires en hausse de 27 % par rapport à 2020 (et même de +6 % par rapport à 2018) et un résultat net de 4,5 M€ très supérieur à celui de 2020 (0,8 M€). La trésorerie est par ailleurs stable à 22 M€ (20 M€ en 2020).

Ce bon résultat est imputable à une maîtrise efficace des coûts de l'entreprise, au succès de sa politique commerciale et au dynamisme des contrats à l'export.

Si la commande de l'État (36 M€) est stable par rapport à 2020, elle ne représente plus que 25 % du chiffre d'affaires en 2021, dont l'augmentation est due pour l'essentiel au haut niveau de commandes des monnaies de collection (67 M€ contre 46 M€ en 2020), qui bénéficient du succès des nouvelles collections grand public, et du retour au niveau pré-crise sur la fabrication de monnaies étrangères (28 M€). Enfin, premier fruit de la politique de digitalisation entreprise par la Monnaie, les achats via le site internet de l'entreprise représentent désormais le premier canal de vente, avec un chiffre d'affaires de 25 M€ (en augmentation de 57 % par rapport à 2020).

Le site historique du 11 Conti n'a cependant pas pleinement bénéficié du même dynamisme que les autres activités de la Monnaie en raison du contexte encore marqué par la crise sanitaire, avec une fréquentation en retrait, malgré le succès de certaines expositions temporaires. 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'équilibre économique de l'exploitation du site doit être atteint par une valorisation de toutes les composantes du 11 Conti, en misant sur l'enrichissement du parcours visiteur, des expositions temporaires, 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.

Enfin, l'entreprise prépare une diversification à travers une valorisation immobilière sur son site de Pessac, rendue possible par la modification des statuts de l'entreprise intervenue en 2022.



©Eric Huynh - La Poste.

SERVICES ET FINANCE

Pour les entreprises du portefeuille services et finance, et après une année 2020 profondément marquée par la crise sanitaire, l'année 2021 a permis une reprise progressive mais contrastée suivant les secteurs d'activité spécifiques de chaque entité.

Bpifrance a été confirmé dans son rôle de moteur de la relance post crise sanitaire, via une mobilisation accrue dans le cadre des dispositifs France Relance, France 2030 et PIA 4.

Orange a engagé fin 2021 un renouvellement profond de sa gouvernance, achevé début 2022 avec l'arrivée de Christel Heydemann puis de Jacques Aschenbroich, respectivement aux postes de directrice générale et de président du conseil d'administration. Orange et l'opérateur Masmovil ont signé un accord pour le regroupement de leurs activités en Espagne en juillet 2022, une opération qui doit permettre à ce pays de redevenir une géographie dynamique pour le groupe après plusieurs années difficiles.

Pour La Poste, 2021 a constitué la première année de mise en œuvre du nouveau plan stratégique « La Poste 2030 » qui vise à consolider les activités historiques de La Poste et ses missions de service public, à accélérer le développement de ses nouveaux moteurs de croissance et à préparer le futur modèle économique du groupe. Cette année a également été l'occasion pour La Poste (puis pour La Banque Postale début 2022) d'adopter le statut de société à mission, possibilité ouverte par la loi Pacte, inscrivant ainsi dans ses statuts une raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux.

La Française des Jeux a connu une très bonne année, avec un rebond de la croissance à son niveau précédant la crise du Covid-19, une digitalisation accrue de ses activités et de nouveaux jalons sur sa stratégie de diversification, avec le gain de contrats de loterie au Canada.

La Semmaris a poursuivi l'élaboration de son 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 et a fait l'objet d'un rapport de préfiguration remis par le PDG de la Semmaris au Premier ministre début 2022.

Les entreprises de l'audiovisuel public ont continué l'effort de transformation mené depuis 2018, en bénéficiant toujours d'un accompagnement financier de l'État, dont la forme est amenée à évoluer avec la fin de la contribution pour l'audiovisuel public, qui sera mise en œuvre dès 2022.

Au cours de cette année, la direction Services et Finance a poursuivi la rationalisation de son périmètre. En mai 2021, la société de gestion immobilière Sovafim a été rebaptisée Agence de gestion de l'immobilier de l'État (AGILE) et est désormais suivie par la direction de l'immobilier de l'État. Elle reste détenue à 100% par l'État. Dexia poursuit par ailleurs la mise en œuvre de sa stratégie de réduction de son bilan.

Enfin, la constitution du grand pôle financier public au sein de la Caisse des dépôts et consignations a été parachevée avec la poursuite de la prise de contrôle par La Banque Postale de CNP Assurances, dont elle avait acquis la majorité du capital en 2020.



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 la Caisse des dépôts, et est structuré en trois branches : le pôle bancaire, l'investissement et l'export.

Effectifs

3 500 collaborateurs et 50 implantations territoriales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises

Dirigeants

Eric Lombard, directeur général de la Caisse des dépôts est président non exécutif de Bpifrance SA depuis le 21 décembre 2017.

Nicolas Dufourcq est le directeur général depuis la création du groupe.

Christian Bodin est le président-directeur général de l'EPIC Bpifrance.



En 2021, Bpifrance a été particulièrement active afin de soutenir la relance de l'économie française, dans un contexte post-crise liée au Covid-19. Bpifrance a franchi un palier supplémentaire et a injecté 50 Md€ dans l'économie en 2021 : 23 Md€ de crédits octroyés à court, moyen, et long terme ; 1 Md€ de prêts verts accordés ; 4 Md€ d'aides et financement de l'innovation ; 4 Md€ d'investissement en capital ; 20 Md€ déployés pour l'accompagnement des entreprises à l'international. BPI a par ailleurs garanti 7 Md€ de crédits à plus de 40 000 entreprises, auxquels s'ajoutent 14 Md€ de prêts garantis par l'État.

Bpifrance a également été placée au cœur des grands plans d'investissement du gouvernement, en tant qu'opérateur des plans France Relance, France 2030, et du PIA4 lancé en janvier 2021.

Bpifrance a enfin poursuivi le déploiement de sa feuille de route stratégique avec les plans de transformation de l'économie : plan French Fab, plan Touch, plan Climat, plan Deeptech.



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 l'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 Caisse des dépôts (66%) qui a pris, en mars 2020, le contrôle majoritaire.

Chiffre d'affaires

34 609 M€

Effectifs

244 980 collaborateurs

Dirigeant

Philippe Wahl est président-directeur général depuis le 28 septembre 2013. Il a été renouvelé pour la troisième fois dans ses fonctions le 5 mars 2020, pour un mandat de cinq ans, afin de poursuivre la stratégie de diversification de l'activité du groupe.



2021 a constitué la première année de mise en œuvre du nouveau plan stratégique « La Poste 2030 », présenté en février.

Il vise à consolider les activités historiques de La Poste et ses missions de service public, à accélérer le développement de ses nouveaux moteurs de croissance (bancassurance, colis express et services au e-commerce) et à préparer le futur modèle économique du groupe (services digitaux de confiance et services de proximité humaine). 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 21% en 2021. La Poste a mis en œuvre une réorganisation interne en juillet 2021 pour accompagner cette nouvelle stratégie, avec une structure en quatre branches: Services courrier-colis, Grand public et numérique, GeoPost et La Banque Postale.

En 2021, La Poste a réalisé un chiffre d'affaires de 34,6 Md€, un résultat d'exploitation de 3,4 Md€ et un résultat net de 2,1 Md€. L'année a été marquée par la poursuite des tendances de long terme affectant le modèle économique du groupe: recul du courrier (-2,4% en volume sur l'année), croissance des activités de colis express de GeoPost (2,8 milliards de colis distribués), et résultats récurrents en progression à La Banque Postale.

GeoPost a continué l'expansion de son activité à l'international, notamment par la montée au capital ou l'acquisition d'acteurs du colis express en Bulgarie, au Royaume-Uni, au Moyen-Orient et en Asie du sud-est.

La Banque Postale a poursuivi la prise de contrôle de CNP Assurances, dont elle avait acquis la majorité du capital en 2020, par le rachat des parts détenues par BPCE fin 2021 et le lancement d'une offre publique d'achat sur le capital flottant de l'assureur en mars 2022. Ces opérations ont pour objectif de parachever la création du grand pôle financier public constitué au sein du groupe Caisse des dépôts et consignations.

Enfin, La Poste, en 2021, et La Banque Postale, début 2022, ont adopté le statut de société à mission, manifestant ainsi leur ambition et leur exemplarité en termes de contribution à l'intérêt général et au bien-être collectif.



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.

L'actionnariat est composé de l'ensemble État (13,4%) et Bpifrance (9,6%), qui détient 23% du capital (et 29,4% des droits de vote), puis du fonds des salariés du groupe (6,5%). Le groupe est coté à Paris et à New York.

Chiffre d'affaires

42,5 Md€

Effectifs

140 000 salariés dans le monde dont 80 000 en France

Dirigeant

Jacques Aschenbroich est président du conseil d'administration depuis le 19 mai 2022.

Christel Heydemann est directrice générale depuis le 4 avril 2022. Ils ont succédé à Stéphane Richard, PDG du groupe jusqu'au 3 avril 2022, puis président jusqu'au 19 mai 2022.



Le groupe Orange enregistre en 2021 une croissance de son chiffre d'affaires de 0,8%, à 42,5 Md€, un EBITDAaL en légère baisse de -0,5%, à 12,6 Md€, un résultat net de 778 M€ (-84%), marqué par plusieurs effets non récurrents, et une génération de cash-flow en baisse de -3,7%, à 2,4 Md€. Au total, l'endettement net augmente de 3,3% à 24,3 Md€, soit 1,91x l'EBITDAaL. Ces résultats sont en ligne avec et la guidance communiquée aux marchés.

La guidance 2022 porte sur les objectifs suivants : (i) EBITDAaL entre +2,5 et +3%; (ii) Capex inf. ou égal à 7,4 Md€; (iii) CFO sup. ou égal à 2,9 Md€; (iv) Levier autour de 2x à moyen terme; (v) Dividende de 0,70 centimes par action.

Le groupe a poursuivi le déploiement de ses réseaux fixes et mobiles, avec 56,5 millions de foyers raccordables à la fibre FTTH à travers le monde (+19,7% en un an), dont 28,8 millions en France, et une couverture 4G de 99% de la population dans les 8 pays européens où Orange est présent. Le groupe a poursuivi le déploiement de son réseau 5G, avec par exemple le seuil des 1 000 communes couvertes dépassé en France début janvier 2022 ainsi que le lancement du réseau 5G en Slovaquie suite à l'acquisition des fréquences.

Orange a également poursuivi le développement et le plan de valorisation de ses infrastructures. Orange Concessions, qui porte les infrastructures fibre en zone rurale en France, en partenariat à 50/50 avec le consortium d'investisseurs CDC/CNP/EDF Invest, est opérationnelle depuis novembre 2021. De même, la société Totem, regroupant les tours de téléphonie françaises

et espagnoles, filiale à 100%, est entrée en fonction fin 2021 et ambitionne de devenir un leader européen sur le marché des towercos. En matière d'acquisitions, Orange a conclu un accord avec Groupama le 30 septembre 2021 pour acquérir sa participation de 21,7% dans Orange Bank, lui permettant d'en prendre totalement le contrôle. Orange s'est renforcé en Belgique suite à une OPA achevée le 4 mai 2021 lui permettant de détenir 77% du capital d'Orange Belgium, et en lançant des offres convergentes sur l'ensemble du territoire national. Orange a également finalisé en septembre 2021 l'acquisition de 54% du 2^e opérateur fixe de Roumanie, TKR, lui permettant d'accélérer sa stratégie d'opérateur convergent.

Enfin, Orange Espagne et MasMovil ont signé un accord ferme portant sur le regroupement de leurs activités en Espagne, sous forme d'une coentreprise à 50/50. L'opération revêt une importance stratégique majeure pour Orange, car elle permettrait une consolidation du marché espagnol de 4 à 3 grands opérateurs, indispensable pour le retour à la croissance en Espagne.



groupefdj.com

FDJ (La 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. Le groupe bénéficie de droits exclusifs pour l'exploitation de la loterie et des paris sportifs en point de vente en France.

Au 31 décembre 2021, le capital de FDJ était détenu à 20% par l'État, 15% par les associations d'anciens combattants, 4% par les salariés, le reste du capital (61%) étant flottant.

Chiffre d'affaires

2,3 Md€

Effectifs

2 500 collaborateurs

Dirigeante

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



L'année 2021 a permis à FDJ de renouer avec la trajectoire de croissance qui était la sienne avant la crise sanitaire. Les résultats du groupe ont ainsi progressé par rapport à 2020, mais également par rapport à 2019. FDJ a engrangé 19 Md€ de mises, pour 2,26 Md€ de chiffre d'affaires, 520 M€ d'EBITDA et 290 M€ de résultat net. FDJ a par ailleurs poursuivi la digitalisation de son activité, avec 11% des mises sous forme digitale. L'entreprise dispose de fortes liquidités en 2021 avec un excédent net de trésorerie de 916 M€.

FDJ a développé en 2021 une nouvelle offre à destination des particuliers, avec un service de paiements de proximité mis en place pour le compte de la direction générale des finances publiques.

FDJ s'est également étendue à l'international avec le déploiement d'un service de gestion d'offre de paris sportifs en points de vente et en ligne au Canada.

FDJ maintient son haut niveau d'exigence sur le thème du jeu responsable, et a entamé un nouveau cycle d'action de la fondation d'entreprise FDJ, qui sera dotée d'un budget de 25 M€ sur la période 2023-2027

En 2022 l'entreprise vise une progression du chiffre d'affaires de 5% prévoyant une forte croissance sur le digital. FDJ vise un taux de marge d'EBITDA supérieur à 23,5% tout en conservant un taux de conversion de l'EBITDA en flux de trésorerie disponible supérieur à 80 %.

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. Il 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%), autres (0,41%).

Bilan

98,7 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) et la poursuite d'un programme de cessions d'actifs appelé « Remedial Deleveraging Plan » (RDP). Ces actions ont contribué à réduire la taille de son bilan de 357 Md€ à fin 2012 (dont 36 Md€ d'actifs commerciaux) à 98,7 Md€ fin 2021.

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.

Pour 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 quatre chaînes nationales (France 2, France 3, France

4/Culturebox et France 5), neuf chaînes Outre-mer 1^{re}, 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

-29,9 M€

Résultat net

+11,8 M€

Effectifs

Environ
9 000 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.



La crise sanitaire a perduré en 2021 et a affecté dans une moindre mesure qu'en 2020, l'ensemble des activités de France Télévisions.

Dans le cadre de la stratégie de développement de ses activités flux et documentaires, France.tv studio, filiale de production du groupe France Télévisions, a créé, début 2021, son agence de presse, France.tv presse. Cette création complète l'offre de production et coproduction à contenu journalistique de France.tv studio, notamment au travers d'enquêtes, de reportages et de magazines, en particulier à destination de France Télévisions. Engagée pour faire émerger une nouvelle génération de talents et favoriser la représentation de la diversité, France Télévisions s'est associée au dispositif inédit d'insertion professionnelle créé par l'INA, la « Classe Alpha », accessible à des jeunes de 17 à 25 ans, dont la première promotion date de 2021.

En avril 2021, France Télévisions a lancé « La Collection européenne » en collaboration avec quatre chaînes publiques européennes : la chaîne culturelle européenne ARTE, les chaînes publiques allemandes ARD et ZDF ainsi que la Société suisse de radiodiffusion et télévision SSR SRG. Cette sélection commune de documentaires, reportages et magazines européens est disponible gratuitement et en cinq langues (français, allemand, anglais, espagnol, italien) à travers l'Europe, sur chacune des offres numériques des partenaires.

Face à la crise sanitaire imposant la fermeture des lieux culturels et l'annulation des spectacles, France Télévisions a lancé le 1^{er} février 2021 une nouvelle chaîne de télévision éphémère,

Culturebox, accessible sur tous les écrans, notamment sur le bouquet TNT (canal 19), grâce au soutien du ministère de la Culture et du CSA. Cette chaîne a accueilli pendant trois mois plus de 500 artistes de tous horizons, diffusé 60 captations de spectacles vivants et proposé une très grande variété de programmes culturels. Afin de continuer à soutenir l'exposition de la culture et son accès à tous les Français, Culturebox poursuit sa diffusion en soirée sur France 4 depuis le 1^{er} mai 2021, avec une programmation éclectique ouverte à tous les arts.

France Télévisions a mis en place fin mai 2021 un nouveau dispositif, nosSources, accessible sur la plateforme franceinfo.fr, qui propose aux téléspectateurs et internautes un accès facile aux sources des journaux télévisés et des magazines d'information diffusés sur France 2, France 3 et franceinfo canal 27. Ce dispositif s'inscrit dans la stratégie de transparence de France Télévisions et a pour vocation de renforcer le contrat de confiance du groupe avec ses publics.

En 2022, France Télévisions a investi près de 500M€ dans la création audiovisuelle, en hausse de 3,6% par rapport à 2021.

Comme les autres entreprises du secteur, France Télévisions est associée aux réflexions du Gouvernement sur le remplacement pérenne de la contribution à l'audiovisuel public.

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 sur de nombreux partenariats avec la sphère culturelle, éducative ou sportive dans le cadre d'une couverture éditoriale de leurs événements.

Résultat d'exploitation

+0,6 M€

Résultat net

+3,5 M€

Effectifs

Environ
4 700 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 2021 avec des résultats historiques.

Les audiences globales du groupe Radio France sont en croissance sur cette même période, à l'inverse du marché de la radio. En quatre années, le groupe a gagné près d'un million d'auditeurs quotidiens, soit une augmentation de 7%. Sur la vague septembre-décembre 2021, France Inter est la première radio de France à la fois en audience cumulée et en part d'audience. Franceinfo est la troisième radio en audience cumulée et France Bleu la troisième en part d'audience.

La stratégie portée par Radio France ces dernières années a permis de rencontrer de nouveaux publics. Alors que les jeunes ont tendance à délaisser la radio (les 13-29 ans sont 15% de moins à écouter la radio sur les quatre dernières années), ils sont 18% de plus à écouter les antennes de Radio France. Il en est de même sur les communes rurales et les agglomérations de - de 20 000 habitants où le marché de la radio perd 4% d'auditeurs sur quatre ans tandis que Radio France en gagne 7%, grâce aux 1,9 million d'auditeurs quotidiens de France Bleu.

En parallèle, Radio France a poursuivi ses efforts sur le numérique : l'ensemble des indicateurs (visites du site et applications, écoutes à la demande, écoutes en direct, visiteurs uniques par jour et par mois) progresse sur ces quatre dernières années avec un pic exceptionnel durant la pandémie. Chaque mois, plus de la moitié des internautes français sont en contact avec l'une des offres de Radio France et 3,4 millions d'auditeurs écoutent chaque jour Radio France sur les supports numériques (+70% en 4 ans contre +27% pour le marché radio).

Le chantier de réhabilitation de la Maison de la Radio s'est poursuivi en 2021. Pour l'accompagnement de ce chantier, Radio France a reçu une dotation en capital de 17,2 M€. Cette augmentation de capital de l'État a été libérée et versée en juillet 2021.

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, 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

Bruno Patino est président du directoire depuis juillet 2020.

Bernard-Henri Lévy est président du conseil de surveillance.



L'année 2021 se situe, pour ARTE France et ses filiales, dans le droit fil de l'année qui l'a précédée. Les instances renouvelées en 2020 et 2021 ont établi un nouveau projet stratégique d'ARTE pour les années à venir.

Celui-ci est matérialisé tant par le « Projet de groupe 2021/2024 », adopté par l'Assemblée générale du GEIE au mois de juin 2021 et décliné en un calendrier d'actions engageant les deux pôles, que par les sept plans d'action initiés par ARTE France et arrêtés dès mars 2021 afin de guider ou d'accélérer la transformation interne de l'entreprise, qu'il s'agisse de politique éditoriale, de stratégie de marque et relation aux publics, ou de modernisation des fonctions supports.

Ce projet stratégique a naturellement été nourri et conforté par les nouveaux succès éditoriaux enregistrés par ARTE en 2021, après une année 2020 déjà exceptionnelle.

L'audience linéaire a ainsi établi un nouveau record en Allemagne avec 1,3% (soit +8% par rapport à 2020) et a très légèrement dépassé, en France, son précédent record historique établi en 2020 (avec 2,93% de part d'audience, contre 2,86% l'année précédente).

Le numérique poursuit quant à lui sa forte progression entamée en 2017 pour franchir la barre des 150 millions de vidéos vues en moyenne chaque mois, avec très exactement 153 millions de vidéos vues mensuelles, soit plus d'1,8 milliard de vidéos vues en 2021 (et une croissance de +12% vs. 2020 et +68,3% vs. 2019).

Les offres numériques d'ARTE rencontrent ainsi l'intérêt croissant d'un public plus diversifié, par ailleurs, que sur l'antenne linéaire: la stratégie multi-canaux d'ARTE permet notamment de toucher efficacement les moins de 35 ans, souvent éloignés des chaînes linéaires mais adeptes des chaînes YouTube et Instagram, ainsi que les publics établis hors de France et d'Allemagne, qui représentent désormais 20% du public total des offres numériques.

FRANCE
MÉDIAS
MONDE

francemediasmonde.com

Le groupe France Médias Monde réunit France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe et espagnol 24h/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 d'exploitation

+0,5 M€

Résultat net

+1,7 M€

Effectifs

Environ
1 700 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 2021 ses missions et objectifs stratégiques avec :

- le renforcement des langues africaines de RFI, notamment à travers le déploiement du projet Afrikibaaru, opéré à partir de Dakar sur financements de l'Agence Française de Développement : création d'une rédaction quotidienne en fulfulde (peul) qui propose deux heures quotidiennes de programmes complémentaires dans cette langue, doublement de la production de l'information en mandenkan (2 heures par jour), enrichissement de l'offre en haoussa (2 heures 30 quotidiennes) et un volet formation piloté par CFI pour renforcer les compétences des médias locaux;
- la montée en puissance de la chaîne France 24 en espagnol, avec le passage de 12 heures à 24 heures de diffusion quotidienne à l'occasion de son quatrième anniversaire, à budget constant grâce à une politique de rediffusion astucieuse et à la simplification technique permise par une diffusion 100% en espagnol. Elle propose désormais une nouvelle matinale, davantage d'éditions d'information, de magazines, de reportages et de débats. Ce développement permet à France 24 en espagnol de proposer à ses téléspectateurs une offre d'information équivalente à celles de France 24 en français, en anglais et en arabe et de conforter sa place dans le paysage audiovisuel latino-américain où ses audiences sont solides;
- la poursuite de la transformation numérique dans le cadre de la dynamique d'effacement des frontières entre médias « traditionnels » et médias numériques. Les rédactions de FMM continuent ainsi de développer de nouvelles compétences pour produire à la fois pour les antennes linéaires et numériques dans tous les formats (formats écrits, podcasts natifs, vidéos mobiles, formats réseaux sociaux, etc.) tandis que certaines rédactions en langues de RFI ont basculé entièrement en 100% numérique (antennes de RFI en russe, en persan, en anglais) ou partiellement en numérique (antenne de RFI en portugais).



rungsinternational.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

131,6 M€

Effectifs

292 salariés

Dirigeant

Stéphane Layani est président-directeur général depuis le 1^{er} juin 2012. Son mandat a été renouvelé en 2020 pour une durée de 4 ans.



L'activité de la Semmaris s'est développée à rythme soutenu en 2021 grâce notamment à une hausse de la fréquentation des MIN de Rungis et de Toulouse ainsi qu'à la mise en service de plusieurs nouveaux bâtiments.

Le chiffre d'affaires du groupe est en progression de 6,2% en 2021. L'excédent brut d'exploitation est en hausse de 7,7% à 61 M€. Le résultat net s'établit à 19,1 M€, en hausse de 39%. La dette financière nette de la trésorerie s'établit à 85,8 M€ au 31 décembre 2021, pour un ratio de levier de 1,4x.

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 83,1 M€ sur l'année. Elle a fait l'acquisition de nouveaux terrains sur la zone Senia afin de poursuivre son développement à proximité de son site historique.

L'activité à l'international a retrouvé son niveau pré-crise sanitaire, avec le développement d'un hub agro-logistique à Abu Dhabi et le développement d'un réseau de marchés de gros en Arabie Saoudite.

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.

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. Dans ce cadre, le PDG de la Semmaris a remis un rapport de préfiguration du projet au Premier ministre le 7 février 2022. Le projet – baptisé Agoralim – consiste à créer plusieurs plateformes de transformation-distribution alimentaire complémentaires à Rungis. Les activités de vente physique resteraient localisées sur le site historique, à l'exception de l'espace de vente en gros pour les producteurs locaux. De nouvelles missions pourraient être ajoutées et font l'objet de concertations avec les parties prenantes, tels qu'un espace de production agricole, des lieux dédiés à la R&D, des centres de transformation (légumeries, conserveries).



ingroupe.com

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

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

Chiffre d'affaires

452 M€

Effectifs

1572 collaborateurs

Dirigeant

Didier Trutt est président-directeur général d'IN Groupe depuis le 19 septembre 2009 et a été renouvelé dans ce mandat pour la dernière fois en 2020.



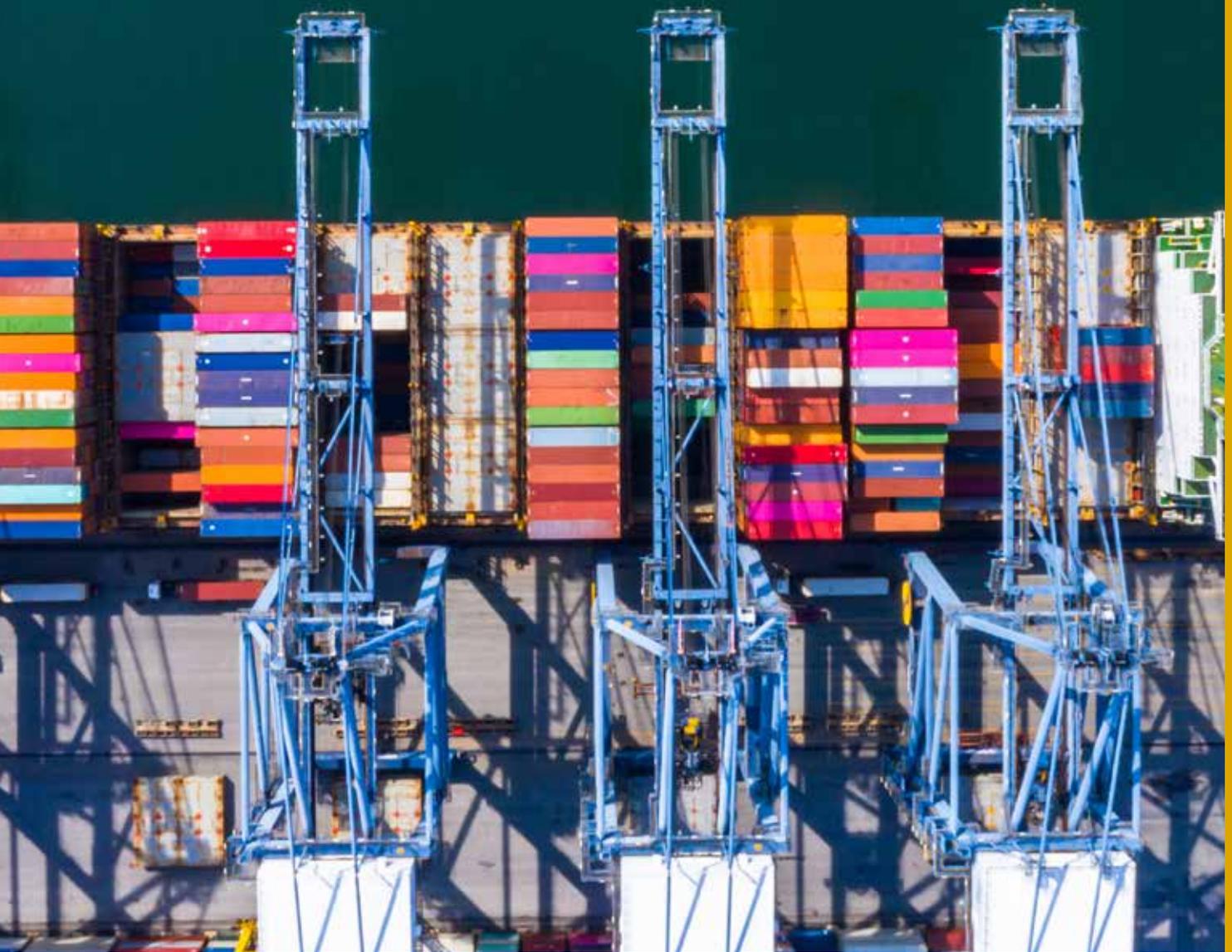
En 2021, la crise sanitaire a continué d'affecter l'activité de l'IN Groupe: les mesures de confinement et les restrictions des déplacements ont continué à pénaliser les marchés principaux de l'entreprise (identité, déplacements internationaux, automobile, banque).

Parallèlement, une crise mondiale de production de semi-conducteurs est survenue en 2021, provoquant de graves perturbations dans différentes industries et créant une situation de pénurie mondiale. Cette crise a perturbé l'activité de la filiale SPS pour la production de modules destinés aux cartes bancaires.

Malgré ce contexte difficile, l'activité est restée soutenue et marquée notamment par l'accélération de la production de la carte nationale d'identité électronique (CNIe) française, le déploiement de l'application « Tous Anti Covid Vérif » permettant aux professionnels de vérifier la validité du pass sanitaire et le gain de projets à l'export, notamment au Guatemala, au Pérou et au Népal.

En 2021, IN Groupe enregistre un chiffre d'affaires de 452 M€ contre 427 M€ en 2020 soit une croissance de 5,8%. Depuis 2020, cette activité est réalisée pour plus de la moitié à l'international. L'endettement net du groupe atteint 185 M€, soit 2,9x l'EBITDA.

En 2022, la mise en œuvre de la stratégie numérique de l'Union Européenne, qui inclut le développement des services numériques de confiance et la création d'une identité numérique, d'un portefeuille électronique et d'une gestion des attributs interopérables à l'échelle européenne, constitue une opportunité pour IN Groupe de continuer à croître en Europe.



TRANSPORTS

L'année 2021 et le début de l'année 2022 ont été marqués par la poursuite de la crise sanitaire mais aussi par la reprise progressive des activités de transports vers leur niveau d'avant-crise.

En 2021, le secteur aérien est resté le plus touché par les mesures sanitaires mises en place face aux vagues successives de l'épidémie de Covid-19. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a comptabilisé 2,3 milliards de passagers en 2021, soit encore seulement 51% du trafic mondial de 2019. L'OACI anticipe le retour du trafic mondial au niveau de 2019 en 2024.

Pour Air France-KLM, le nombre de passagers transportés sur l'année 2021 augmente de 31% par rapport à l'année 2020, mais reste en baisse de 57% par rapport à 2019 du fait des impacts de la crise sanitaire. À la suite de la mise en place par l'État en 2020 d'un plan de soutien d'Air France en trésorerie – constitué d'un prêt garanti par l'État de 4 Md€ et d'une avance d'actionnaire de 3 Md€ –, suivi la même année d'un plan de soutien de l'État néerlandais à hauteur de 3,4 Md€ au bénéfice de KLM, l'État a réaffirmé en 2021 son soutien au groupe avec la conversion de son avance d'actionnaire en instrument obligataire hybride et de sa participation, pour un montant de 600 M€, à une augmentation de capital de 1 Md€ d'Air France-KLM. Le 24 mai 2022, Air France-KLM a annoncé une nouvelle augmentation de capital à hauteur de 2,3 Md€, à laquelle l'État a participé à hauteur de son niveau de participation au capital du groupe (28,6%). Cette opération a permis un remboursement accéléré des instruments hybrides souscrits par l'État en 2021, pour un montant de 1,65 Md€. La performance du groupe au premier trimestre 2022 confirme la reprise, malgré un contexte sanitaire encore difficile, la situation en Ukraine et la forte hausse des prix du carburant. Air France-KLM affiche une nouvelle fois un EBITDA positif (221 M€ au premier trimestre 2022) et a engrangé un volume important de réservations pour les trimestres à venir.

Le trafic du groupe ADP a atteint 160 millions de passagers en 2021, soit 46% du niveau de 2019. Le trafic de Paris Aéroport (CDG et Orly) a atteint 42 millions de passagers, soit 39% du niveau de 2019. La crise sanitaire a également conduit le Gouvernement à abandonner début 2021 le projet de Terminal 4 à CDG qui n'était plus justifié sur le plan du trafic et des objectifs environnementaux.

Les cinq aéroports régionaux du portefeuille de l'APE (31 millions de passagers en 2019 soit 15% du trafic national) ont été lourdement affectés par la crise et dans des proportions similaires. Le trafic total des cinq aéroports a chuté de 68% en 2020 (contre 69% pour Paris Aéroport). Le rebond en 2021 a été de +30% (contre +27% pour Paris Aéroport). Enfin, le trafic des aéroports régionaux est marqué par

l'essor des compagnies *low cost*, qui jouent un rôle de premier plan dans la reprise des activités aériennes post crise sanitaire en Europe.

Le transport terrestre a connu un fort rebond en 2021 et au premier semestre 2022 malgré des modifications encore marquées des habitudes de déplacement. La concurrence dans le transport ferroviaire de voyageurs en France est par ailleurs devenue effective tant pour l'*open access* que pour le transport conventionné. Pour le transport « longue distance », SNCF a su capter la reprise de la demande des voyageurs après la levée des restrictions mi-2021 et développer de nouvelles offres (par exemple, les trains de nuit Paris-Vienne). À l'international, les trafics ont progressivement repris pour Eurostar et Thalys, et SNCF a réussi son implantation en Espagne avec une offre remplie à 95% depuis son lancement.

Le soutien massif de l'État au secteur ferroviaire s'est poursuivi en 2021 et début 2022, avec notamment l'achèvement de la reprise partielle de dette de SNCF par l'État au 1^{er} janvier 2022 (pour 35 Md€ au total, conformément à la réforme du « Nouveau pacte ferroviaire ») ainsi que le déploiement de France Relance (consacrant 4,7 Md€ de financements pour ce secteur).

Pour RATP, le trafic voyageurs dans le réseau d'Île-de-France a connu un net rebond en 2021 sans toutefois retrouver encore pleinement son niveau d'avant-crise (-29% en moyenne sur l'année 2021 comparée à 2019, et environ -20% au dernier trimestre 2021). La reprise dynamique des activités est toutefois enclenchée et RATP a été en mesure de poursuivre son développement notamment à l'international.

Sans retrouver leur niveau de 2019, les trafics maritimes ont connu une reprise notable en 2021. Fort de la fusion réussie des ports du Havre, Rouen et Paris en un établissement portuaire unique « HAROPA Port », le Premier ministre a confié au préfet coordonnateur une mission de structuration de l'axe Méditerranée-Rhône-Saône, en vue de traduire la volonté du Président de la République de constituer un grand port fluvio-maritime. En mars 2022, les premières conclusions ont été présentées : un projet d'axe industriel, logistique et économique et des schémas d'organisation - tenant compte tenu des différences de statuts des établissements concernés - ont été définis. Une mission complémentaire est en cours en vue d'organiser le déploiement de ce projet.



parisaeroport.fr

Groupe ADP est l'exploitant des aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget ainsi que de 10 aérodromes en Île-de-France et de l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Avec ses filiales et participations via ADP International, TAV Airports et GMR Airports, il exploite directement ou indirectement 25 autres aéroports dans le monde et forme l'un des principaux groupes aéroportuaires

internationaux (160 millions de passagers en 2021, 243 millions en 2019). Paris-CDG, 26 millions de passagers en 2021 (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 est détenu majoritairement par

l'État (50,6%), aux côtés notamment de Royal Schiphol Group (8%), Vinci (8%), Predica (5,1%) et des salariés (1,8%).

Chiffre d'affaires

2,8 Md€

Effectifs

25 720 personnes, dont 5 750 en France

Dirigeant

En mai 2019, Augustin de Romanet a été reconduit pour 5 ans dans ses fonctions de président-directeur général d'ADP SA.



La pandémie de Covid-19 a brutalement mis à l'arrêt le transport aérien d'avril à juin 2020 du fait des mesures de confinement et de fermetures des frontières.

La reprise du trafic est, depuis lors, progressive. Le trafic du groupe a atteint 160 millions de passagers en 2021, soit 46 % du niveau de 2019 à périmètre constant (contre 34 % en 2020). Il pourrait retrouver les niveaux de 2019 en 2023-2024. Le trafic de Paris Aéroport (CDG et Orly) a atteint 42 millions de passagers en 2021, soit 39 % du niveau de 2019 (contre 31 % en 2020), le retour au trafic pré-crise étant attendu entre 2024 et 2026.

Le groupe ADP a continué à adapter son modèle afin de sauvegarder durablement l'entreprise, notamment grâce à la signature en juillet 2021 d'un plan d'adaptation des contrats de travail, venant compléter l'accord de rupture conventionnelle collective signé en décembre 2020.

ADP a présenté son plan stratégique 2022-2025 en février 2022 aux investisseurs, qui contient 20 objectifs centrés sur l'excellence opérationnelle, la protection de l'environnement, l'expérience passagers, l'intermodalité et les actifs internationaux. En particulier, le déploiement d'une franchise de Retail et Hospitalité (Extime) vise à améliorer l'expérience passagers via les commerces.

S'agissant du développement international du groupe, le groupement formé par TAV Airports (51%), membre du Groupe ADP, et Fraport (49%) a remporté, en décembre 2021, l'appel d'offres

pour le renouvellement de la concession de l'aéroport d'Antalya.

Le chiffre d'affaires 2021 du groupe ADP s'élève à 2,8 Md€ (contre 2,1 Md€ en 2020), pour un EBITDA de 751 M€ (168 M€ en 2020). La dette financière nette s'élève à 8 Md€ et le levier (dette nette/EBITDA) 2021 s'établit à 10,7x.

En 2022, le trafic du Groupe ADP est attendu entre 74 % et 84 % du niveau de 2019 et celui de Paris Aéroport entre 72 % et 82 %. L'EBITDA est attendu entre 32 % et 37 % du chiffre d'affaires et le ratio de dette nette/EBITDA entre 5,5x et 6,5x.

La coopération industrielle entre ADP et Royal Schiphol Group a pris fin le 30 novembre 2021. L'arrivée à terme de la coopération marque le début d'un processus de cession ordonnée des participations croisées entre ADP et Royal Schiphol Group sur une période maximale de 18 mois, soit au plus tard jusqu'au 30 mai 2023, durant laquelle Royal Schiphol Group cédera en premier les titres qu'elle détient dans le capital social d'ADP.

AIRFRANCE KLM

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 aérien *low cost* et la maintenance aéronautique. Le groupe a transporté 45 millions de passagers en 2021, soit 31 % de plus qu'en 2020 mais 57 % de moins qu'en 2019 du fait de la poursuite des effets 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. À la suite de la réalisation d'une nouvelle augmentation de capital achevée en juin 2022, les principaux actionnaires du groupe sont l'État français (28,6 % du capital), l'État néerlandais (9,3 %),

CMA-CGM (9%), China Eastern Airlines (4,7 %) et Delta Air Lines (2,9 %). Le groupe est administré par un conseil d'administration de 20 administrateurs.

Chiffre d'affaires

14 Md€

Effectifs

71 469 salariés

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.

Air France-KLM a annoncé le 31 mars 2022 le renouvellement anticipé du mandat de Benjamin Smith en tant que directeur général du groupe, pour une durée de cinq ans.



Air France-KLM a continué d'être très durement affecté en 2021 par la crise découlant de la pandémie de Covid-19 et la chute du trafic aérien qui s'en est suivi. En 2021, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 14 Md€ (contre 11 Md€ en 2020 et 27 Md€ en 2019). L'EBITDA est repassé à un niveau positif, et se situe à +0,7 Md€ (contre -1,7 Md€ en 2020 et +4,1 Md€ en 2019). La dette nette s'élève à 8,2 Md€ (contre 11 Md€ en 2020 et 6,1 Md€ en 2019). Air France-KLM prévoit un résultat d'exploitation à l'équilibre pour le deuxième trimestre 2022, et nettement positif pour le troisième trimestre. Le groupe prévoit également un résultat d'exploitation positif pour l'année 2022 dans son ensemble.

L'État français a réaffirmé son soutien à Air France-KLM et à Air France en participant massivement à une 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 1,04 Md€, à laquelle l'État a souscrit à hauteur de 593 M€ ; et la conversion du prêt d'actionnaire de 3 Md€ accordé par l'État en 2020 en fonds propres. Cette conversion a permis 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.

Les différentes mesures de soutien de l'État se sont accompagnées d'engagements du groupe, incluant la mise en œuvre d'un plan de transformation, amorcé dès l'été 2020. L'ambition du groupe est double : le

redressement de la compétitivité pour assurer sa soutenabilité économique et financière, mais aussi la définition d'une stratégie de développement durable, avec notamment la réduction de 50% des émissions de CO₂ sur le réseau domestique à horizon 2024, la modernisation de la flotte moyen et long-courrier pour diminuer son impact écologique, et le développement de l'usage des carburants alternatifs durables.

Le 24 mai 2022, Air France-KLM a annoncé une nouvelle augmentation de capital à hauteur de 2,26 Md€, à laquelle l'État français a participé au prorata, maintenant ainsi son niveau de participation à 28,6% du capital. L'État néerlandais a également souscrit à cette opération pour maintenir sa participation à 9,3%. CMA-CGM, partenaire stratégique d'Air France-KLM sur le cargo, figure également parmi les principaux investisseurs de cette opération, et est ainsi entré au capital du groupe à hauteur de 9%. Cette alliance capitalistique se double d'un partenariat commercial stratégique exclusif de 10 ans dans le fret aérien. Le produit de cette augmentation de capital a été principalement affecté au remboursement accéléré des instruments hybrides souscrits par l'État en 2021, pour un montant de 1,65 Md€.



sncf.com

SNCF est une société anonyme détenue à 100 % par l'État.

Depuis 2020, SNCF est la maison-mère de l'un des premiers groupes mondiaux de mobilités qui exerce des activités de transport ferroviaire de voyageurs (TGV, TER, Transilien, Intercités, Eurostar, Thalys), de transport urbain (Keolis) et de transport de marchandises et de logistique (Géodis, Rail

Logistics Europe). SNCF détient également SNCF Réseau (en charge de la gestion du réseau ferré national français) et sa filiale SNCF Gares & Connexions (en charge de la gestion des gares).

Chiffre d'affaires

34 752 M€ en 2021 dont un tiers à l'international avec une présence dans 120 pays

Effectifs

Près de 270 300 salariés

Dirigeants

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



SNCF est la maison-mère de l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de logistique de marchandises avec en son sein la gestion du réseau ferré français et des gares.

Avec un chiffre d'affaires de 34,8 Md€ en 2021, SNCF a quasiment retrouvé son niveau d'activité pré-crise Covid-19 (35,1 Md€ en 2019). L'activité a, en revanche, été davantage portée par la logistique, avec une année record pour Géodis (10,9 Md€ de chiffre d'affaires, soit +33 % par rapport à 2019) tandis que les activités ferroviaires ont connu une situation contrastée en 2021 mais accélèrent leur redressement en 2022. La concurrence pour le transport ferroviaire domestique de voyageurs est devenue effective en 2021 tant en *open access* (avec l'arrivée de Trenitalia sur le Paris-Lyon) qu'en conventionné (avec les premières attributions de lots pour le transport régional en Région Sud).

Au 1^{er} janvier 2022, l'État a achevé la reprise de 35 Md€ de dette de SNCF Réseau, conformément à la réforme ferroviaire de 2018, permettant de poursuivre le désendettement du groupe et de diminuer substantiellement ses frais financiers. En complément, le groupe SNCF poursuit ses plans de performance avec l'objectif de générer à fin d'année 2022 des flux de trésorerie positifs, ainsi qu'un programme de cessions d'actifs non stratégiques. Ainsi, la société Ermewa (location de wagons et de conteneurs-citernes) a été cédée en 2021 et la société Akiem (location et maintenance de locomotives) est en cours de cession.

En 2021, le groupe a généré une marge opérationnelle (EBITDA) de 4,3 Md€ et un résultat net positif de 0,9 Md€ porté par la plus-value de cession de la société Ermewa. Les investissements bruts du groupe (10,3 Md€, tous financements confondus) ont dépassé leurs niveaux d'avant-crise, notamment soutenu par le plan de relance de 2020 (4,7 Md€ au bénéfice du secteur ferroviaire, dont plus de 4 Md€ via une augmentation de capital de SNCF).

Le 6 juin 2022, un nouveau contrat de performance a été signé par l'État et SNCF Réseau, couvrant la période 2021-2030. Ce contrat fixe les grands axes stratégiques de la politique de gestion du réseau ferroviaire et détermine notamment les objectifs de performance, de qualité et de sécurité assignés à SNCF Réseau, les orientations en matière d'exploitation, d'entretien et de renouvellement du réseau ainsi que la trajectoire financière du gestionnaire d'infrastructure.



ratp.fr

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

Pionnier des automatismes et des nouvelles mobilités, le groupe RATP met ses multiples expertises au service de la ville intelligente et durable en France et, à travers sa filiale RATP DEV, dans 14 pays.

Chiffre d'affaires

5 854 M€ en 2021

Effectifs

60 000 salariés

Dirigeante

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

Elle a informé l'État actionnaire début septembre 2022 de son souhait de mettre fin à ses fonctions pour raisons personnelles, son mandat prenant fin le 30 septembre 2022.



L'exercice 2021 permet à la RATP de renouer avec une tendance opérationnelle et financière positive. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 5,8 Md€, proche de celui de 2019. Son activité a été portée à la fois par la reprise progressive du trafic voyageurs en Île-de-France – qui reste toutefois encore inférieur au niveau d'avant-crise – et par la dynamique commerciale des principales filiales. Le résultat opérationnel (EBIT) s'élève à fin d'année à plus de 330 M€ (contre 100 M€ en 2020). Dans le cadre de son nouveau contrat d'exploitation et d'investissements 2021-2024, la RATP a été fortement mobilisée pour mener à bien le programme contractualisé avec Île-de-France Mobilités (plus de 2,3 Md€ d'investissements en 2021) afin de moderniser et d'étendre les réseaux et d'améliorer la qualité de service.

La filiale RATP DEV a poursuivi son développement avec des contrats structurants comme celui de l'exploitation du réseau de Toscane ou au Moyen-Orient (Le Caire et Riyad notamment).

RATP Solutions Ville, filiale nouvellement créée pour développer l'activité dans les services urbains, a remporté (en partenariat) ses deux premiers contrats majeurs avec la concession du réseau de fibre optique du Grand Paris Express et celle du réseau de froid de la Ville de Paris. Enfin, outre le lancement de la nouvelle application « Bonjour RATP », RATP poursuit sa stratégie de développement d'une offre de service MaaS (*Mobility as a Service*) et l'intégration de Mappy.

L'ouverture à la concurrence des marchés historiques de la RATP, prévue à l'horizon 2024 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER, est activement préparée par le groupe qui mène des chantiers importants de transformation pour gagner en compétitivité (organisation interne, fonctions support, transformation de l'ingénierie).

Le développement des activités du groupe RATP en dehors de son périmètre historique, notamment via les contrats gagnés par RATP DEV à l'étranger, contribue à promouvoir une culture concurrentielle au sein du groupe tout en valorisant ses missions de service public. En outre, la refonte du décret statutaire de la RATP, publié en février 2022, participe à la modernisation de la gouvernance et du fonctionnement du groupe.



haropaports.com

L'établissement public unique, HAROPA Port, résultant de la fusion, effective au 1^{er} juin 2021, des grands ports maritimes du Havre et de Rouen (GPMH et GPMR) et du port autonome de Paris (PAP) est administré par un conseil de surveillance.

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 est le 1^{er} port de France en termes de trafic, de chiffre d'affaires et d'effectifs.

Chiffre d'affaires

352 M€ en 2021 (cumul des comptes financiers des 3 ports de janvier à mai 2021 et comptes financiers de l'établissement unique de juin à décembre 2021)

Effectifs

1870 personnes

Dirigeant

Daniel Havis est président du conseil de surveillance.
Stéphane Raison est président du directoire.



Le trafic maritime 2021 des trois ports de l'axe Seine fusionnés au 1^{er} juin 2021 est en hausse de 12% et le trafic fluvial en Île-de-France de 4%, s'établissant respectivement à 83,6 Mt et 22,5 Mt. Les vracs solides reculent de 4% (13,8 Mt), marqués par une campagne céréalière en retrait, que la hausse de 25,5% des trafics d'agrégats ne suffit pas à compenser. Le trafic de vracs liquides enregistre une hausse de 6%, portés par une augmentation de 16% du trafic de pétrole brut (15,4 Mt), et malgré le recul de 1,5% des produits raffinés (17,3 Mt). Le trafic conteneurs dépasse le cap symbolique des 3 millions d'équivalent-vingt-pieds, soit une croissance de 28%, poussée par l'augmentation de 15% du trafic *inland* et la hausse spectaculaire de 79% du transbordement. Le trafic roulier repart à la hausse avec 294 000 véhicules, soit une augmentation de 14% sur l'année. Quant au trafic de ferries, il continue de subir la crise sanitaire et les conséquences du Brexit, tant sur les passagers et leurs véhicules que sur le fret, alors que l'activité croisière connaît un redémarrage avec 49 escales et 45 500 passagers.

En 2021, le chiffre d'affaires de l'établissement public unique augmente de presque 4% entre 2020 et 2021, s'établissant à 352 M€. Les droits de ports de l'ensemble passent de 130,6 M€ à 139,1 M€ et les recettes domaniales de 183 M€ à 191 M€. Ayant réalisé un excédent brut d'exploitation de 126 M€, HAROPA Port présente une trésorerie nette de 120,5 M€ à fin 2021.

Avec presque 1900 salariés et un trafic de plus de 100 Mt, HAROPA Port constitue le premier port français en termes de trafic, de chiffre d'affaires et d'effectifs.

Le conseil de surveillance a approuvé le projet stratégique du nouvel établissement lors de sa séance du 25 mars 2022. Comme prévu lors de la fusion des trois ports, le plan stratégique fixe un programme d'investissements ambitieux 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.

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.

Depuis la fusion des trois ports de l'axe Seine, le GPMM est le 2^e port français.

Chiffre d'affaires

163,2 M€ en 2021

Effectifs

1030 personnes

Dirigeant

Elisabeth Ayrault est présidente par interim du conseil de surveillance. Hervé Martel est président du directoire depuis mars 2019.



En 2021, le GPMM a vu son activité se redresser avec un trafic total qui a progressé de +9% pour atteindre 75 Mt. L'activité conteneurisée a également connu une croissance record avec près d'1,5 million d'équivalent-vingt-pieds traités. Les vracs solides et les vracs liquides sont aussi en hausse, respectivement de +18% (passant de 9,9 Mt à 11,7 Mt) et de +5% (passant de 40,7 Mt à 42,9 Mt). Sans pour autant retrouver son niveau de 2019, le trafic passager reprend avec une progression globale de +63% par rapport à 2020, année marquée par l'arrêt du secteur croisière et la baisse d'activité importante des lignes internationales et Corse.

Le chiffre d'affaires du GPMM est en hausse de 12% par rapport à 2020 à 163,2 M€, portée par la croissance des droits de ports de +16% (85,8 M€) et celle des redevances domaniales qui progressent de +6,5% (56,1 M€). L'excédent brut d'exploitation s'établit à 44,4 M€ en hausse de +26% par rapport à 2020. La dette financière nette s'élève à 129 M€.

À la suite de l'annonce du Président de la République visant à constituer un grand port fluvio-maritime de l'axe Rhône-Saône, le GPMM participe activement aux discussions avec ses partenaires et les services de l'État en vue de construire un projet d'axe adapté au territoire et à la diversité des acteurs impliqués, visant à élaborer une stratégie qui puisse répondre aux besoins des opérateurs fluviaux et maritimes dans une logique de performance et de compétitivité d'un outil logistique au service de la transition écologique.



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

84,2 M€ en 2021

Effectifs

363 personnes

Dirigeant

Emmanuelle Verger est présidente du conseil de surveillance.

Maurice Georges est président du directoire depuis juin 2021.



Après une année 2020 en net recul, le trafic annuel 2021 du port de Dunkerque atteint 48,37 Mt, en hausse de +7%. La crise sanitaire et le Brexit ont impacté l'activité transmanche, en baisse tant sur le nombre de passagers (35%), de voitures de tourisme (54%) que sur le fret (15%). Toutefois, les autres secteurs portuaires sont en nette progression: le trafic conteneurisé bondit de +41%, passant de 462 693 équivalent vingt pieds (EVP) à 652 079 EVP; les vracs liquides sont en hausse prononcée de +15%, passant de 7,6 Mt à 8,7 Mt; les vracs solides progressent de +11% à 20,1 Mt, la hausse de +29% du trafic de minerais permet de compenser largement une campagne céréalière médiocre.

Le chiffre d'affaires 2021 du GPMD est en progression de +7,4% à 84,2 M€, porté par la croissance des droits de ports de +13,4% par rapport à 2020 (à 38,5 M€), les redevances domaniales restant stables à 37,1 M€ (+1,7%). L'excédent brut d'exploitation progresse de +13% à 39 M€. La dette financière nette s'élève à 21 M€, en baisse de plus de 30%.

La dérégulation du transport maritime consécutive à la crise sanitaire et l'engorgement qu'ont connu les ports du Range Nord ont constitué une opportunité pour le GPMD qui a su s'adapter pour offrir une solution de traitement de presque 200 000 EVP supplémentaires, et ce, à infrastructures constantes.



www.sftrf.fr

www.atmb.com

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 pour le Développement d'une

Politique Intermodale des Transports dans le Massif Alpin (FDPITMA).

ATMB et SFTRF sont administrés chacun par un conseil d'administration.

Chiffre d'affaires

203 M€ pour ATMB et 144 M€ pour SFTRF en 2021

Effectifs

330 salariés pour ATMB et 297 salariés pour SFTRF

Dirigeants

Thierry Repentin est président du conseil d'administration de SFTRF depuis mai 2017. Son mandat de président du conseil d'administration d'ATMB est arrivé à échéance en mai 2022.

Philippe Redoulez est directeur général d'ATMB depuis 2011 et Alain Chabert de SFTRF depuis 2021.



Depuis le début de la crise sanitaire en 2020, les deux infrastructures ont été affectées par la forte chute des volumes de véhicules individuels sur leurs réseaux. Les trafics franco-italiens de poids lourds ont en revanche été 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.

Le trafic 2021 d'ATMB est en augmentation sur un an (+14% pour le tunnel et +15% sur l'autoroute). Les résultats financiers demeurent robustes et sont en amélioration : 203 M€ de chiffre d'affaires (179 M€ en 2020), 124 M€ d'EBE (104 M€ en 2020). L'endettement financier de la société (43 M€ au 31 décembre 2021) lui permet de disposer d'une capacité future d'investissement et de modernisation. ATMB s'est par ailleurs engagée dans une réflexion sur sa stratégie d'entreprise et a adopté sa raison d'être en juillet 2021.

SFTRF a présenté en 2021 un compte de résultat en amélioration par rapport à 2020 : 144 M€ de chiffre d'affaires (125 M€ en 2020), 100 M€ d'EBE (83 M€ en 2020).

Les concessions de l'autoroute et du tunnel restent toutefois déséquilibrées, la première étant structurellement moins rentable depuis le début d'exploitation de l'autoroute A43, en comparaison avec la concession du tunnel frontalier.

La société demeure endettée, avec une dette totale cumulée supérieure à 1 Md€ au

31 décembre 2021. La société a adopté sa raison d'être en juin 2022.

Outre les aspects financiers, les deux sociétés sont engagées dans des travaux importants de génie civil, avec d'une part la construction d'un second tube (en voie d'achèvement, mise en service en 2023) et la reconstruction du viaduc du Charmaix pour la SFTRF, et d'autre part des travaux de grande ampleur de réfection de la route du tunnel du Mont-Blanc pour ATMB.

ANNEXES

Annexe 1: Participations directes de l'État	98
Annexe 2: Gouvernance	100
Annexe 3: Rémunérations 2021 des PDG des entreprises cotées	115
Annexe 4: Rémunération des dirigeants des entreprises publiques au titre de l'année 2022	118
Annexe 5: Principales opérations conduites par l'APE depuis 2012	120
Annexe 6: Recettes et emplois du CAS PFE	124
Annexe 7: Féminisation des instances de gouvernance	126
Annexe 8: Effectifs par entreprise et par secteur	129
Annexe 9: L'équipe dirigeante	130

Annexe 1

Participations directes de l'État

(en M€)

Entreprises	% détenu par l'État fin 2021	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Résultat net part du groupe	Capitaux propres part du groupe	Dettes financières nettes	Capacité d'auto-financement	Dividendes versés
Renault	15,01%	46 213	1 398	888	27 320	1 622	4 822	-
Airbus	10,92%	52 149	5 342	459	9 466	- 7 643	3 572	-
Sogepa	100%	-	- 0	- 0	3 522	- 11	-	-
DCI	55,56%	202	12	12	224	- 184	16	5
Giat Industries Nexter	100%	284	12	131	1 607	- 251	67	20
Naval Group	62,25%	4 053	271	197	1 318	- 600	396	-
Odas	34%	376	6	7	- 6	- 48	1	-
Safran	11,23%	15 133	1 269	43	12 841	935	2 186	183
Thales	25,68%	16 192	1 144	1 089	6 480	- 720	2 344	417
TSA	100%	-	- 0	107	1 143	- 43	107	96
Chantiers de l'Atlantique	84,34%	1 788	127	92	531	- 8	161	-
Monnaie de Paris	100%	146	4	5	135	- 22	12	-
TechnicAtome	50,32%	452	80	65	249	- 772	79	34
LFB	100%	459	- 35	- 72	377	455	- 42	-
Areva	99,88%	- 10	- 80	630	173	230	- 998	-
Orano	79,99%	4 726	771	678	1 876	2 150	1 027	-
EDF	83,88%	84 461	5 225	5 113	50 211	42 988	19 118	84
Engie	23,64%	57 866	6 116	871	36 994	23 307	9 806	1 296
Eramet	27,13%	3 668	784	81	1 012	857	713	-
FSI Equation	100%	-	- 0	336	836	- 12	1	-
Air France-KLM	28,60%	14 315	- 1 626	- 3 292	- 3 824	4 552	- 76	-
Aéroport de Paris	50,63%	2 777	41	- 248	3 515	8 730	611	-
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60%	50	- 3	0	49	- 17	12	-
Aéroport de Martinique	60%	38	1	2	44	38	7	-
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	60%	22	1	1	15	18	6	-
Aéroport de Marseille-Provence	60%	96	- 1	- 1	72	27	30	-
Aéroport de Guadeloupe	60%	44	- 1	- 1	50	- 6	6	-
Aéroport de La Réunion	60%	49	- 1	- 2	53	38	9	-
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	62,87%	14	- 0	- 1	50	11	3	-
Caisse Nationale des Autoroutes	100%	0	-	-	0	-	-	-
FDPITMA	100%	-	-	162	354	-	-	-
SFTRF	99,94%	144	72	39	220	841	93	-
ATMB	67,30%	203	92	66	521	- 87	122	29
SNCF	100%	34 752	1 813	890	14 644	47 049	3 322	141
RATP	100%	5 854	340	207	5 013	5 774	1 123	-
Grand Port Maritime de Bordeaux	100%	37	2	1	218	3	8	-
Grand Port Maritime de Dunkerque	100%	84	- 6	- 6	1 281	22	38	-
Grand Port Maritime de Martinique	100%	27	5	5	263	- 31	7	-
Grand Port Maritime de Marseille	100%	163	3	-	1 856	129	41	-
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	100%	75	- 3	- 5	412	32	16	-

Entreprises	% détenu par l'État fin 2021	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation	Résultat net part du groupe	Capitaux propres part du groupe	Dettes financières nettes	Capacité d'auto-financement	Dividendes versés
Grand Port Maritime de Guadeloupe	100%	44	2	5	246	-7	8	-
Grand Port Maritime de La Rochelle	100%	25	4	3	245	-20	11	-
Grand Port Maritime de La Réunion	100%	53	7	4	295	20	15	-
HAROPA Port	100%	362	40	42	3630	135	114	-
Arte France	25%	213	-4	5	93	-106	-91	-
France Télévisions	100%	3002	-26	-12	416	-116	46	-
France Médias Monde	100%	273	2	2	9	-77	5	-
Radio France	100%	661	4	4	302	-20	33	-
IN Groupe	100%	453	10	5	283	182	56	-
La Française des Jeux	20,46%	2 256	392	60	829	-85	522	167
Orange	13,39%	42 522	2 521	233	32 341	24 269	11 414	2 127
EPIC Bpifrance	100%	-	-15	1 107	26 121	5 886	458	215
Dexia	46,81%	-	-	-156	6 511	-	-	-
SPPE	100%	-	-0	-0	0	-	-	-
La Poste	34%	26 617	3 431	703	20 932	6 473	5 394	-
Semmaris	33,34%	140	29	19	136	83	54	10
Société pour le Logement Intermédiaire	100%	-	-3	8	386	-2	8	7
CDR	100%	-	66	59	118	-141	-11	-
Total comptes publiés		423 522	29 635	10 642	274 011	162 178	66 802	4 831
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		-281 124	-21 071	462	-124 003	-53 050	-41 147	-4 200
Homogénéisation et retraitements de combinaison		2	89	-1 783	-16 663	108	233	-20
Elimination intragroupes		-1 808	-584	-	-	-	-	-
Total comptes combinés		140 592	8 069	9 321	133 345	109 236	25 888	611

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 Vacant 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>Commissaire du Gouvernement Laurent MICHEL Contrôleur économique et financier Vincent BERJOT</p>
<p>EDF* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Jean-Bernard LÉVY Commissaires aux comptes Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination: 25/4/2002, 6/6/2005</p>	<p>Représentant de l'État Alexis ZAJDENWEBER Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Gilles DENOYEL; Marie-Christine LEPETIT; Michèle ROUSSEAU; Delphine GÉNY-STEPHANN Autres administrateurs nommés par l'AG Philippe PETITCOLIN; Nathalie COLLIN; Bruno CREMEL; Colette LEWINER; Claire PEDINI Autre administrateur nommé par décret Jean-Bernard LEVY Représentants des salariés Jean-Paul RIGNAC; Christian TAXIL; Claire BORDENAVE; Karine GRANGER; Vincent RODET; Sandrine LHENRY</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Sophie MOURLON Contrôleur économique et financier Bruno ROSSI</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; Marie-Claire DAVEU Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Jacinthe DELAGE Représentants des salariés Christophe AGOGUE; Magali VIOT; Yoan KOSNAR</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Laurent MICHEL</p>

* Société cotée

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>ERAMET* Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Christel BORIES Commissaires aux comptes KPMG, Grant Thornton Date de renouvellement ou de première nomination : 29/5/2015, 28/5/2021</p>	<p>Représentant de l'État Vacant Administrateur nommé 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 Jérémie GUE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Vincent BERJOT ; Corinne FAU ; Laurence MEGARD ; Pascale AUGÉ ; Loïc ROCARD 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 Vacant 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 David LECAVELIER ; Cyrille VINCENT</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; Irene RUMMELHOF</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 KUCHARKOVA 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>Commissaire du Gouvernement Nicolas CHAPON 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; Eveline SPINA; Suzanne KUCHARKOVA MILKO ; Laurent MARBOEUF Autres administrateurs nommés par l'AG Guillaume GISCARD D'ESTAING; 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 Florence JEANBLANC-RISLER</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 Pierre TODOROV; Alexandre LAHOUSSE Autres administrateurs nommés par l'AG Antoine BOUVIER; Félix BODE; Philippe PETITCOLIN; Franck HAUN; Jürgen CAMMANN; Wolfgang BÜCHELE; Merith NIEHUSS</p>	
<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 Michèle FEJOZ; Alexie LALANNE-PELERIN; Jean-Baptiste KERVEILLANT; Pierre-Olivier CHOTARD; Noël CORBIN Personnalités qualifiées Gilles LIVCHITZ; Marc SCHWARTZ; Constance DE POLIGNAC; Magali VIANDIER; Brigitte ROESER-HERLIN Représentants des salariés Julien SABOURET; Olivier CREPIN; Pascal RENCKER; Françoise BRILLANT; Zafer CAMKIRAN</p>	<p>Contrôleur économique et financier Anne CAZALA</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>NAVAL GROUP Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Pierre Éric 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 Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Bernard RETAT ; François GELEZNIKOFF ; Jacques HARDELAY ; Valérie CHAMPAGNE ; Eveline SPINA Autres administrateurs nommés par l'AG Pascal BOUCHIAT ; Patrice CAINE ; Nathalie RAVILLY ; Pierre-Eric POMMELLET ; Gwenaëlle DE LA RAUDIÈRE ; Genevieve MOUILLERAT Représentants des salariés Laurent CHAGNAS ; Didier CHAVRIER ; Tony LECORPS ; Olivier MENARD ; Béatrice UNIA ; Yvon VELLY</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Anne-Chantal LE NOAN Contrôleur économique et financier Jacques PAULTRE DE LAMOTTE Censeur Paul TEBOUL</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 Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Christophe MAURIET ; Gabriel CUMENGE ; Thierry CARLIER 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 KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 30/4/2014, 19/6/2020</p>	<p>Représentant de l'État Vincent LE BIEZ Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État Thomas COURBE Autres administrateurs nommés par l'AG Bernard DELPIT ; Jean-Dominique SENARD ; Pierre FLEURIOT ; Annette WINKLER ; Marie-Annick DARMAILLAC ; Miriem BENSALAH CHAQROUN ; Pascale SOURISSE ; Yu SERIZAWA ; Joji TAGAWA ; Frédéric MAZZELLA Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires Noël DESGRIPPES Représentants des salariés Eric PERSONNE ; Richard GENTIL</p>	
<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 : 25/5/2022</p>	<p>Représentante de l'État Stéphanie BESNIER Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État Vincent IMBERT Autres administrateurs nommés par l'AG 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>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<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 ; Domitille LAUDE ; Julia MARIS ; Marie-Hélène POINSSOT ; Alice TAGGER ; Laurent COLLET-BILLON Autres administrateurs nommés par l'AG Dominique HENRI ; Thierry FRANCOU ;</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 ; Nadine RELIER-DAVID</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 ; Yann NOUGUIER ; Déborah GHIBAUDO</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Denis CHEVILLOT Contrôleur économique et financier Jean-Pierre DUDOGNON Censeurs Christophe RIBOULLEAU Vincenzo SALVETTI</p>
Services & finance		
<p>ARTE FRANCE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président du conseil de surveillance : Bernard-Henry LEVY Président du directoire : Bruno PATINO 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 Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Thomas SERVAL ; Nathalie COSTE CERDAN 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 Représentants des salariés Beatrice BEJAOUI ; Pascale CASADESUS ; Jérôme VERNET</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Jean-Baptiste GOURDIN Contrôleur général économique et financier Jean-Claude HULOT</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>BPI FRANCE SA Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président du conseil d'administration : Eric LOMBARD Directeur général : Nicolas DUFOURCQ</p>	<p>Représentants de l'État Alexis ZAJDENWEBER ; Diane SIMIU ; Catherine LAGNEAU ; Sébastien RASPILLER Personnalités qualifiées Nicolas DUFOURCQ ; Claire DUMAS ; Vacant ; Sophie STABILE Élus Vacant ; Harold HUWART Autres administrateurs nommés par une institution Eric LOMBARD ; Virginie CHAPRON DU JEU ; Carole ABBEY ; Antoine SAINTOYANT Représentants des salariés Philippe BAYEUX ; Marie DELEAGE</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Emmanuel CHARRON Contrôleur économique et financier Vacant Censeur Pierre CHABROL</p>
<p>BPI FRANCE EPIC Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Christian BODIN 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 ; ; Vincent TEJEDOR ; Pierre CHABROL ; Géraldine LEVEAU ; Emmanuelle BENHAMOU</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Emmanuel CHARRON</p>
<p>CONSORTIUM DE REALISATION Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président du conseil d'administration : François LEMASSON 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 Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Anne PAUGAM ; Géraldine VIAU-LARDENNOIS 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 Président du conseil d'administration : Gilles DENOYEL Directeur général : Pierre CREVITS Commissaires aux comptes Deloitte, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 17/5/2017</p>	<p>Représentante de l'État Claire VERNET-GARNIER Autres administrateurs nommés par l'AG Gilles DENOYEL ; Alexandra SERIZAY ; Tamar JOULIA-PARIS ; Véronique HUGUES ; Giovanni ALBANESE ; Pierre CREVITS ; Véronique TAI ; Aline BEC Autres administrateurs nommés par une institution Alexandre DE GEEST ; Koen VAN LOO ; Michel TISON ; Thierry FRANCO ; Marie-Anne BARBAT-LAYANI</p>	
<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 ; Olivier ROUSSEL ; Fabienne DULAC ; Pierre PRINGUET ; Xavier GIRRE ; Stéphane PALLEZ ; Françoise GRI ; Jacques SONNET ; Florence BARJOU Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires David CHIANESE Représentants des salariés Agnes LYON-CAEN ; Philippe PIRANI</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Philippe SAUVAGE Contrôleur économique et financier Pascal CHEVREMONT Représentant du Comité Social et économique Karim DAHDOUH</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>FRANCE MEDIAS MONDE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Marie-Christine SARAGOSSE Commissaires aux comptes PWC, Ernst & Young Date de renouvellement ou de première nomination : 30/6/2015, 7/6/2021</p>	<p>Représentants de l'État Jean-Marc OLERON ; Jean-Baptiste GOURDIN ; Ludovic PLANTE ; Valérie SENGHOR ; Anne GUEGUEN Élus Céline BOULAY-ESPERONNIER ; Vacant Autres administrateurs nommés par une institution Jacques MARTIAL ; Brigitte LEFEVRE ; Marie-Christine SARAGOSSE ; Vacant ; Cécile CABANIS ; Guillaume GROSSO Représentants des salariés Sébastien FARCIS ; Catherine ROLLAND</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Claude HULOT</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 ; Frédérique BREDIN ; Jean-Baptiste GOURDIN ; Sophie BROCCAS ; Mélanie JODER Élus Bruno STUDER ; Laurent LAFON Autres administrateurs nommés par une institution Chantal JANNET ; Delphine ERNOTTE CUNCI ; Vacant ; Valérie BERNIS ; Alexandre DE PALMAS ; Marc-Henri DESPORTES Représentants des salariés Karine BASTE ; Nathanaël DE RINCQUESEN</p>	<p>Contrôleur économique et financier Simon BARRY</p>
<p>IN GROUPE 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 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>
<p>LA POSTE Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Philippe WAHL Commissaires aux comptes KPMG, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 29/6/2009, 8/6/2021</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 DURIEZ ; Patrick MOLINOZ ; Gil AVÉROUS</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>ORANGE* Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration Directrice générale: Christel HEYDEMANN Président du conseil d'administration: Jacques ASCHENBROICH Commissaires aux comptes KPMG, Deloitte Date de renouvellement ou de première nomination: 27/5/2015, 18/5/2021</p>	<p>Représentante de l'État Stéphanie BESNIER Administratrice nommée 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 DALBOUSSIERE 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; Hélène ORAIN; Claire VERNET-GARNIER; Ludovic BERTHELOT Élus Jean-Raymond HUGONET; Céline CALVEZ Autres administrateurs nommés par une institution Jean-Luc VERGNE; Frédérique PFRUNDER; Sibyle VEIL; Marlène DOLVECK; Luc JULIA Représentants des salariés Jean-Paul QUENNESSON; Lionel THOMPSON</p>	<p>Contrôleur économique et financier Lucien SCOTTI</p>
<p>SEMMARIS Forme sociale: SAEM Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Stéphane LAYANI Commissaires aux comptes Cailliau Dedouit & 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; Pascal SAVOLDELLI; Stéphane LAYANI; Florence HARDY; Magali CHESSE; Jean-Michel PEUCH; Jérôme DESMETTRE; Audrey PULVAR Représentante des salariés Zahia SAIM</p>	<p>Censeurs Hervé BILLET Vincent OMER-DECUGIS Philippe SOLIGNAC</p>
<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; François DELARUE; Michel COLIN; Cécile DE GUILLEBON; Guillaume CASSIER Autres administrateurs nommés par une institution Juliette D'ABOVILLE</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
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 Claire VERNET-GARNIER Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Cécile DE GUILLEBON; Fanny LETIER; Perrine VIDALENCHE; Jean-Benoit ALBERTINI; Pierre CUNEO Autres administrateurs nommés par l'AG Augustin DE ROMANET DE BEAUNE; Jacques GOUNON; Séverin CABANNES; Olivier GRUNBERG; Mathieu LANCE; Sylvia METAYER Représentants des salariés Frédéric GILLET; Jean-Paul JOUVENT; Fayçal DEKKICHE; Nancy DUNANT; Isabelle BIGAND-VIVIANI; Valérie SCHORGERE</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Damien CAZE Contrôleur économique et financier Jean-Marc DELION Censeurs: Patrick RENAUD Anne HIDALGO Christine JANODET Valérie PECRESSE Commissaire du Gouvernement adjoint - Directeur du Transport Aérien Marc BOREL Secrétaire du Comité Social et Économique Thierry BOUCHET</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 DRESCHER Commissaires aux comptes Grant Thornton Date de renouvellement ou de première nomination: 26/6/2018</p>	<p>Représentante de l'État Auréliane LABOURDETTE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Jean-Paul DEPECKER; Renaud LAHEURTE; Geneviève CHAUX-DEBRY; Isabelle MARTEL; Fabienne BUCCIO; Marc VERSPYCK; Marie BONNET; Samuel BARREAULT Autres administrateurs nommés par l'AG Mathieu BERGE; Patrick SEGUIN; Christine BOST; Alain ANZIANI; Pierre HURMIC; Jean-François PIERRON; Odile CANDESSANCHE; Jean-Paul CALES</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: 25/5/2019</p>	<p>Représentant de l'État Régis BAUDOIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Alain MARCHETEAU; Guy BENSALID; 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; Josette BOREL-LICERTIN; Thierry ROMANOS</p>	<p>Contrôleur économique et financier Sylvain ROUSSELLE Censeurs: Jocelyn JALTON Thierry BUTTIN Georges BOUCARD</p>
<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-Michel MAURIN; Michelle DESJARDINS Autres administrateurs nommés par l'AG Marius NARCISSOT; Carole FOULARD; Luc LEDOUX; Reine-Véronique LEFRANC; Brice NAYARADOU; Alain CLIO; Sandra CASANOVA</p>	<p>Contrôleur économique et financier Sylvain ROUSSELLE Censeurs Thierry BUTTIN Mathieu MENCE</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<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 ; Olivier VASSEROT ; Claire DREYFUS-CLOAREC ; Marie-Anne BACOT ; Jacques BILLANT ; Joaquin CESTER Autres administrateurs nommés par l'AG Ibrahim PATEL ; Nadine ANGELIE ; Richard NIRLO ; Marie-Nadine PERARNAUD ; Ericka BAREIGTS ; Régis RAMSAMY ; Normane OMARJEE</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 KMPG Date de renouvellement ou de première nomination : 12/12/2012</p>	<p>Représentant de l'État Nicolas JANNIN Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Christophe MIRMAND ; Jean-Paul OURLIAC ; Régis BAUDOIN ; Christine CABAU-WOEHREL ; Corine TOURASSE ; Florence INZERILL ; Karen VERNET Autre(s) administrateur(s) nommé(s) par l'AG Eric LE DISSES ; Jean-Luc CHAUVIN ; Philippe BLANQUEFORT ; Christine BAZE ; Sabrina AGRESTI ROUBACHE ; Didier PARAKIAN ; Corinne INNESTI</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>Représentant de l'État Vacant Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Christian MARTY ; Claire DREYFUS-CLOAREC ; Odile FAGOT ; Aude SIMMER ; Marie-Hélène BERARD ; Dider KRUGER ; Hugues MOUTOUH Autres administrateurs nommés par l'AG André DELJARRY ; Eric DEMON ; Michel FROMONT ; Philippe VIDAL ; Stéphane ROSSIGNOL ; Samuel HERVE ; Christian ASSAF</p>	<p>Contrôleur économique et financier Jean-Baptiste LEBRUN Censeurs : Samuel BARREAU Nicolas DUBOIS Michael DELAFOSSE</p>
<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 ; Frédéric BIERRY ; Jean-Louis HEIMBURGER ; Bertrand ANGSTEM ; Pia IMBS ; Régine ALOIRD</p>	<p>Contrôleur économique et financier Iris RABENJA Censeur Emmanuel JACQUEMIN</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance Président du conseil de surveillance : Christian CASSAYRE Président du directoire : Philippe CREBASSA	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 ; Philippe ROBARDEY ; Ghislaine BAILLEMONT ; Christian CASSAYRE ; Claudine FONT ; Florent JANSSEN ; Marc LEGRAND ; Cécile SEREY ; Irène GOAZIOU-HURET ; Marie-Pascale GOUDAL	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
AIR FRANCE KLM* Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente du conseil d'administration : Anne-Marie COUDERC Directeur général : Benjamin SMITH Commissaires aux comptes Deloitte, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination : 25/9/1998, 25/9/2002	Représentante de l'État Stéphanie BESNIER Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État Jean-Dominique COMOLLI 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 ; Jiang WANG ; Dirk Jan VAN DEN BERG ; Gwenaëlle AVICE-HUET ; Alain BELLEMARE Administrateurs nommés par l'AG sur proposition des salariés actionnaires François ROBARDET ; Michel DELLI-ZOTTI Représentants des salariés Karim BELABBAS ; Terence TILGENKAMP	
ATMB Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration Président du conseil d'administration : Vacant Directeur général : Philippe REDOULEZ Commissaires aux comptes Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 16/5/2019	Représentants de l'État Christine DEFFAYET ; Emilie SANCET ; Régine BREHIER ; Frédéric DE CARMOY ; Nicolas JANNIN ; Isabelle PEROT Autres administrateurs nommés par l'AG Camille BONENFANT-JEANNENEY ; Mark MULLER ; Nathalie BÖLHER ; Mathieu DECHAVANNE ; Martial SADDIER ; Jean-Philippe DEMAEL	Contrôleur économique et financier Jean-Marc DELION Commissaire du Gouvernement Sandrine CHINZY
CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES Forme sociale : EPA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente du conseil d'administration : Sandrine CHINZI	Représentants de l'État Sandrine CHINZI ; Magali ROQUES ; Nicolas JANNIN ; Tomas HIDALGO OLIVARES ; Frédéric DE CARMOY Autre administrateur nommé par décret Vacant Autres administrateurs nommés par une institution Vincent DELSART ; Bérengère MESQUI	
FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE Forme sociale : EPA Gouvernance : Conseil d'administration Présidente du conseil d'administration : Monique NOVAT Commissaires aux comptes Ecovis, Mazars Date de renouvellement ou de première nomination : 24/9/2019	Représentants de l'État Hervé DE TREGLODE ; Pascal MAILHOS ; Philippe MATHERON ; Marion BAZAILLE MANCHES ; Monique NOVAT ; Sandrine CHINZI ; Valérie CHAMPAGNE ; Julien LANGLET ; Frédéric DE CARMOY ; Nicolas JANNIN Personnalités qualifiées Vacant ; Régine BREHIER ; Didier KRUGER Élus Jean DEGUERRY ; Jean-Claude PEYRIN ; Florian MAÎTRE ; Raymond MUDRY ; Vacant	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<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-Paul DEPECKER; Alice-Anne MEDARD; Isabelle MARTEL; Fabienne BUCCIO; Jean-Philippe QUITOT Personnalités qualifiées Philippe DORTHE; Nicole PIZZAMIGLIA; Allan SICHEL; Patrick TEYCHENEY; Robert DULERY Élus Mathieu BERGE; Baptiste MAURIN; Vincent MAURIN; Alexandre RUBIO; Nadia SAADI Représentants des salariés Fanny BERTHE; Jérémy RIVIERE; Julien MAS</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 Jean-Yves BELOTTE; Laurent TAPADINHAS; Frédéric DE CARMOY; Frédéric GILBERT; Hervé TOURMENTE Personnalités qualifiées François LAVALLEE; François SOULET DE BRUGIERE; Régis DEGELCKE; Emmanuelle VERGER; Laurence JACQUES Élus Franck DHERSIN; Patrice VERGRIETE; Xavier BERTRAND; Martine ARLABOSSE; Edith VARET; Jean BODART Représentants des salariés Guy BOURBONNAUD; Vincent HOGARD; Mélina MASI</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Nicolas TRIFT Contrôleur économique et financier Iris RABENJA</p>
<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 BENSALD; Jean-François BOYER; Sylvie MONTOUT; Alexandre ROCHATTE Personnalités qualifiées Bruno BLANDIN; Franck CHAULET; Tania GALVANI; Badi FADDOUL; Jacques FAYEL Élus Hélène POLIFONTE; Marie-Luce PENCHARD; Harry DURIMEL; Thierry ABELLI; Jean-Philippe COURTOIS Représentants des salariés Daniel DELBE; Olivier KINDEUR; Patricia ROSE</p>	<p>Commissaire du Gouvernement François MARENDET Contrôleur économique et financier Jean-Philippe PIERRE</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 Anne BOLLIET; Thierry QUEFFELEC; Michel GORON; Ivan MARTIN Personnalités qualifiées Jean-Yves HO-YOU-FAT; Brigitte PETERSEN; Ralph EL DERJANI; Carol OSTORERO; Claude BERTONCINI Élus Serge BAFAU; Julien KAYAMARE; Jean-Luc LE WEST; Christiane BARBE; Lauric SOPHIE Représentants des salariés Alain HATIL; Sandy BOUCHENAF; Auriette CHANDELY</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Didier KRUGER Contrôleur économique et financier Sylvain ROUSSELLE</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<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; Céline ROSE; Marie-Andrée VICTOIRE JEAN MARIE; Valérie BALLETT-LADIEU Élus Frantz THODIARD; José MIRANDE; Vacant; Sandra CASANOVA Représentants des salariés Jean-Michel VION; Jean-Paul ZOZIME; Ghislaine CLIO</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Jean-Philippe PIERRE Contrôleur économique et financier Patrick LAMBERT</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; Pascal GAUCI Personnalités qualifiées Alain GAUDIN; Anita GERMOND-MASSON; Shenaz BAGOT; Vacant Élus Olivier HOARAU; Emmanuel SERAPHIN; Huguette BELLO; Jean-Yves LANGENIER Représentants des salariés Jean-Michel PAYET; Sylvio LERIVAIN</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Didier KRUGER Contrôleur économique et financier Iris RABENJA</p>
<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 Alice-Anne MEDARD; Perrine BEAUVOIS; Jean-Philippe QUITOT; Nicolas BASSELIER; Jean-Michel SAIZEAU Personnalités qualifiées Alain POCHON; François PAPIN; Thierry HAUTIER; Leslie WIDMAN; Martine JOURDREN; Vacant Élus Jean-François FOUNTAINE; Mathieu BERGE; Gérard PONSE; Michel RAPHELE; Rémi JUSTINIEN 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 Christophe MIRMAND; Jean-Paul OURLIAC; Corinne TOURASSE; Perrine BEAUVOIS; Catherine BRIGANT Personnalités qualifiées Elisabeth AYRAULT; Jean-Luc CHAUVIN; Xavier GIOCONTI Élus Martial ALVAREZ; Renaud MUSELIER; Benoît PAYAN; Isabelle CAMPAGNOLA-SAVON; Laure-Agnès CARADEC Représentants des salariés Alexandre ANTONAKAS; Eddy BERTOLINI; Julien GALLARDO</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Anne-Florie CORON Contrôleur économique et financier Jean-Baptiste LEBRUN</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT-NAZAIRE Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Présidente du conseil de surveillance : Christelle MORANÇAIS Président du directoire : Olivier TRETOUT Commissaires aux comptes Mazars, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination 27/8/2012, 16/3/2018</p>	<p>Représentants de l'État Véronique PY ; Paul SCHERRER ; Jean-Christophe BOURSIN ; Anne BEAUVAL ; Emmanuelle BENHAMOU Personnalités qualifiées Vincent DUGUAY ; Yann TRICHARD ; Jean-Michel RENAUDEAU ; Raymond DOIZON ; Gilles BONTEMPS Élus David SAMZUN ; Christelle MORANCAIS ; Johanna ROLLAND ; Antoine CHEREAU ; Michel MENARD Représentants des salariés Bertrand HERRERO ; Laurence PAITEL ; Valérie VILLEMAINE</p>	<p>Contrôleur économique et financier Guynot DU CHEYRON D'ABZAC Commissaire du Gouvernement Franck AGOGUE-ESCARÉ</p>
<p>HAROPA Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance Président du conseil de surveillance : Daniel HAVIS Président du directoire : Stéphane RAISON Commissaires aux comptes Mazars, KPMG Date de renouvellement ou de première nomination 1/10/2021</p>	<p>Représentants de l'État Pierre-André DURAND ; Thierry GUIMBAUD ; Vacant ; Laurent PICHARD ; Virginie SCHWARZ Personnalités qualifiées Emmanuèle PERRON ; Béatrice BUFFON ; Maud THUAUDET ; Daniel HAVIS Élus Nicolas MAYER-ROSSIGNOL ; Edouard PHILIPPE ; Hervé MORIN ; Grégoire DE LASTEYRIE ; Patrick OLLIER Représentants des salariés Baptiste TABOUILLOT ; Marie-Laure MOULIN ; Emmanuelle ALTMAYERHENZIEN</p>	<p>Contrôleur économique et financier Sylvain ROUSSELLE Commissaire du Gouvernement Marc PAPINUTTI</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 ; Nicolas FERRAND ; Pierre-Alain ROCHE ; Marc GUILLAUME ; Céline FORNARO Personnalités qualifiées Bruno ANGLES ; Michel BABUT ; Patrice RAULIN ; Stéphane BERNARDELLI ; Catherine GUILLOUARD ; Michèle BELLON ; Magali JOESSEL ; Maya AKKARI ; Nadia DESBOIS Représentants des salariés Didier TRUTT ; Gilles ROUE ; Claire JEUNET-MANCY ; Fatma BENBOUZANE ; Mohamed BOUZOURENE ; Laurence DE WILDE GILKH ; Abdelmalek EL HACHEMI ; Arole LAMASSE ; Gaëlle PEDRAZA</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Vacant Contrôleur économique et financier Philippe DUPUIS</p>
<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 Claire VERNET-GARNIER Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Frédéric SAINT-GEOURS ; Jean-Pierre FARANDOU ; Céline LAZORTHES ; André MARTINEZ ; Mélanie JODER 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 Sandrine BERNABEI CHINZI Contrôleur économique et financier Philippe DUPUIS</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p>SNCF RÉSEAU Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration PDG: Luc LALLEMAND</p>	<p>Représentant de l'État Frédéric GILBERT</p> <p>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État Laurent PICHARD; Elisabeth AYRAULT; Luc LALLEMAND</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Marie SAVINAS; Valérie PECRESSE; Guillaume HINTZ; Pierre IZARD</p> <p>Représentants des salariés Guy ZIMA; Christine MEQUIGNON; Fanny ARAV; Indiana AFER-BELLINI</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Bruno DICIANNI</p> <p>Contrôleur économique et financier Philippe DUPUIS</p> <p>Censeur: Yves DECELLE</p>
<p>SOCIÉTÉ FRANÇAISE 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 Christine DEFFAYET; Emilie SANCET; Véronique MAYOUSSE; Frédéric DE CARMOY; Nicolas JANNIN; Kevin POVEDA</p> <p>Élus Bernard PERAZIO; Isabelle DUNOT; Patrice VERCHERE; Nathalie FURBEYRE; Laure MAURETE</p> <p>Autres administrateurs nommés par l'AG Pierre RIMATTEI; Thierry REPENTIN</p> <p>Autres administrateurs nommés par une institution Thierry RAEVEL; Monique NOVAT; Valérie CHAMPAGNE; Antonella JACQUEMOMO; Pierre STREIFF</p>	<p>Commissaire du Gouvernement Sandrine BERNABEI CHINZI</p> <p>Contrôleur économique et financier Jean-Marc DELION</p> <p>Censeurs Guy METRAL Hubert JULIEN-LAFERRIERE Jean-Paul COLEON Jean-Pierre GIRARD</p>

Annexe 3

Rémunérations 2021 des dirigeants des entreprises cotées

Entreprise	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2021	Rémunération variable au titre de l'exercice 2021			Rémunération exceptionnelle au titre de 2021	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2021	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2021
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
Aéroports de Paris (ADP)										
Augustin de Romanet, président-directeur général	350 000	100 000	100 000	Objectifs quantitatifs (55 %) et qualitatifs (50 %)	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Airbus (société de droit néerlandais)										
Guillaume Faury, directeur général	1 350 000	2 700 000	2 241 000	Objectifs collectifs (50 %) et individuels (50 %)	Non	Oui (1)	Oui	Oui	12 121 actions au prix de 111,38 € à la date d'attribution	Non
René OBERMANN, président du conseil d'administration (non exécutif)	210 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	90 000 (*1)
Air France-KLM										
Anne Marie Couderc, présidente du conseil d'administration	200 000 (1)	NA	NA	NA	N/A	N/A	N/A	N/A	NA	Non
Benjamin Smith, directeur général	900 000	1 350 000	1 089 984	Objectifs quantitatifs liés à la performance (60 %) et objectifs qualitatifs (40 %)	N/A	Oui (deux ans de rémunération fixe et variable annuelle)	N/A	N/A	390 626 actions de performance valorisées à 2 000 000 euros	Non
EDF										
Jean-Bernard Lévy, président-directeur général	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	Non
ENGIE										
Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	Non

Entreprise	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2021	Rémunération variable au titre de l'exercice 2021			Rémunération exceptionnelle au titre de 2021	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2021	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2021
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
Catherine MacGregor, directrice générale	1 000 000	1 400 000	1 109 000	Objectifs quantitatifs (65 %) et qualitatifs (45 %)	Non	Indemnité prévue par la rémunération. Non versée en 2021	Oui	527 250	880 800	Non
ERAMET										
Christel Bories, présidente-directrice générale	800 000	1 200 000	1 084 000	Objectifs financiers (60 %), sécurité des employés (10 %), objectifs qualitatifs (30 %)	NA	Indemnité prévue par la rémunération. Non versée en 2021	NA	572 548	1 051 141	Non
FDJ										
Stéphane Pallez, présidente-directrice générale	320 000	224 130	193 000	Objectifs quantitatifs économiques 60 %, Objectifs qualitatifs multicritères 40 %	Non	Non	Non	Non	NA	Non
Charles Lantiéri, directeur général délégué	248 004	253 848	60 760	Objectifs quantitatifs économiques 60 %, Objectifs qualitatifs multicritères 40 %	Non	Non	Non	Non	NA	Non
Orange										
Stéphane Richard, président-directeur général	950 000	950 000	817 760	Croissance du chiffre d'affaire (15 %), Cash Flow organique des activités télécoms (15 %), Qualité de service B2C et B2B (17 %), Performance sociale (33 %), EBITDAaL (20 %)	Non	Non	Non	Non	35 000 actions, valorisées à 221 550 €	Non
Ramon Fernandez, directeur général délégué	600 000	360 000	353 520	Croissance du chiffre d'affaire (15 %), Cash Flow organique des activités télécoms (15 %), Qualité de service B2C et B2B (17 %), Performance sociale (33 %), EBITDAaL (20 %)	Non	Non	Non	Non	18 000 actions valorisées à 113 940 €	NA

Entreprise	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2021	Rémunération variable au titre de l'exercice 2021			Rémunération exceptionnelle au titre de 2021	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2021	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2021
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
Gervais Pellissier, directeur général délégué	600 000	360 000	353 520	Croissance du chiffre d'affaire (15 %), Cash Flow organique des activités télécoms (15 %), Qualité de service B2C et B2B (17 %), Performance sociale (33 %), EBITDAaL (20%)	Non	Non	Non	Non	18 000 actions valorisées à 113 940 €	NA
Renault										
Jean-Dominique Sénard, président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	Non
Luca de Meo, directeur général	1 300 000	1 950 000	1 885 000	Objectifs quantitatifs (100 %) et qualitatifs (50 %)	NA	Oui	Oui	Oui	75 000 actions de performance (valorisées à 155 015 €)	NA
SAFRAN										
Ross McInnes, président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Oui	NA	NA
Olivier Andriès, directeur général	800 000	1 200 000	1 002 222	Performance économique du Groupe (2/3) et performance individuelle (1/3)	Non	Non	Non	Oui	14 466 actions de performance, valorisées à 959 964 euros	NA
THALES										
Patrice Caine, président-directeur général	800 000	1 200 000	1 115 835	Objectifs financiers (75 %) et non financiers (25 %)	Non	Oui	Non	Oui	443 111 euros	Non

(1) Lors de sa réunion du 17 février 2021, le Conseil d'administration a décidé, après réitération de l'engagement de la Présidente à renoncer à l'application sur l'exercice 2021 de l'augmentation de sa rémunération fixe à 220 000 euros approuvée par le Conseil d'administration du 19 février 2020, de fixer la rémunération fixe annuelle brute de la Présidente à 200 000 euros au titre de ses fonctions.

Annexe 4

Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2022

Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Rémunération attribuée en 2022		
				Fixe	Part variable (montant maximal versé en 2023)	Total (montant maximal)
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin	De Romanet	PDG	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)	Laurence	Borie-Bancel	Présidente du directoire	220 054	110 027	330 081 ¹
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	François	Lemasson	Président du CA	60 000	-	60 000
DCI	Samuel	Fringant	PDG	240 000	66 000	306 000
EDF	Jean-Bernard	Levy	PDG	450 000	-	450 000
EDF Renouvelables	Bruno	Bensasson	PDG	250 000	-	250 000
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	200 703	80 280	280 983
ENEDIS	Corinne	Fau	membre du directoire	256 520	102 608	359 128
ENEDIS	Olivier	Duhagon	membre du directoire	150 856	60 340	211 196
FRAMATOME	Bernard	Fontana	Président du directoire	450 000	-	450 000
FRAMATOME	Philippe	Ponchon	DG et membre du Directoire	235 000	94 000	329 000
France Médias Monde	Marie-Christine	Sarragosse	PDG	228 000	32 000	260 000
France Télévisions	Delphine	Ernotte Cunci	PDG	322 000	78 000	400 000
Geodis SA	Christine	Lombard	Présidente du directoire	450 000	-	450 000
GIAT Industries	Thierry	Francou	Président	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
IN Groupe	Didier	Trutt	PDG	263 120	156 820	419 940
La Banque Postale	Philippe	Heim	Président du directoire	360 000	-	360 000 ²

Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Rémunération attribuée en 2022		
				Fixe	Part variable (montant maximal versé en 2023)	Total (montant maximal)
La Banque Postale	Bertrand	Cousin	membre du directoire	430 000	20 000	450 000
La Banque Postale	Marion	Rouso	membre du directoire	300 000	20 000	320 000 ²
La Poste	Philippe	Wahl	PDG	450 000	-	450 000
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Denis	Delval	PDG	250 000	112 500	362 500
Monnaie de Paris	Marc	Schwartz	PDG	200 000	57 000	257 000
Naval Group	Pierre-Eric	Pommellet	PDG	350 000	100 000	450 000
Orano	Philippe	Knoche	Directeur général	450 000	-	450 000
Orano	Claude	Imauven	Président du CA	120 000	-	120 000
Radio France	Sibyle	Veil	PDG	185 000	37 000	222 000
RATP	Catherine	Guillouard	PDG	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	PDG	450 000	-	450 000
SNCF SA	Laurent	Trévisiani	Directeur général délégué	350 000	100 000	450 000
SNCF RESEAU	Luc	Lallemand	PDG	450 000		450 000
SNCF RESEAU	Matthieu	Chabanel	Directeur général délégué	260 000	130 000	390 000
SNCF Gares & Connexions	Marlène	Dolveck	Directrice générale	250 000	125 000	375 000
SNCF Voyageurs	Christophe	Fanichet	PDG	125 000	-	125 000
SOGEPA	Thierry	Dissaux	Président	25 000	-	25 000
Technicatome	Loïc	Rocard	PDG	250 000	62 000	312 000
TSA	Thierry	Dissaux	Président	25 000	-	25 000

(1) Laurence Borie-Bancel a remplacé Elisabeth Ayrault début 2022. Elle dispose de la même rémunération.

(2) N'inclut pas la rémunération versée au titre de ses fonctions dans le groupe La Poste.

Annexe 5

Principales opérations conduites par l'APE depuis 2012

	Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
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 1351 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)
2015	<ul style="list-style-type: none"> – offre réservée aux salariés de GDF SUEZ pour 26,6 M€ (février) – 3,96% de Safran pour 1033 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 1254 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)

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
2016 <ul style="list-style-type: none"> - cession de la participation de l'État au capital d'Aéroports de la Côte d'Azur, soit 60 %, pour 1222 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)
2017 <ul style="list-style-type: none"> - 4,1 % d'ENGIE pour 1140 M€ (janvier) - cession de la participation de l'État au capital de Peugeot SA, soit 12,7 %, via Sogepa, pour 1920 M€ (juin) - 4,56 % d'ENGIE (dont 0,45 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1531,8 M€ (septembre) - 4,73 % de Renault (dont 0,47 % en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1212,4 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^{re} 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)
2018 <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 1245 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
<p>2019</p> <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 1888 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"> - Quatre libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 91,10 M€ (mars - 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 5 612 243 actions EDF (soit 0,19 % du capital de la société) pour 62,29 M€ (juin 2019) et 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
<p>2020</p> <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"> - Quatre libérations à la souscription au capital de la SLI de 2015 pour 49,50 M€ (mars à décembre 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) - Augmentation de capital de France Télévisions pour 17 M€ (juin 2020) - Souscription à 830 083 « OCEANES » émises par Safran pour 89,84 M€ (mai 2020) - 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)

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<p>2021</p> <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). Acquisition de 24 830 361 actions Orano pour 563,30 M€ (octobre 2021) - Trois libérations à hauteur de 62 M€ à la souscription au capital de la SLI de 2015 (mars 2021 - juin 2021 - novembre 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) - Libérations partielles à hauteur de 5,85 M€ à la souscription au Fonds Ace Aéro Partenaires (juin et juillet 2021) - Augmentation de capital de France Télévisions pour 15,20 M€ (juillet 2021) - Augmentation de capital de Radio France pour 18,53 M€ (juillet 2021) - Première libération à hauteur de 10 M€ (octobre 2021) à la souscription au Fonds France Nucléaire de 50 M€ intervenue en octobre 2021 - Troisième libération à hauteur de 2 M€ à la souscription de la CGMF de 2017 (novembre 2021) - Augmentation de capital du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies pour 290 M€ et 1^{re} libération à hauteur de 189,90 M€ (décembre 2021)
<p>2022*</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cession de 3 619 titres super subordonnés à durée indéterminée NR4 et 6 308 titres super subordonnés à durée indéterminée NR5 de la société Air France-KLM pour 1 003 M€ (juin 2022) - Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance (NSRD) en 2018 pour 19 744 € (juin 2022) - 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 14 000 € (juin 2022) 	<ul style="list-style-type: none"> - Deux libérations à hauteur de 40 M€ à la souscription au capital de la SLI de 2015 (février 2022 - mai 2022) - Libérations partielles de la souscription du Fonds Aéro Ace Partenaires à hauteur de 44,85 M€ (mars 2022) - Achat d'une action CILAS (Compagnie industrielle des Lasers) pour 2,47 € (mars 2022) - Rachat auprès de l'EPIC Bpifrance de 15 513 760 actions EDF (soit 0,48 % du capital d'EDF) pour 117 M€ (mars 2022) - Augmentation de capital d'EDF pour 2 653 M€ (avril 2022) - Achat d'une action Aubert & Duval à hauteur de 16 € (mai 2022) - Augmentation de capital d'Air France-KLM pour 645,14 M€ (juin 2022) - 2^{de} libération à hauteur de 100,10 M€ au titre de l'augmentation de capital du LFB souscrite le 21 décembre 2021 (juin 2022)

* Opérations jusqu'au 30 juin 2022

Annexe 6

Recettes et emplois du CAS PFE

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 assimilé	Remboursements de créances liées à d'autres investissements, de l'État de nature patrimoniale	Versts du budget général	TOTAL
2012	0	606	1	14	9108	9729
2013	1681	1055	2	13	8340	11091
2014	1613	220	4	20	5011	6868
2015	2350	169	9	118	804	3450
2016	2269	442	24	7	2539	5281
2017	3997	1913	480	21	1501	7912
2018	1455	84	220	92	761	2612
2019	2027	396		29	363	2815
2020	1429	10	0	85	9395	10919
2021	37		97	426	4207	4767
2022*	1005	0	0	78	1898	2981
TOTAL	17341	5482,42	907	679	42773	67182

*au 30 juin 2022

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	11 701,17
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

*au 30 juin 2022

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 2021, avant la crise, ce sont 28 804 M€ qui ont été versés sur le CAS en tant que recettes puis décaissés du CAS pour le financement de ces opérations.

Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2012 (en millions d'euros)

Situation du CAS PFE au 30 juin 2022

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

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

1° En recettes:

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

- c) les reversements de dotations en capital, produits de réduction de capital ou de liquidation;
- d) les remboursements des avances d'actionnaires et créances assimilées;
- e) les remboursements de créances résultant d'autres interventions financières de nature patrimoniale de l'État;
- f) des versements du budget général.

2° En dépenses:

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

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 2022

(Hors administrateurs salariés et censeurs – 65 entreprises)

Taux de féminisation des administrateurs	
Global – Portefeuille APE	40%
RE/AE/PQ – Portefeuille APE	41%

Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises cotées du périmètre de l'APE après les AG 2022 (11 entreprises)

(Hors administrateurs représentant les salariés et censeurs)

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Nombre d'administrateurs (hors RS)	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE)	53%	32	17
Total entreprises cotées	45%	149	67
Total entreprises cotées hors AIRBUS	46%	136	63

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AIRBUS	31%	Non applicable	Droit NL
ADP	42%	AG 2017	code de commerce 40%
AIR FRANCE	50%	AG 2017	code de commerce 40%
ERAMET	41%	AG 2017	code de commerce 40%
EDF	58%	AG 2017	code de commerce 40%
ENGIE	58%	AG 2017	code de commerce 40%
FDJ	46%	AG 2017	code de commerce 40%
ORANGE	50%	AG 2017	code de commerce 40%
RENAULT	38%	AG 2017	code de commerce 40%
SAFRAN	46%	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 2022 (50 entreprises)

(Hors administrateurs salariés et censeurs)

	Taux de féminisation des administrateurs	Collège parité	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE/PQ)	40%	336	133
Total entreprises non cotées	39%		

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AEROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC	41%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRE	40%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS	40%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE	33%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM	47%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	47%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES	14%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE	47%	AG 2020	code de commerce 40%
AREVA SA	57%	AG 2017	code de commerce 40%
ARTE FRANCE	45%	exclus	code de commerce 40%
ATMB	50%	exclus	code de commerce 40%
BPIFRANCE EPIC	29%	2018 puis 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement
BPI FRANCE SA	44%	2005	Ordonnance de 2005: 7 hommes et 7 femmes hors DG
CDR	60%	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	8%	exclus	code de commerce 40%/ Vu la taille d'effectif, ne devrait pas 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	50%	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)
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	33%	mai 2019 puis mai 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 au 2 ^e renouvellement

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
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	25%	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	38%	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	22%	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	22%	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	56%	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	44%	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	33%	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	Pas de collège parité	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	Pas de collège parité	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	43%	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	50%	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	Pas de collège parité	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%	en vigueur	code de commerce - article L. 225-18-1
SNCF RESEAU	25%	en vigueur	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	50%	exclus	code de commerce 40%
TECHNICATOME	50%	AG 2017	code de commerce 40%

Notas:

SOGEPA, TSA, FSI EQUATION, CGMF, GIAT INDUSTRIES et SLI sont des SAS non soumise aux dispositions de parité
Aéroport de Bale Mulhouse: EP international à statut particulier, non soumis aux dispositions de parité

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

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

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

Annexe 8

Effectifs par entreprise et par secteur

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Énergie	319 797	335 248	355 793	366 903	370 829	371 967
Engie	152 175	151 480	158 505	170 475	173 398	171 754
Eramet	12 777	12 590	12 705	13 097	13 129	13 373
EDF	154 845	152 033	165 790	164 727	165 200	167 157
<i>Dont ENEDIS</i>	<i>38 742</i>	<i>38 888</i>	<i>38 691</i>	<i>38 754</i>	<i>38 624</i>	<i>38 701</i>
<i>Dont FRAMATOME</i>			<i>14 545</i>	<i>14 630</i>	<i>15 015</i>	<i>16 551</i>
Orano depuis 2017		19 145	18 793	18 604	19 102	19 683
Services et Finance	420 818	419 212	416 110	410 285	404 912	398 473
France Télévisions	9 840	9 842	9 618	9 456	9 021	9 050
La Poste	251 249	253 219	251 219	249 304	248 906	244 980
Orange	155 202	151 556	150 711	146 768	142 150	139 698
Radio France	4 527	4 595	4 562	4 757	4 835	4 745
Transports	417 858	433 189	440 054	445 113	431 848	427 022
Aéroports de Paris	8 887	24 178	25 917	26 122	24 447	25 720
Air France-KLM	82 175	80 595	81 527	83 097	75 861	71 469
RATP	56 911	57 326	59 889	59 544	60 031	59 537
Groupe SNCF	269 885	271 090	272 721	276 350	271 509	270 296
Industrie	408 638	454 087	496 604	514 978	484 835	465 368
Airbus	133 782	129 442	133 671	134 931	131 349	126 495
KNDS	7 040	7 329	7 545	7 873	8 270	8 619
Naval Group (ex DCNS)	12 694	12 788	13 612	14 561	15 464	16 028
Renault	124 849	181 344	183 002	179 565	170 158	156 466
Safran	66 490	58 324	92 639	95 443	78 892	76 765
Thales	63 783	64 860	66 135	82 605	80 702	80 995
Total	1 567 111	1 641 736	1 708 561	1 737 279	1 692 424	1 662 830

Annexe 9

L'équipe dirigeante

Alexis Zajdenweber

Alexis Zajdenweber est le nouveau Commissaire aux participations de l'État. Il a été nommé par décret du Président de la République le 14 septembre 2022. Il succède à Martin Vial.

Diplômé de l'IEP de Paris, ancien élève de l'École nationale d'administration (promotion « René Cassin »). À l'issue de sa scolarité à l'ENA en avril 2003, Alexis Zajdenweber est affecté au ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en tant qu'adjoint au chef du bureau épargne et marchés financiers de la direction du Trésor. Il devient adjoint au chef du bureau financement et développement des entreprises de la direction du Trésor et de la politique économique en juillet 2006.

À partir de septembre 2007, il est détaché comme conseiller (concurrence et aides d'État, droit des sociétés et gouvernance d'entreprise) au service « Affaires économiques, financières et monétaires » à la représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles. Il retrouve la direction

générale du Trésor en septembre 2009 comme chef du bureau des services bancaires et des moyens de paiement puis occupe les fonctions de chef du bureau des investissements, de la lutte contre la criminalité financière et des sanctions (2011-2012).

En juillet 2012, il est nommé conseiller chargé du secteur financier au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances.

Il rejoint l'Agence des participations de l'État en novembre 2014 comme sous-directeur, chargé de la direction de participations Énergie.

Il rejoint en mai 2017 la présidence de la République comme conseiller économie, finances, industrie.

Il représente ou représentera l'État aux conseils d'administration d'EDF, de Renault, de la SNCF 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, Air France-KLM, 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.

Romain Valenty



Romain Valenty est directeur de participations en charge du secteur Énergie depuis octobre 2022.

Romain Valenty a débuté son parcours professionnel en 2007 à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) en tant que chargé de mission. En 2009, il intègre le ministère de l'Économie et des Finances, d'abord au sein de l'Agence des participations de l'État, en tant que chargé

d'affaires GDF Suez (2009-2011), puis, de 2011 à 2015, comme responsable opérations de marché à l'Agence France Trésor (AFT). En 2015, il occupe le poste de conseiller participations de l'État au cabinet du ministre des Finances et des Comptes publics. En 2016, il rejoint le groupe Casino, d'abord comme directeur de la stratégie puis en tant que directeur des données et des partenariats stratégiques du groupe. En 2020, il rejoint le groupe Nexity en tant que directeur de l'organisation puis secrétaire général du pôle logement.

Romain Valenty est diplômé de l'École polytechnique et de l'école nationale supérieure des télécommunications. Il est ingénieur en chef des Mines.

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 directeur de participations en charge du secteur Industrie et représentant de l'État au sein des conseils de Naval Group, Renault et des Chantiers de l'Atlantique.

Vincent Le Biez est ingénieur en chef des Mines.

Claire Vernet-Garnier



Claire Vernet-Garnier est directrice de participations en charge du secteur Transports depuis novembre 2021. Elle était auparavant responsable du pôle finance et marchés de capitaux au sein de l'APE.

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 et obligations convertibles ou échangeables en actions. Elle est membre des conseils d'administration d'ADP SA, Dexia SA, Dexia Crédit Local, SNCF et Radio France.

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

Gustave Gauquelin



Gustave Gauquelin est secrétaire général de l'Agence, en charge de la RSE, depuis septembre 2022.

Après une première expérience à la direction générale du Trésor, Gustave Gauquelin rejoint en 2011 l'Agence des participations de l'État comme chargé de participations Automobile, média et transport maritime. Il a ensuite représenté la France au conseil d'administration de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) à Londres. Il a rejoint en 2017 le groupe ADP, d'abord comme directeur général délégué d'ADP International, puis comme directeur adjoint du développement du Groupe. Il était, depuis 2020, directeur général délégué aux opérations du groupe Chargeurs. Gustave Gauquelin est diplômé de Sciences Po Paris, de la Freie Universität de Berlin et ancien élève de l'ENA.

Céline Fornaro



Céline Fornaro est responsable du pôle Finance de l'Agence des participations de l'État depuis juin 2022.

Ingénieure de formation, Céline Fornaro s'est spécialisée dans l'analyse du secteur financier et industriel.

Elle a débuté sa carrière en 2000 comme responsable marketing et produit chargée de la vente d'avion chez Embraer. En 2004, elle rejoint Bank of America Merrill Lynch, puis est promue en 2009 responsable de l'équipe de Recherche en Aéronautique, Défense et Satellites. En 2016, Céline Fornaro intègre UBS comme directrice du pôle Industriel - Aéronautique, Bien d'équipements.

Ces expériences professionnelles lui ont permis d'acquérir une connaissance approfondie de la banque d'affaires, des secteurs de la finance, des biens d'équipement, de l'aéronautique et du transport.

Céline Fornaro est membre des CA d'EDF et de la RATP. Elle est diplômée de l'École Nationale de l'Aviation Civile et du College of Aeronautics de la Cranfield University.

Jérémy Gué



Jérémy 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, Jérémy 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). Jérémy Gué est représentant de l'État au conseil d'administration du LFB.

Jérémy 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.

