



**GOUVERNEMENT**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

Annexe au projet de loi de finances pour 2025

Rapport relatif  
à l'État actionnaire



**2025**



# Sommaire

Trois questions au Commissaire aux participations de l'État	5
Les 20 ans de l'Agence des participations de l'État en 20 dates	8
<b>PANORAMA GÉNÉRAL</b>	
Principales participations de l'État	13
85 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État	14
Les entreprises de l'APE mobilisées pour les JOP 2024	17
Les équipes de l'APE	20
Chiffres clés	21
Faits marquants	23
Missions et doctrine	28
<b>PANORAMA SECTORIEL</b>	
Énergie	64
Industrie	76
Services et finance	88
Transports	102
<b>ANNEXES</b>	
Annexe 1 Participations directes de l'État	114
Annexe 2 Gouvernance	116
Annexe 3 Rémunérations 2023 des dirigeants des entreprises cotées	131
Annexe 4 Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2024	134
Annexe 5 Principales opérations conduites par l'APE depuis 2014	136
Annexe 6 Recettes et emplois du CAS PFE	141
Annexe 7 Féminisation des instances de gouvernance	143
Annexe 8 Effectifs par entreprise et par secteur	146
Annexe 9 Charte de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises	147
Annexe 10 L'équipe dirigeante	149
Annexe 11 Organigramme fonctionnel de l'APE	152

# Trois questions au Commissaire aux participations de l'État

## 1. L'Agence des participations de l'État fête ses 20 ans cette année, quel regard portez-vous sur son évolution ?

L'Agence des participations de l'État a été créée à la suite du rapport Barbier de la Serre, remis en mars 2003, dont les propositions se résument en quelques mots clés qui sont autant d'exigences toujours d'actualité en 2024 : transparence, personnalisation et responsabilisation. Il s'agissait alors pour l'État de distinguer la fonction d'actionnaire d'autres fonctions qu'il exerce par ailleurs (régulateur, client ou concédant par exemple). Les gouvernements qui se sont succédés depuis 2004, s'ils ont fait évoluer la doctrine et les priorités de l'Agence, ne se sont jamais éloignés de ces principes ainsi posés. En 2004, l'Agence comptait dans son portefeuille 99 entreprises contrôlées majoritairement, directement ou indirectement par l'État, dont 13 entreprises cotées. 20 ans plus tard, 85 entreprises composent le portefeuille, dont 10 cotées. La valeur de celui-ci s'établit à 179,5 Md€ au 30 juin 2024. Les principaux changements intervenus en matière de gouvernance sont ceux institués par l'ordonnance de 2014, qui opère un rapprochement vers le droit commun des sociétés. Celle-ci a permis de clarifier le rôle de l'État dans les organes de gouvernance.

Début 2011, l'Agence est rattachée directement au ministre chargé de l'Économie, une affiliation qui a permis de professionnaliser davantage encore ses fonctions. L'expérience acquise par l'APE auprès de ses propres participations,

dans ses interventions régulières sur les marchés de capitaux et dans les opérations d'acquisition ou de cession a régulièrement enrichi son savoir-faire et son expertise. En vingt ans, l'Agence des participations de l'État a accompagné de nombreuses réformes sectorielles, des rapprochements industriels majeurs, visant à réorganiser des services publics, des filières économiques, et à maintenir la souveraineté de la France dans des secteurs stratégiques. L'APE a été maître d'œuvre de la modernisation et la transformation continue des entreprises de son portefeuille : changement de nature juridique, de statuts, de raison sociale ; développement d'activités dans de nouveaux secteurs ; nouveaux modes de financements ; ouverture à la concurrence, etc. L'État actionnaire est également intervenu en soutien de plusieurs plans de sauvetage, afin d'endiguer un risque systémique face aux crises, financière, sanitaire ou géopolitique.

La succession des crises et le nouveau paradigme économique renforcent la légitimité et l'utilité de l'État, actionnaire fort et stable. Il occupe ainsi une place particulière là où les investisseurs privés ne peuvent ou ne veulent pas aller, dans des entreprises ou des secteurs essentiels à la défense de la souveraineté de notre pays. Il apporte également une capacité de financement et une vision de long terme face aux grands défis et notamment celui de la transition écologique.

**Alexis Zajdenweber**  
Commissaire  
aux participations de l'État,  
directeur général



## 2. La doctrine de l'État actionnaire a été précisée ces derniers mois. Quelles en sont les principales nouveautés ?

Nous avons travaillé avec mes équipes à préciser la doctrine de l'Agence établie en 2017, afin de l'adapter au contexte actuel, aux enjeux auxquels font face les entreprises à participation publique et l'actionnaire public que nous sommes, dont les intérêts sont convergents. Cet exercice permet de donner un cadre et un cap dans notre travail quotidien de gestion de nos participations.

L'État actionnaire est un instrument pertinent d'intervention de la puissance publique dans l'économie, à condition que son intervention soit concentrée là où sa valeur ajoutée est la plus importante et son expertise la plus ancrée. Son périmètre d'intervention est donc ciblé, et se concentre sur un nombre sélectif de secteurs et d'entreprises qui doivent être revus régulièrement. Son intervention est évidemment coordonnée et complémentaire des autres investisseurs publics que sont la Caisse des dépôts et Bpifrance, dont nous sommes actionnaires de concert avec la Caisse. Notre spécificité est double : être concentré sur des secteurs de souveraineté, qui ont une relation particulière avec l'État, et investir dans de grandes entreprises, dans une position d'actionnaire majoritaire ou de référence à long voire très long terme.

Ce travail sur notre doctrine nous a permis de préciser trois objectifs :

- **Performance** : fidèles à notre vocation première de défense des intérêts patrimoniaux de l'État, nous cherchons systématiquement à rendre nos entreprises plus performantes sur les plans opérationnel et financier ;
- **Résilience** : détenteurs de participations en capital dans des sociétés présentes, et souvent de manière clé, dans des secteurs stratégiques pour l'économie de la Nation, nous veillons à ce que ces entreprises soient résilientes face aux crises.
- **Responsabilité** : exerçant nos missions dans le cadre des orientations fixées par le Gouvernement, nous veillons à ce que nos entreprises soient des acteurs économiques responsables en termes sociaux et environnementaux.

## 3. Quel bilan pouvez-vous tirer de la période couverte par le rapport État actionnaire (juin 2023-juin 2024) ?

Après plusieurs années de respiration qui avaient vu notre part dans certaines entreprises historiques se réduire, tout en conservant des droits conséquents et une position d'actionnaire majoritaire ou de référence, les cessions demeurent limitées cette année, en nombre et en valeur. Je citerai en exemple la cession de 21,56 % de Defense Conseil International (DCI) à Groupe ADIT en avril 2024.

*A contrario* la période a été marquée par plusieurs acquisitions importantes en phase avec notre doctrine actionnariale et motivées par la défense de notre souveraineté :

- L'APE a remis en avril 2024 une lettre d'intention non engageante indiquant le souhait de l'État d'acquérir 100 % des activités « Advanced Computing, Mission-Critical Systems et Cybersecurity Products » d'Atos SE. Ce projet répond à la volonté de l'État de préserver les actifs stratégiques qui, au sein d'Atos, exercent des missions critiques pour la souveraineté nationale ;
- L'État a signé en juin 2024 une promesse d'achat auprès du groupe Nokia en vue de l'acquisition de 80 % du capital de la holding de détention de la société Alcatel Submarine Networks (ASN), qui développe des activités de conception, fabrication, maintenance et pose de câbles sous-marins. La reprise de ce fabricant d'infrastructures critiques s'inscrit dans la stratégie française de maîtrise des fonds sous-marins ;
- Nous avons souscrit, aux côtés de l'État belge, à une augmentation de capital de la société John Cockerill Defense en juin 2024, alors que celle-ci finalisait l'acquisition de la société française Arqus. Cette opération marque une nouvelle étape significative du développement d'une industrie européenne de l'armement terrestre pour laquelle la France est motrice.

Cette année aura été marquée par la mobilisation concrète des entreprises du secteur de l'industrie de défense afin de relever les défis de l'économie de guerre. Nous avons pu constater la montée en cadence des chaînes de production et

de l'investissement dans la recherche et le développement et le lancement de projets majeurs de relocalisation d'activités comme la production de poudres à Bergerac afin de permettre à la France et ses alliés de conserver la supériorité capacitaire et technologique de leurs armées.

Ces initiatives démontrent la pertinence du dispositif humain de l'APE, composé de collaborateurs issus du secteur public et privé, et des compétences sectorielles et techniques variées. Les opérations d'acquisition sont par nature des projets de long terme, complexes, nécessitant des équipes pluridisciplinaires capables de gérer une multitude de problématiques financières, juridiques, opérationnelles notamment.

Au-delà de ces opérations récentes, je veux saluer le travail de mes équipes, dont l'implication et le sens de l'État, la capacité de travail et la curiosité restent des atouts indispensables au fonctionnement de l'Agence que je dirige.

# Les 20 ans de l'Agence des participations de l'État en 20 dates

Créée en septembre 2004, l'Agence des participations de l'État (APE) intervient depuis 20 ans dans la gestion des participations publiques. Ces vingt dates clés retracent les principales étapes de l'histoire de l'APE ainsi que les événements marquants concernant les entreprises qui constituent son portefeuille. Elles illustrent les grandes décisions, les transformations stratégiques, et les défis économiques et sociétaux auxquels l'APE a su répondre.



**9 septembre 2004:** Création de l'APE par le décret n° 2004-963 portant création du service à compétence nationale « Agence des participations de l'État ».

**31 mai 2006 :** Lancement de l'introduction en bourse d'Aéroports de Paris (ADP).

**1<sup>er</sup> janvier 2008:** EDF et Gaz de France filialisent leurs activités de gestion de réseaux de distribution, devenues respectivement ERDF et GrDF.

**21 juillet 2008:** Fusion entre Gaz de France et Suez pour créer le groupe GDF-Suez (qui deviendra Engie en avril 2015).

**3 octobre 2008:** L'État prend une participation, via la Société de Prise de Participation de l'État, de 5,7% au capital de Dexia pour 1 Md€.

**7 novembre 2008:** L'État prend une participation de 33,34% au capital de STX France (ex Chantiers de l'Atlantique).

**15 septembre 2010:** Le directeur général de l'Agence des participations de l'État devient Commissaire aux participations de l'État à l'occasion de la nomination de Jean-Dominique Comolli.

**27 janvier 2011 :** La loi dite loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011 instaure une obligation de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance des grandes entreprises, cotées ou non cotées, publiques ou privées.

**2 février 2011 :** Le décret n° 2011-130 du 31 janvier 2011 élargit les missions de l'APE et la rattache au ministre chargé de l'Économie.

**26 juillet 2012 :** Le décret n° 2012-915 relatif au contrôle de l'État sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques plafonne à 450 k€ bruts la rémunération annuelle d'activité de ces dirigeants.

**31 décembre 2012 :** Création de la Banque publique d'investissement (Bpifrance), détenue par l'État et la Caisse des dépôts et consignations, par la loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012.

**29 avril 2014 :** Entrée au capital de l'État dans le groupe PSA Peugeot Citroën via Sogepa pour 800 M€.

**23 août 2014 :** L'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique permet de clarifier le rôle de l'État dans les organes de gouvernance (clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État, en distinguant le rôle de l'État actionnaire de ses autres fonctions, telles que l'État client ou régulateur dont le représentant siège comme Commissaire du Gouvernement; possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'un vivier élargi, afin de pouvoir bénéficier de leur expérience, notamment issus du secteur privé).

**3 juin 2015 :** Annonce par le Président de la République de la refondation de la filière nucléaire par le rapprochement, dans une société dédiée, des activités de conception, de gestion de projets, et de commercialisation des réacteurs neufs d'EDF et d'Areva.

**11 avril 2019 :** La loi PACTE est définitivement adoptée par le Parlement. Le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) ambitionne de donner aux entreprises les moyens d'innover, de se transformer, de grandir et de créer des emplois. Elle ouvre notamment la voie à la privatisation de la Française des Jeux (FDJ).

**21 novembre 2019 :** Introduction réussie de la Française des Jeux sur le marché Euronext Paris, avec une offre souscrite en totalité et au prix maximal, pour un montant total d'environ 1,9 Md€. L'État conserve un contrôle étroit de FDJ, avec un pouvoir d'agrément des dirigeants et un contrôle des prises de participations importantes.

**1<sup>er</sup> janvier 2020 :** Conformément aux ambitions de la loi n° 2018-515 du 27 juin 2018 pour un nouveau pacte ferroviaire, les établissements publics du groupe SNCF sont transformés en sociétés anonymes.

SNCF SA, entièrement détenue par l'État, est désormais la maison-mère d'un groupe public unifié avec un pilotage stratégique et financier de ses activités de transport ferroviaire. L'État reprend également 25 Md€ de dette de SNCF Réseau (puis 10 Md€ en 2022).

**4 mars 2020 :** La Poste, devenue une société anonyme le 1<sup>er</sup> mars 2010 par la loi n° 2010-123 du 9 février 2010, continue la transformation de son modèle stratégique et fait désormais partie du grand pôle financier public: la Caisse des dépôts et consignations devient actionnaire majoritaire du groupe détenant 66 % du capital, l'État conserve une participation de 34 %. Cette opération de grande ampleur permet au groupe La Poste de renforcer sa solidité économique et d'affirmer son positionnement au service des territoires. Cette transformation sera achevée avec le rapprochement de La Banque Postale et de CNP Assurances le 11 avril 2023.

**24 avril 2020 :** La crise du Covid-19 frappe durement les entreprises du portefeuille de l'APE, notamment les entreprises du secteur des transports. Mise en place d'un plan de soutien historique de l'État auprès du groupe AirFrance-KLM qui comprend un prêt bancaire garanti par l'État de 4 Md€ et un prêt d'actionnaire de 3 Md€. Il prévoit également la mise en place d'un plan de transformation permettant d'améliorer la compétitivité et de réduire l'impact environnemental des activités du groupe.

**8 juin 2023 :** L'État redevient l'actionnaire unique d'EDF. Cette opération, annoncée le 19 juillet 2022 par le Président de la République, a pris la forme d'une offre publique d'achat simplifiée suivie d'un retrait obligatoire, pour un coût total 9,7 Md€. Cette opération consacre le caractère souverain des activités de production d'électricité d'origine nucléaire et réaffirme le soutien de long terme de l'État à la stratégie industrielle d'EDF, engagée dans le programme de construction de réacteurs nucléaires de technologie EPR2 en France.

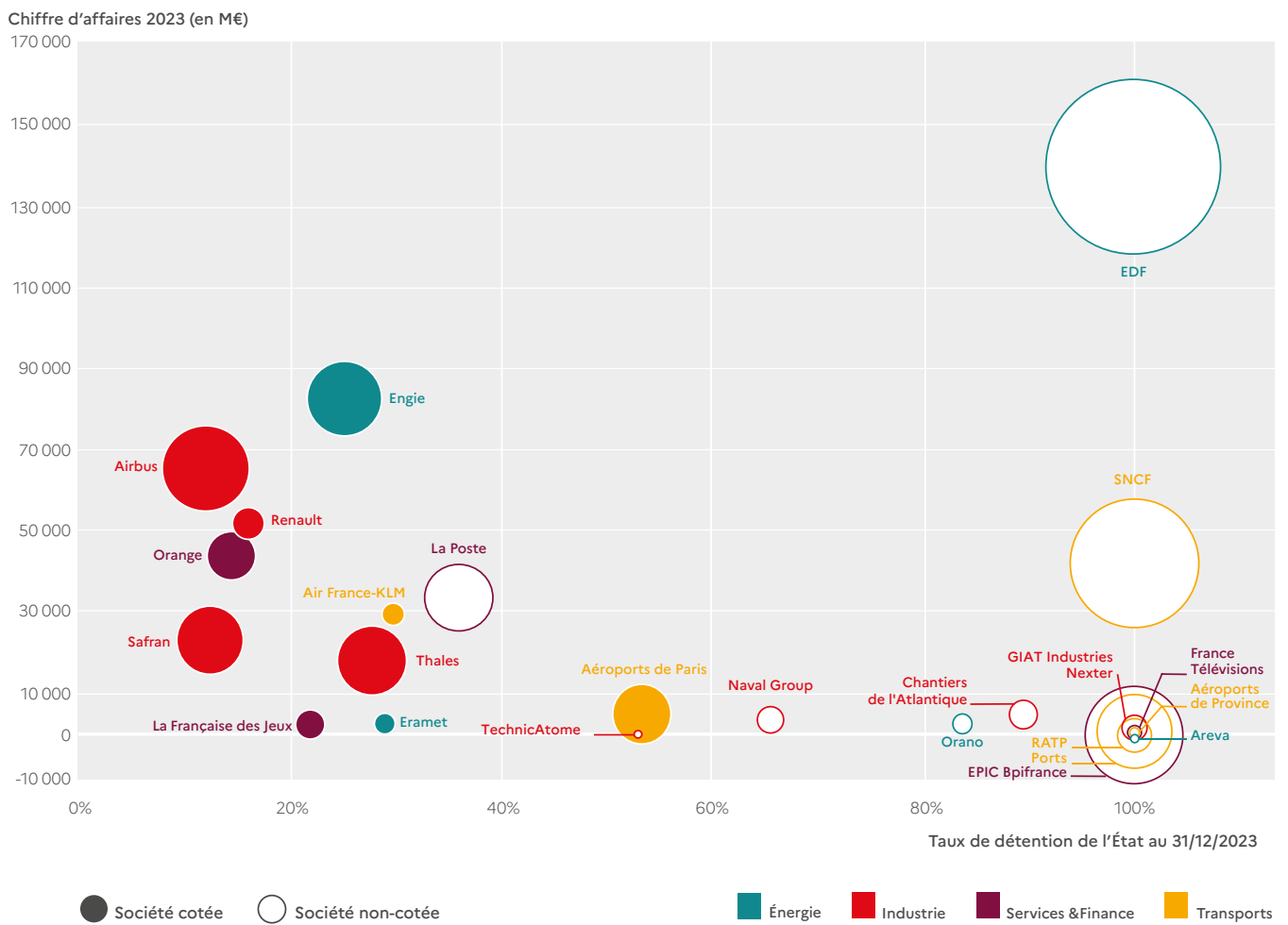


# PANORAMA GÉNÉRAL

<b>Principales participations de l'État</b>	<b>13</b>
<b>85 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État</b>	<b>14</b>
<b>Les entreprises de l'APE mobilisées pour les JOP 2024</b>	<b>17</b>
<b>Les équipes de l'APE</b>	<b>20</b>
<b>Chiffres clés</b>	<b>21</b>
<b>Faits marquants</b>	<b>23</b>
<b>Missions et doctrine</b>	<b>28</b>
<b>Performance</b>	<b>30</b>
<b>Résilience</b>	<b>50</b>
<b>Responsabilité</b>	<b>56</b>

# Principales participations de l'État

Figure 1. Principales participations de l'État



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).

# 85 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État

(au 30 juin 2024)

## ■ ÉNERGIE

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

## ■ INDUSTRIE

Airbus Group SE  
Chantiers de l'Atlantique  
Civipol  
Dassault Aviation  
Défense Conseil International (DCI)  
Eurencor Holding SAS  
GIAT Industries SAS  
John Cockerill Defense  
KNDS NV  
La Monnaie de Paris  
Naval Group  
Odas  
Renault  
Safran  
SNPE SAS  
SOGEPA  
TechnicAtome  
Thales  
TSA SAS

## ■ 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)

Cette liste 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)

**■ 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 Haropa  
RATP  
Société aéroportuaire de Guadeloupe  
Pôle Caraïbes  
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

**■ ENTITÉS DANS LESQUELLES L'ÉTAT DÉTIENT UNE SEULE ACTION**

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

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



PAYS HÔTE



PARIS 2024



# Les entreprises de l'APE mobilisées pour les JOP 2024

## Les entreprises du portefeuille de l'APE ont contribué à faire des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 une réussite !

L'Agence des participations de l'État a assuré, en gouvernance, le suivi de la mobilisation des entreprises à participation publique liées à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de Paris 2024. Pas moins de 12 entreprises du portefeuilles, couvrant l'ensemble de nos secteurs, ont été engagées pour faire de ces Jeux un événement réussi.



**Le groupe ADP** a assuré le bon accueil, à l'arrivée comme au départ, des spectateurs comme des délégations d'athlètes avant, pendant et après les épreuves. 10 500 athlètes en provenance de 206 nations ont été accueillis dans la grande majorité dans les aéroports parisiens (Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget). L'accueil s'est déroulé dans les meilleures conditions grâce aux 1 500 collaborateurs du groupe ADP inscrits au programme de volontariat opérationnel, et des 1 500 volontaires de Paris 2024. L'accueil des Jeux paralympiques a aussi été un moteur pour l'amélioration de l'accueil et des services proposés aux passagers en situation de handicap. Ces transformations et acquisitions de matériels pour des parcours plus adaptés et plus fluides s'inscriront dans la durée.



**Air France-KLM** a mis en place un dispositif d'enregistrement spécifique au sein du village olympique et paralympique permettant aux athlètes de s'enregistrer et de déposer leurs bagages et équipements sportifs directement sur place.



**EDF** s'est notamment engagée à ce qu'une quantité d'électricité d'origine renouvelable équivalente aux besoins des Jeux de Paris 2024 soit injectée sur le réseau électrique, certification à l'appui. La flamme EDF s'est imposée comme l'emblème de la durabilité et de l'innovation technologique des JOP de Paris 2024, captivant le monde entier. Cette flamme 100% électrique, sans combustibles fossiles, utilise des LEDs pour projeter un puissant flux de lumière sur un nuage d'eau, symbolisant un futur neutre en CO<sub>2</sub>.

En plus de cette prouesse, EDF a intégré d'autres innovations au village olympique : ombrière recouverte de panneaux photovoltaïques, centrale solaire flottante mobile, et bien plus encore, démontrant ainsi son engagement pour un futur durable et innovant.





**ENEDIS** s'est également mobilisée aux côtés de Paris 2024 pour décarboner les Jeux en raccordant les sites au réseau de distribution plutôt que sur des groupes électrogènes. Plus de 1 000 chantiers de sécurisation du réseau ont été menés.

L'utilisation du réseau pour l'alimentation électrique permet d'améliorer l'impact environnemental de l'événement : un événement branché sur le réseau électrique réduit d'environ 90% les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'énergie. Des sites emblématiques comme le Stade de France, le Parc des Princes et l'Arena de Bercy fonctionnent désormais de manière pérenne sur le réseau.

Mobilisée depuis 2019, Enedis a investi plus de 100 M€ pour effectuer ces raccordements.



**Orange** en tant que fournisseur officiel de l'ensemble des communications voix et données, fixes et mobiles, a permis d'assurer la connectivité dans les sites officiels de compétition, le village olympique, les centres de presse, les gares et aéroports etc. Orange était également le parrain unique du « Marathon pour tous » organisé le 10 août 2024 où près de 40 000 coureurs ont participé à la première épreuve des Jeux olympiques ouverte à tous.



**France • médias • monde**

**France Médias Monde** s'est mobilisé pour offrir une couverture exceptionnelle des Jeux en français et en 20 autres langues. En apportant un écho mondial à ces Jeux, RFI, France 24 et Monte Carlo Doualiya ont donné à voir la France qui accueille le monde et le monde qui regarde la France.



**France Télévisions**, partenaire historique, est le diffuseur officiel des Jeux jusqu'en 2032. La couverture des JOP 2024 par France Télévisions a été à la hauteur de l'événement, offrant aux Français une expérience sportive exceptionnelle et immersive. France Télévisions a proposé 50 heures de direct quotidien sur plusieurs chaînes, permettant aux 60 millions de téléspectateurs de suivre toutes les disciplines. Les cérémonies d'ouverture et de clôture ont elles aussi été des moments forts, avec respectivement 23,2 millions et 17,1 millions de téléspectateurs. France Télévisions a proposé une large gamme de contenus sur France.tv et l'application France TV Sport, comptabilisant plus d'un milliard de vidéos vues sur les réseaux sociaux, avec des options de sous-titrage, d'audiodescription pour rendre cette diffusion inclusive.





**La Monnaie de Paris**, en tant qu'institution de renommée mondiale, a su allier tradition et innovation pour créer des médailles emblématiques pour les Jeux. Chaque médaille intègre un fragment de la Tour Eiffel, symbole puissant de l'héritage et de l'esprit de Paris. La conception des médailles reflète également une forte responsabilité environnementale, avec l'utilisation de matériaux recyclés, et une attention particulière à l'inclusion, grâce à des inscriptions en braille pour les médailles paralympiques. Au total, environ 5 000 médailles ont été créées pour les Jeux de Paris 2024, réparties entre 2 600 médailles pour les Jeux olympiques et 2 400 pour les Jeux paralympiques.



**FDJ** est partenaire officiel des JOP de Paris 2024. Au-delà de la commercialisation de jeux liés à l'événement, la FDJ a lancé de multiples opérations pour développer des infrastructures sportives ou promouvoir la pratique du sport, en particulier la pratique du sport féminin notamment à haut niveau. A travers sa FDJ Sport Factory, la société soutient aussi 32 athlètes et 20 jeunes espoirs.



**La Poste** a émis le timbre officiel « Paris 2024 ». 140 postières et postiers ont porté la Flamme olympique tout au long de son parcours, en écho aux missions de proximité territoriale du groupe confiées par l'État, qui en assure le suivi.



**La RATP** a étendu et modernisé dans les temps son réseau, avec la prolongation de la ligne 14 et de la ligne 11, afin de relever le défi d'absorber le flux de voyageurs pour les amener sur les sites olympiques. Pour accueillir les supporters du monde entier dans les meilleures conditions, 481 conducteurs ont été recrutés et formés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Les équipes de maintenance et cynotechniques, pour la gestion des bagages oubliés, ont également été renforcées.

Le groupe RATP s'est engagé aux côtés d'Île-de-France Mobilités pour améliorer l'accessibilité de son réseau aux personnes en situation de handicap. 100% de la ligne 14 du métro, ainsi que l'ensemble des prolongements des lignes 4, 11 et 12 ; 100 % des gares du RER A et B exploitées par RATP (65 gares) ; 100 % des lignes de bus parisiennes et des lignes de tramway sont désormais accessibles à tous.



**SNCF** a mis en place un système permettant d'assurer le transport du public et des athlètes pendant les Jeux avec la mise sur rails de 4 500 trains supplémentaires et le déploiement de 50 000 cheminots en gare pour des missions d'accueil.



# Les équipes de l'APE

## Les femmes et les hommes de l'APE

Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose, au 1<sup>er</sup> juillet 2024, d'une équipe resserrée de 60 collaborateurs majoritairement fonctionnaires (40 fonctionnaires, 20 contractuels). La moitié de ces collaborateurs sont des femmes (31 femmes et 29 hommes).

L'APE est une administration d'état-major. Ses équipes sont donc essentiellement composées de cadres (76 % des effectifs), soit, au 1<sup>er</sup> juillet 2024, 39 agents de catégorie A+ et 7 agents de catégorie A. 45 % des collaborateurs cadres de l'Agence 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

30 cadres [DG, DGA, DP, DPA, chargés de participations], traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (50 %) et d'autres corps (administrateurs de l'État ou attachés d'administration) 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 26 collaborateurs.

Plus d'un tiers des cadres a exercé préalablement des fonctions en entreprise et plus de la moitié dispose d'une expérience professionnelle de plus de dix ans.

### L'APE en chiffres (au 1<sup>er</sup> juillet 2024)

**60 agents** à l'APE dont 46 cadres (28 pour les fonctions d'encadrement et de chargés de participations et 18 collaborateurs sur des fonctions d'expertise et de support).

**50%**: taux de féminisation (45% chez les cadres).

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

**32%**: pourcentage des cadres ayant eu une expérience en entreprise.

**54%**: pourcentage des cadres ayant une expérience professionnelle de plus de 10 ans.

Figure 2. L'ensemble des équipes de l'APE lors d'un déplacement au Grand Port Maritime de Marseille



## Chiffres clés

# 85

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<sup>er</sup> mars 2019.

# 47 M€

Montant des opérations de cession réalisées entre juillet 2023 et juin 2024 dont :

- Cession de 1 112 parts sociales de la société Croissance Foot SARL pour 1, 250 M€;
- Cession de 271 595 actions Defense Conseil International (DCI) pour 46,171 M€;
- Cession de 112 actions Sofema pour 2 248,96 €;
- Versement d'une soulte en espèces suite à la conversion en actions de 1 037 624 OCEANEs Safran pour 19,99 €;
- Indemnisation du rompu suite au regroupement d'actions Air France KLM par attribution d'une action ordinaire nouvelle contre 10 actions ordinaires détenues pour 5,69€.

# 720

Nombre d'administrateurs élus en Assemblée générale. 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 350 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.

# 100%

Pourcentage des entreprises éligibles qui se sont dotées d'une raison d'être. Sur le portefeuille non éligible, 50 % des entreprises ont volontairement adopté une raison d'être. Au total, sur l'ensemble du portefeuille, 85 % des entreprises se sont dotées d'une raison d'être. Par ailleurs, cinq entreprises ont adopté le statut d'«entreprise à mission» : La Poste, La Banque Postale, Defense Conseil International, Civipol et Enedis.

# 0,007%

Frais de gestion de l'APE. Ils ont représenté en 2023 12,88 M€. Ce montant correspond (i) au coût des conseils pour les opérations conduites par l'Agence (8,08 M€), (ii) à la masse salariale et au fonctionnement courant de l'Agence (4,8 M€). Les frais de gestion représentent ainsi exactement 0,007% de la valeur du portefeuille établie à 179 411 M€ au 31 décembre 2023 et 0,025% de la valeur boursière du portefeuille établie à 50 173 M€ au 31 décembre 2023.

# 1,58 million

Effectif global des collaborateurs rassemblés en 2023 dans les 19 premières entreprises du portefeuille employant plus de 4 000 salariés.

# 43%

Taux de féminisation des administrateurs directement proposés par l'État (PQ/AE/RE)\* dans les organes de gouvernance, à l'issue des AG 2024, en légère baisse par rapport à 2023 (44 %).

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 42 % en 2024 :

- pour les 10 entreprises cotées en 2024 du portefeuille, ce taux atteint 43 % à l'issue des assemblées générales 2024 (43 % également hors Airbus qui n'est pas soumis au droit français). 48 % des administrateurs représentant ou proposés par l'État dans l'ensemble de ces entreprises sont des femmes ;
- pour les entreprises non cotées, ce taux est de 43 %.

À titre de comparaison, la part des femmes dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du SBF 120 était, en 2024, de 46,4 %.

\* Personnalités qualifiées (PQ) / Administrateurs de l'État (AE) / Représentants de l'État (RE).

# 2 343 M€

Montant des dividendes reçus par l'État actionnaire en 2023 dont 2 236 M€ en numéraire et 107 M€ perçus en titres.

# 885 M€

Montant des opérations de prises de participations, augmentations de capital et souscriptions à des instruments de quasi fonds propres entre juillet 2023 et juin 2024 (incluant le montant des libérations totales ou partielles au titre des augmentations de capital ou prises de participations).

#### Augmentations de capital :

- Souscription à une augmentation de capital de Radio France avec libération totale à hauteur de 6,52 M€ (juillet 2023) ;
- Trois libérations à hauteur de 156 M€ à la souscription au capital de la SLI de 750 M€ de 2015 ;
- Souscription à une augmentation de capital de la SLI pour 250 M€ (décembre 2023) avec une libération partielle à hauteur de 200,3 M€ (février 2024) ;
- Souscription à une augmentation de capital de la société John Cockerill Defense avec libération totale à hauteur de 80,6 M€ (juin 2024).

#### Opérations de prise de participations :

- Souscription à 4 055 titres super subordonnés à durée indéterminée (TSDI) de la Société Le Nickel-SLN dont 800 TSDI souscrits par règlement en numéraire à hauteur de 80 M€ et 3 255 TSDI souscrits par conversion de prêts consentis en 2016 et 2023 à hauteur de 325,5 M€ (avril 2024) ;
- Troisième et quatrième libérations partielles à hauteur d'un montant global de 19 M€ (mars et mai 2024) au titre de la souscription au Fonds France Nucléaire de 50 M€ de 2021 ;
- Deux libérations partielles à hauteur d'un montant global de 17,06 M€ (juin 2024) au titre de la souscription au Fonds Ace Aéro Partenaires de 82,50 M€ de 2020 (6<sup>e</sup> libération au titre du Compartiment Plateforme et 8<sup>e</sup> libération au titre du Compartiment Support).

# Faits marquants

Juin 2023 – Juin 2024



**Juillet-octobre 2023:** À Paris, **ADP** a poursuivi le déploiement d'Extime, sa nouvelle marque d'hospitalité en zone réservée. Extime Media a lancé en juillet 2023 en partenariat avec JC Decaux « Extime JC Decaux Airport » avec pour ambition de devenir la référence dans l'univers des médias aéroportuaires. ADP a également retenu Lagardère Travel Retail comme co-actionnaire de la future entreprise Extime Travel Essentials Paris, principalement opérée sous l'enseigne Relay. Enfin, la société Select Service Partner est entrée en octobre 2023 à hauteur de 50 % au capital d'Extime Food & Beverage Paris, société dédiée à la gestion des points de vente de restauration sur les aéroports Paris-Charles de Gaulle et Paris-Orly.



**6 juillet 2023:** Création de **SNCF Renouvelables**, filiale dédiée à l'énergie solaire, avec comme objectif d'installer 1000 MWc de capacités photovoltaïques d'ici 2030.



**12 juillet 2023:** **Thales** a annoncé être entré en négociations exclusives en vue d'acquies Cobham Aerospace Communications pour un montant d'un peu plus d'1 Md€. Thales poursuit ainsi sa stratégie de renforcement de sa position de leader mondial des communications et de la connectivité sécurisée du cockpit.



**4 août 2023:** **Engie** a réalisé l'acquisition de Broad Reach Power, société basée à Houston et spécialisée dans les activités de stockage par batterie. Engie franchit par cette opération une étape majeure vers son objectif d'atteindre 10 GW de capacité de batteries d'ici 2030 pour accompagner le développement des énergies renouvelables. L'acquisition permet également de renforcer la position d'Engie en tant que leader de la transition énergétique aux États-Unis.



**25 septembre 2023 : Air France-KLM** a annoncé la commande de 50 appareils de la famille Airbus A350 avec des droits d'acquisition pour 40 appareils supplémentaires en vue de poursuivre le renouvellement et la rationalisation de sa flotte long-courrier.



**3 octobre 2023 : Air France-KLM** a été sélectionné au sein d'un consortium par le conseil d'administration de la compagnie aérienne SAS AB comme le candidat gagnant dans le cadre du processus de sollicitation de financement lancé par SAS AB. Après avoir obtenu toutes les autorisations réglementaires nécessaires le 28 août 2024, Air France-KLM a fait l'acquisition de 19,9 % du capital de SAS. Le 1<sup>er</sup> septembre 2024, SAS intègrera l'alliance SkyTeam.



**19 octobre 2023 : Orano** annonce le lancement de l'extension de l'usine d'enrichissement Georges Besse 2 sur le site du Tricastin. D'un montant prévisionnel de près de 1,7 Md€, ce projet permettra à Orano d'augmenter ses capacités de production de plus de 30 %, soit 10 millions d'UTS (contre 7,5 millions aujourd'hui), avec une première production prévue en 2028.



**Novembre 2023 :** Les équipes d'**Enedis** ont été fortement sollicitées suite au passage de plusieurs tempêtes. Leur mobilisation a permis à la fois de préserver le réseau public de distribution d'électricité, mais aussi de rétablir au plus vite le courant chez les nombreux clients impactés. En particulier, Enedis a rétabli l'électricité en moins de 5 jours pour 95 % des 1,2 million de clients touchés par la tempête Ciaran.



**9 novembre 2023 : IN Groupe** (ex-Imprimerie Nationale) a poursuivi son développement dynamique et sa politique de renforcement technologique en concluant un accord en novembre 2023 avec le groupe européen Nexi pour la reprise de ses activités dans le domaine de l'identité numérique au Danemark. L'opération devrait être finalisée au second semestre 2024.



**14 novembre 2023 :** L'État et **EDF** concluent un accord concernant le futur cadre de régulation du prix de l'électricité nucléaire, qui entrera en vigueur en 2026. Cet accord vise à trouver un équilibre entre la compétitivité industrielle, la stabilité des prix pour les ménages et le développement d'EDF.



**14 novembre 2023 :** **Eramet** inaugure une usine pilote destinée à tester et optimiser la production de sels métalliques de qualité batterie à partir de la blackmass issue de batteries lithium-ion recyclées. La création de cette usine pilote constitue une étape clé du projet mené en partenariat avec SUEZ et visant à proposer une solution industrielle de recyclage en boucle fermée des batteries en fin de vie et des rebuts de production des nouvelles batteries.



**Le 4 décembre 2023 :** L'État et le Groupe ADIT ont signé un contrat de cession pour 21,56 % du capital de **DCI**. Cette cession à un acteur majeur de l'intelligence stratégique, partenaire de confiance des administrations françaises, doit permettre à **DCI** de profiter pleinement du savoir-faire du Groupe ADIT afin d'accélérer son développement et de constituer un acteur armé pour défendre l'influence française dans le monde.



**13 décembre 2023 :** **Engie** et le gouvernement belge ont signé l'accord final portant sur la prolongation des réacteurs nucléaires Tihange 3 et Doel 4 et sur l'ensemble des obligations liées aux déchets nucléaires.



**1<sup>er</sup> janvier 2024 :** Aboutissement de plusieurs années de travail, **Dexia** restitue ses licences bancaires dans le but de permettre au groupe de poursuivre sa résolution dans un cadre réglementaire adapté à son statut d'entité en défaillance.



**22 janvier 2024 :** **FDJ** lance une offre publique d'achat sur Kindred pour créer un champion européen des jeux d'argent et de hasard. Kindred est un des leaders européens des paris et jeux en ligne, exploitant notamment la marque Unibet.



**16 février 2024 :** EDF annonce d'excellents résultats 2023. La très bonne performance opérationnelle (+41TWh de production nucléaire en France) permet à l'entreprise de profiter de prix de marché historiquement élevés et de se désendetter de plus de 10 Md€.



**7 mars 2024 :** Les ministres Bruno Le Maire et Roland Lescure ont annoncé le lancement d'un programme d'études sur la poursuite du fonctionnement des installations d'Orano existantes et pour de nouvelles usines de traitement des combustibles usés et de fabrication de combustibles MOX sur le site de la Hague. Ces études permettront de préciser les investissements à réaliser pour une décision prévue d'ici fin 2026 sur le futur de la stratégie du cycle du combustible.



**26 mars 2024 :** Orange et MASMOVIL annoncent la création d'une nouvelle co-entreprise MasOrange, finalisant ainsi l'accord de rapprochement de leurs activités en Espagne pour devenir le premier opérateur espagnol en volume de clientèle.



**29 mars 2024 :** Le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a annoncé un soutien de l'État au Grand Port Fluvio-maritime de l'axe Seine (HAROPA) et aux Grands Ports Maritimes de Marseille et de Dunkerque pour accélérer l'aménagement de leur foncier industriel. Il s'agit de constituer d'ici 2030 une offre foncière industrielle de très haute qualité de 1 500 hectares.



**Le 11 avril 2024 :** A Bergerac, l'un des sites du groupe Eurenco, le Président de la République a posé la première pierre de la nouvelle ligne de production de poudre de gros calibre. Dans le contexte de la guerre en Ukraine et d'économie de guerre voulue par le gouvernement, il s'agit d'un projet majeur dans la reconquête de souveraineté industrielle française. Cette nouvelle ligne permettra de compléter la chaîne de production déjà existante afin de produire jusqu'à 1 200 tonnes de poudre par an, correspondant à 500 000 charges modulaires d'artillerie.





**Avril 2024: Framatome** a signé les contrats de fourniture des chaudières nucléaires des 6 EPR2 d'EDF en France et des 2 EPR de Sizewell C au Royaume-Uni.

CHANTIERS  
DE L'ATLANTIQUE



**Le 2 mai 2024:** Les **Chantiers de l'Atlantique** ont signé, en partenariat avec Hitachi, un contrat de 4,5 Md€ avec **RTE** pour la construction de trois plateformes électriques destinées à équiper de futurs parcs éoliens en mer. Ce contrat historique confirme l'orientation prise par les Chantiers de l'Atlantique vers les énergies marines renouvelables, après les installations en 2023 des sous-stations pour les parcs éoliens au large de Courseulles-sur-mer en Normandie et Gode Wind en mer du nord allemande. Le développement de cette activité d'avenir prend place à côté de la production historique et d'excellence de paquebots de grande taille marquée en mai puis novembre 2023 par les livraisons des paquebots MSC Euribia puis Celebrity Ascent.



**31 mai 2024: EDF** a finalisé l'acquisition des activités nucléaires de GE Steam Power, comprenant notamment la fabrication des turbines Arabelle à Belfort.



**Juin 2024:** En réunissant chaque jour 6 987 000 auditeurs entre septembre 2023 et juin 2024, France Inter, radio du groupe **Radio France** et première radio de France, réalise la meilleure saison de son histoire et établit un nouveau record pour une radio.



**27 juin 2024:** Le ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique annonce la signature d'une promesse d'achat par l'État en vue de l'acquisition de 80% du capital d'**Alcatel Submarine Networks (ASN)** auprès du groupe Nokia. ASN développe des activités de conception, fabrication, maintenance et pose de câbles sous-marins.

# Missions et doctrine

## Une doctrine souple et une capacité de réaction rapide

L'APE a démontré au cours des dernières années qu'elle savait faire preuve de flexibilité et de réactivité dans les périodes critiques. Dans son rapport de février 2022 consacré à « la gestion des participations financières de l'État durant la crise sanitaire », la Cour des Comptes a ainsi souligné que l'APE avait joué « un rôle clé dans la mise en œuvre d'opérations de financement d'urgence ou de recapitalisation de plusieurs grandes entreprises publiques ». Durant la crise Covid-19, l'Agence est ainsi intervenue au soutien de plusieurs de ses entreprises, tout en exerçant un travail de veille active sur d'autres secteurs de l'économie dans lesquels son intervention aurait pu être nécessaire.

## L'État, un actionnaire 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 et dans les entreprises de son périmètre, définies par l'annexe au décret n° 2004-963 du 9 septembre 2004. La création de l'Agence il y a vingt ans 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.

## Un périmètre d'intervention défini en 2017 autour de trois domaines prioritaires

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 stratégiques :

- les entreprises stratégiques qui contribuent à l'indépendance de la France ;
- 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 ou une perte d'indépendance.

## Trois priorités stratégiques pour l'ensemble du portefeuille de l'État

- **PERFORMANCE** : conformément à sa vocation première de défense des intérêts patrimoniaux de l'État, l'Agence des participations de l'État cherche systématiquement à rendre les entreprises de son portefeuille plus performantes aux plans opérationnel et financier. La performance financière et extra-financière du portefeuille fait l'objet d'un suivi régulier dans les Programmes et Rapports annuels de performance, transmis au Parlement et accessibles au public.
- **RÉSILIENCE** : fort de ses participations en capital dans des sociétés présentes, souvent de manière clé, dans des secteurs stratégiques pour l'économie de la nation, l'État actionnaire veille à ce que ces entreprises soient résilientes, c'est-à-dire capables de s'adapter continuellement aux évolutions et de résister aux chocs de leur environnement, pour pérenniser et développer leurs activités.
- **RESPONSABILITÉ** : exerçant ses missions dans le cadre des orientations fixées par le Gouvernement, l'APE veille à ce que les entreprises du portefeuille soient des acteurs économiques responsables en termes sociaux et environnementaux. L'objectif est que celles-ci soient exemplaires.



# PERFORMANCE

Conformément à sa vocation première de défense des intérêts patrimoniaux de l'État, l'Agence des participations de l'État cherche systématiquement à rendre les entreprises de son portefeuille plus performantes aux plans opérationnel et financier. La performance financière et extra-financière du portefeuille fait l'objet d'un suivi régulier.

## Performance financière du portefeuille

L'État actionnaire vise la croissance rentable et le développement dans l'excellence, à long terme, des entreprises à participation publique. La situation des 85 entreprises du portefeuille de l'APE est hétérogène, le portefeuille étant composé de 71 entreprises non cotées, 10 cotées et 4 structures de défaillance ou entités en extinction.

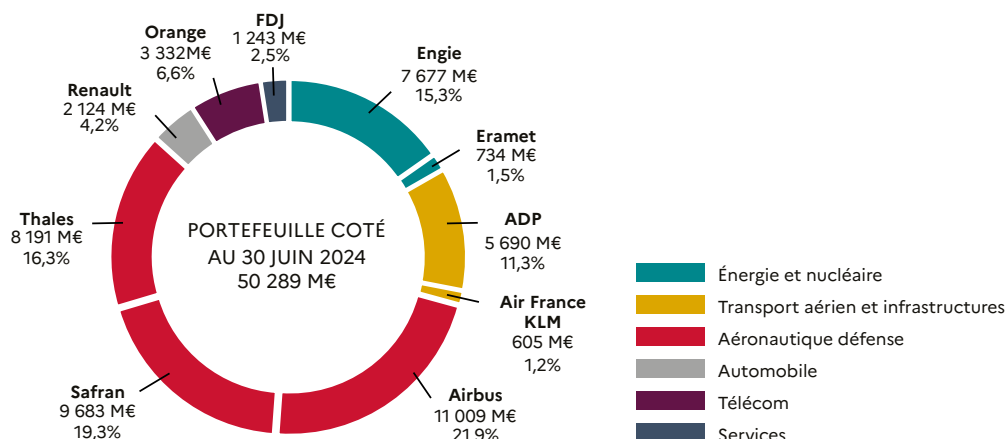
La valeur totale du portefeuille de l'APE est estimée à 179,5 Md€ au 30 juin 2024, dont 50 Md€ correspondant à la valeur totale des participations dans des sociétés cotées (28% de la valeur totale du portefeuille).

Sur la période entre juin 2023 et juin 2024, l'Agence des participations de l'État a continué, par l'exercice de ses outils de gestion active de portefeuille et d'influence capitalistique, à prendre sa part dans la défense des intérêts souverains de la Nation.

### ***Une gestion du portefeuille coté de l'APE stable et complémentaire des autres actionnaires publics***

Les participations cotées du secteur de l'aéronautique et de la défense (Airbus, Safran et Thales) représentent 57,4% de la valeur au 30 juin 2024. La part du secteur de l'énergie (Engie et Eramet) est de 16,7%. Ce secteur représentait plus de 50% de la valeur du portefeuille coté avant le retrait de la cote d'EDF intervenu en juin 2023. Le solde du portefeuille se répartit entre les secteurs du transport aérien (12,5%, avec Aéroports de Paris et Air France-KLM), les télécommunications (6,6%, avec Orange), l'automobile (4,2%, avec Renault), et les services (2,5%, avec La Française des Jeux).

Figure 3. Répartition et valeur des participations cotées de l'État



En outre, l'État a un rôle d'actionnaire indirect via Bpifrance, dont il détient 49,18% directement, et 98,4% avec la Caisse des Dépôts. Les activités en fonds propres de l'APE et de Bpifrance sont encadrées par des doctrines d'intervention complémentaires. Bpifrance privilégie des prises de participations minoritaires en partenariat avec d'autres investisseurs privés en apportant de nouveaux fonds propres ou de la dette, 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. Bpifrance opère également au travers d'une activité de fonds de fonds. Par ailleurs, au sein du portefeuille d'investissements de Bpifrance, les secteurs

du numérique, digital et des nouvelles technologies ont un poids relatif plus important.

La Caisse des Dépôts, dans sa fonction d'actionnaire actif et représenté en gouvernance (division « Gestion des participations stratégiques », par opposition au métier de gestion d'actifs), se distingue de l'APE par les secteurs dans lesquels elle investit. En cohérence avec les priorités stratégiques à l'échelle du groupe – transformation écologique, développement économique et cohésion sociale et territoriale –, la Caisse des Dépôts a réalisé ses participations stratégiques, à date, principalement dans le secteur des services (y compris financiers et de transport), dans les réseaux postaux et bancaires, dans l'immobilier et les réseaux d'énergie et de ressources en eau.

Participations de l'État dans les entreprises cotées au 30 juin 2024

Taille, composition et performance globale du portefeuille coté

**Valeur boursière**

10\*  
participations cotées

50 Md€\*

**Taux de rendement actionnarial total**

+4,6%\*\*  
vs. +4,2% pour le CAC 40

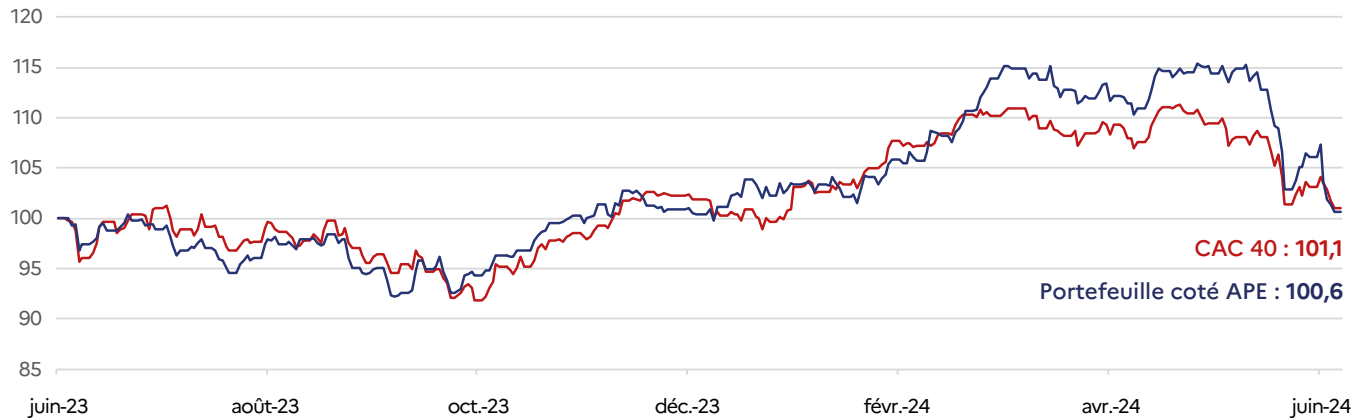
\* au 30 juin 2024

\*\* Taux de rendement actionnarial total (total shareholder return ou « TSR ») du portefeuille coté entre le 30/06/2023 et le 30/06/2024. Il prend en

compte la performance des cours de bourse, les dividendes perçus, et est net des investissements et des cessions.

### Le portefeuille coté de l'État a été résilient sur les 12 derniers mois

Figure 4. Évolution du portefeuille coté de l'APE et du CAC 40 depuis juin 2023 (base 100: 30 juin 2023)



**Sur la période entre le 30 juin 2023 et le 30 juin 2024, la performance du portefeuille coté de l'APE est de 0,6%, proche de l'équilibre et de la performance du CAC 40 sur la même période (1,1%).**

Deux cycles principaux sont à constater sur cette période de douze mois.

Tout d'abord, jusqu'aux élections européennes du 9 juin 2024, les participations de l'État ont pu profiter d'un contexte global porteur sur les marchés actions. Entre le 30 juin 2023 et le 7 juin 2024, le portefeuille coté de l'APE avait enregistré une hausse de 13,3%, nettement supérieure à celle du CAC 40, de 8,1%.

L'environnement de marché a été favorable aux progressions des cours, avec le ralentissement progressif de l'inflation qui a permis d'entrevoir un assouplissement des principales banques centrales dans les pays développés. La surperformance du portefeuille coté de l'APE s'explique principalement par la forte pondération du secteur de l'aéronautique et de la défense (53,8% du total à fin décembre 2023), qui

a continué d'être apprécié du marché sur la période grâce notamment au contexte géopolitique en Europe et au retour au niveau pré-Covid du trafic aérien sur le moyen-courrier.

A partir des élections européennes, la tendance s'est inversée et la volatilité a globalement crû sur les marchés financiers et en particulier en France, et cela s'est traduit par une baisse notable des marchés : -10,8% pour le portefeuille coté de l'APE entre la clôture du 7 juin 2024 et le 30 juin 2024, à comparer avec le CAC 40 qui a diminué de -6,5%, et avec l'indice de référence européen Euro Stoxx 50 qui a été moins impacté à -2,3%. Le portefeuille coté de l'APE a enregistré une sous-performance par rapport à ses indices de référence, étant plus fortement exposé à des valeurs dont la communauté des investisseurs estime qu'elles auraient pu être impactées plus lourdement par le contexte politique en France (secteur de l'énergie, des infrastructures, de la défense, notamment).

Figure 5. Taille du portefeuille coté et performance globale au 30 juin 2024

	30-juin-24			déc. 2023 - juin 2024		juin 2023 - juin 2024		
	% du capital détenu par l'État	Valeur de participation (M€)	% des droits de vote théoriques	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen*	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen*	
CAC 40				(0,85%)	-	+1,07%	-	
EURO STOXX 50				+6,77%	-	+10,71%	-	
PORTFEUILLE COTÉ		50 289		+0,23%	-	+0,64%	-	
ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	ENGIE	23,64%	7 677	34,50%	(16,23%)	(6,06%)	(12,43%)	(5,56%)
	Eramet	27,13%	734	31,63%	+31,68%	(0,37%)	+12,55%	+8,08%
INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	ADP	50,63%	5 692	61,23%	(3,07%)	+8,68%	(13,61%)	+14,19%
COMPAGNIES AÉRIENNES	Air France-KLM	27,98%	605	22,89%	(39,46%)	(2,83%)	(52,25%)	(6,27%)
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	Airbus	10,84%	11 009	10,84%	(8,24%)	+18,85%	(3,10%)	+34,64%
	Safran	11,48%	9 683	17,89%	+23,79%	+18,85%	+37,60%	+34,64%
	Thales	26,06%	8 191	35,75%	+11,61%	+18,85%	+8,97%	+34,64%
AUTOMOBILE	Renault	15,01%	2 124	22,13%	+29,63%	(0,38%)	+24,00%	(2,39%)
TÉLÉCOM	Orange	13,39%	3 332	21,09%	(9,22%)	+4,32%	(12,60%)	+4,08%
SERVICES	FDJ	21,09%	1 243	28,21%	(3,17%)	(2,83%)	(11,76%)	(6,27%)

\* Les indices sectoriels pris en références sont : le Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services (pour 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 (Engie), le Stoxx Europe 600 Basic Resources (Eramet), le Stoxx Europe 600 Telecommunications (Orange) et le Stoxx Europe 600 Automobiles & Parts (Renault).

**Safran est la meilleure performance du portefeuille sur la période entre le 30 juin 2023 et le 30 juin 2024**, avec une hausse globale de 37,6%, à comparer avec une hausse de 34,6% pour l'indice de référence européen (Stoxx Europe 600 Aerospace & Defense). L'entreprise a été soutenue par des performances opérationnelles qui sont restées solides, en plus d'un environnement de marché globalement porteur dans le secteur de l'aéronautique civil. La performance de Thales sur un an a également été positive (+9%). Airbus en revanche enregistre une légère baisse de 3,1%, le cours ayant été touché négativement par la poursuite des problèmes de chaîne d'approvisionnement que connaît l'entreprise. Celle-ci s'est traduite en juin par l'annonce, par la société, de la révision à la baisse de l'objectif de production d'avions en 2024, ainsi que des charges supplémentaires sur les satellites.

**Renault est la deuxième meilleure performance du portefeuille entre juin 2023 et juin 2024** : le cours de la société a progressé de 24%, à comparer avec l'indice sectoriel Stoxx Europe 600 Auto & Parts qui est en baisse de -2,4%. L'amélioration continue de la performance opérationnelle et financière de Renault a été saluée par

les marchés, ce qui se traduit par une surperformance très nette du cours de Bourse de la société par rapport à son secteur.

**Eramet, enfin, est la troisième plus forte hausse du portefeuille coté de l'État**, à 12,6% au-dessus de l'indice de référence Stoxx Europe 600 Basic Resources (8,1%). Eramet a été soutenue au deuxième semestre 2023 par le rétablissement progressif du prix des matières premières, en lien avec la légère amélioration des perspectives de l'économie mondiale.

Sur la période entre juin 2023 et juin 2024, les autres participations de l'APE ont eu plus de difficultés et enregistrent une baisse de leurs cours de Bourse : Engie (-12,4% vs. Stoxx 600 Utilities -5,6%), Aéroports de Paris (-13,6% vs. Stoxx 600 Industrials 14,2%), Orange (-12,6% vs. Stoxx 600 Telecommunications 4,1%), La Française des Jeux (-11,8% vs. Stoxx 600 Travel & Leisure -6,3%). Ceci s'explique notamment par la forte volatilité qui a suivi les élections européennes sur les marchés de capitaux européens et français en particulier. Air France-KLM est en forte baisse (-52,2%) : la compagnie a été très affectée en bourse, comme ses principaux comparables, par les tensions géopolitiques en cours au Moyen-Orient.

### L'État actionnaire a continué de promouvoir une politique de dividendes responsable

Figure 6. Dividendes perçus par l'État des entreprises cotées et non cotées du portefeuille (Md€)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numéraire	3,2	4,2	4,1	3,0	1,8	1,5	1,8	1,7	0,3	0,9	1,4	2,2
Titres	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	-	1,2	0,9	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>0,3</b>	<b>2,1</b>	<b>2,3</b>	<b>2,3</b>

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

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Numéraire	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	1,2	0,2	0,6	0,8	1,6
Titres	1,4	0,2	-	0,9	1,7	1,3	0,6	0,6	-	1,2	0,8	-
<b>TOTAL</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,8</b>	<b>0,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>

Figure 8. Portefeuille coté\* de l'APE vs. CAC 40 – dividendes en numéraire (Md€)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Entreprises du CAC 40	32,3	34,4	36,2	34,8	40,7	39,2	42,7	49,2	28,6	45,6	56,5	67,1
Entreprises du portefeuille coté APE	2,6	3,7	3,6	2,5	1,4	1,2	1,4	1,2	0,2	0,6	0,8	1,6

\* Inclus les dividendes perçus d'EDF jusqu'en 2022.

Pour 2023 et comme par le passé, l'État actionnaire a promu pour ses sociétés de portefeuille une politique d'investissement ambitieuse pour faire face aux enjeux futurs dans la limite d'une trajectoire d'endettement soutenable en lien avec une politique de rémunération des actionnaires raisonnable, à la fois dans l'absolu et également en comparaison avec les sociétés du même secteur.

Le montant total des dividendes perçus par l'État en 2023, dividendes en numéraire et en titres compris, s'est élevé à un total de 2,3 Md€, en légère augmentation par rapport à l'année précédente (4,1%). La part de dividendes en titres est en baisse, passant de 0,9 à 0,1 Md€, s'expliquant principalement par l'absence en 2023 de dividende en titres EDF (0,8 Md€ en 2022).

Le montant des dividendes perçus en numéraire a en revanche augmenté de 1,4 à 2,2 Md€, ce qui est essentiellement lié à l'augmentation des dividendes perçus sur le périmètre coté, le montant total des dividendes en numéraire perçus sur ce périmètre ayant augmenté de 0,8 Md€ entre 2022 et 2023. Ceci résulte en

particulier de la reprise de paiement de dividende au niveau d'ADP, de la hausse des dividendes payés par Engie et Safran, et de la réintégration du dividende lié à la détention de titres Thales.

Conformément à sa doctrine, l'APE s'est assurée que l'augmentation des dividendes payés soit strictement en lien avec l'amélioration de la performance financière des sociétés composant son portefeuille d'une part, et que celle-ci ne fasse pas peser de risque sur l'évolution des investissements ou la soutenabilité de la trajectoire financière d'autre part.

#### **Le soutien de l'État à ses entreprises en portefeuille continue d'être reconnu par la communauté financière**

Le lien stratégique entre l'État et ses participations est pris en compte aussi au niveau des notations de crédit des sociétés, ce qui est resté utile cette année dans un environnement toujours volatile pour les émetteurs de dette. Les agences de notation financière les plus reconnues (S&P Global Ratings, Moody's, Fitch Ratings) intègrent depuis plusieurs années



le soutien qu’implique la présence de l’État actionnaire. Ainsi, parmi les participations de l’APE, plusieurs bénéficient de crans de soutien qui s’additionnent aux notations intrinsèques des sociétés, permettant d’améliorer les notations de crédit globales. Celles-ci influencent les conditions d’émission de dette.

La dégradation de la notation souveraine de l’État français par S&P Global Ratings (de AA à AA- le 31 mai 2024) a eu à date

un impact contenu sur les notations des sociétés de portefeuille, même si cela a entraîné la perte de crans de soutiens pour trois sociétés. En effet, le nombre de crans de soutien dont bénéficiaient SNCF, La Poste et Aéroports de Paris, respectivement 6, 4 et 1, ont été réduits à respectivement 4, 3 et 0, S&P Global Ratings étant légèrement plus prudent sur sa vision du soutien que l’État pourrait apporter à ces trois sociétés.

Figure 9. *Prise en compte du soutien de l’État par les agences de notation\* pour les participations du portefeuille APE au 30 juin 2024*

	S&P Global Ratings			Moody’s			Fitch Ratings		
	Notation de crédit sans soutien	Nombre de crans de soutien	Notation de crédit finale	Notation de crédit sans soutien	Nombre de crans de soutien	Notation de crédit finale	Notation de crédit sans soutien	Nombre de crans de soutien	Notation de crédit finale
SNCF	BBB	4	A+	A3	3	Aa3	A-	3	AA-
EDF	BB-	4	BBB	Ba1	3	Baa1	BBB-	2	BBB+
Groupe La Poste	BBB	3	A	-	-	-	BBB+	3	A+
Orano	BB-	3	BBB-	-	-	-	-	-	-
Airbus	A	-	A	A3	1	A2	A-	-	A-
Thales	A-	-	A-	Baa1	2	A2	-	-	-
Orange	BBB+	-	BBB+	Baa2	1	Baa1	BBB+	-	BBB+
RATP	-	-	-	A2	3	Aa2	-	Même notation que l’État français	AA-
Bpifrance	-	-	-	-	Même notation que l’État français	Aa2	-	Même notation que l’État français	AA-

\* A noter que les critères pour accorder le soutien de l’État varient en fonction des agences, expliquant ainsi des différences notables entre les participations de l’APE.

### **Une gestion active du portefeuille de participations comme outil de défense des intérêts stratégiques de la Nation**

L’APE a continué de prendre des dispositions spécifiques pour conserver un rôle dans la gouvernance de sociétés d’importance stratégique. L’instrument des actions de préférence reste un outil employé par l’APE dans l’optique de protéger ses intérêts. L’APE a souscrit une action dans Exxelia en avril 2023, qui a été transformée en une action de préférence en juillet 2023. La société est un sous-traitant critique des secteurs de l’aéronautique, de la défense et de l’espace notamment. Également, en avril 2024, dans le cadre de la cession de 21,6% du capital de Défense Conseil International (DCI) à Groupe ADIT, l’État, en plus de conserver une minorité de blocage (34% du capital), a acquis une action de préférence dotée de

droits spécifiques qui lui permettront de s’assurer sur le long terme de la cohérence des vues stratégiques de son actionnaire principal et de la préservation des savoir-faire et des activités de DCI.

L’Agence des participations de l’État a également eu une activité capitalistique chargée sur la période, via trois opérations de prise de participation dans des sociétés d’importance stratégique pour la Nation.

Dans le cadre du processus de conciliation entre la société Atos et ses créanciers, l’APE a remis le 27 avril 2024 une lettre d’intention non engageante indiquant le souhait de l’État d’acquiescer 100% des activités Advanced Computing, Mission-Critical Systems et Cybersecurity Products d’Atos SE (logées actuellement dans la division Big Data & Security d’Atos), pour une valeur d’entreprise indicative comprise entre 700 M€ et 1 Md€. Ce projet répond

à la volonté de l'État de préserver les actifs stratégiques qui, au sein d'Atos, exercent des missions critiques pour la souveraineté nationale notamment – indépendamment de la procédure de conciliation en cours liée à l'endettement excessif d'Atos – et également au souhait d'assurer leur croissance et leur autonomie à l'avenir. L'APE a, par la suite, confirmé son intention, via la remise d'une lettre d'offre confirmatoire non engageante (annoncée en son principe au marché par Atos SE le 14 juin 2024), qui réitère la volonté de l'État de poursuivre ce projet d'acquisition, pour une valeur d'entreprise globale de 700 M€. Atos a également annoncé, en contrepartie d'un prêt de 50 M€ consenti par l'État, son intention d'émettre une action de préférence au niveau de Bull SA au profit de l'État qui, avec les protections contractuelles, accordera des droits de protection sur cette filiale d'Atos SE qui loge une partie des activités souveraines sensibles.

Dans la même lignée, l'État a signé le 26 juin 2024 une promesse d'achat en vue de l'acquisition de 80% du capital de la holding de détention de la société Alcatel Submarine Networks (ASN) auprès du groupe Nokia. ASN, qui réalise un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros, accomplit l'essentiel de son activité dans le secteur des câbles sous-marins pour le secteur des télécommunications. Les câbles télécoms sous-marins sont une infrastructure-clé pour la souveraineté, en ce qu'ils permettent de faire transiter plus de 99% du trafic transcontinental de données. ASN est le seul acteur européen qui maîtrise toutes les étapes de cette industrie de la conception à la

fabrication, la pose et la maintenance. ASN dispose de compétences industrielles et technologiques propres mises en œuvre par près de 2 000 collaborateurs (dont 1370 en France), répartis sur plusieurs sites en France et à l'étranger (notamment au Royaume-Uni et en Norvège). Par cette prise de participation, l'État entend donner les moyens à un ASN autonome d'accélérer sa croissance profitable. Il est à noter que les accords discutés avec Nokia prévoient, à terme, la possibilité pour l'État d'acquiescer 100% du capital de l'entreprise ; Nokia demeurera actionnaire minoritaire dans une première phase pour faciliter la transition.

L'APE a également annoncé le 27 juin 2024 avoir pris une participation de 10% dans le capital de la société John Cockerill Defense (JCD) aux côtés de l'État fédéral belge via sa société d'investissement SFPI (la maison-mère, le groupe John Cockerill, détenant le solde de 80% du capital de JCD). Cette opération a été réalisée via la souscription à une augmentation de capital de la société JCD, avec libération totale à hauteur de 80,6 M€. Les fonds apportés par les deux États ont assuré à JCD le refinancement partiel de l'opération d'acquisition d'Arquus, leader européen des véhicules blindés, auprès de Volvo par JCD. Les prises de participation des deux États permettent d'ancrer le groupe consolidé en France et en Belgique, dans un contexte où celui-ci vise à créer un champion global des véhicules blindés légers.

Ces opérations sont pour l'essentiel toujours en cours d'exécution.

### La performance financière globale du portefeuille de l'État actionnaire a progressé sur l'exercice 2023

Figure 10. Indicateurs agrégés de performance financière du portefeuille de l'APE, coté et non-coté à décembre 2023 (Md€)

	2023			2022		
	Méthode combinée	Méthode économique	Méthode agrégée	Méthode combinée	Méthode économique	Méthode agrégée
Chiffre d'affaires	206,0	278,5	570,4	207,5	279,6	561,5
Résultat opérationnel	18,4	23,3	45,3	(14,0)	(10,2)	7,3
Résultat net part du Groupe	16,1	16,1	30,5	(12,5)	(12,5)	(5,8)
Capitaux propres part du Groupe	148,9	148,9	287,6	131,3	131,3	270,4
Dette nette	117,9	129,0	165,7	129,0	137,9	169,7
Capacité d'autofinancement	54,4	65,0	107,6	(0,6)	9,6	48,9

Le tableau ci-dessus présente les principaux indicateurs de la performance financière du portefeuille, agrégés selon 3 méthodes distinctes :

- Méthode combinée: il s'agit des données présentées dans le rapport financier. Les principales différences entre des comptes combinés et des comptes consolidés sont présentés en introduction de ce rapport. Pour rappel, 13 entités du périmètre sont incluses dans la combinaison en utilisant la méthode de la mise en équivalence (Airbus, Air France-KLM, Dexia, Engie, Eramet, Naval Group, La Française des Jeux, La Poste, Orange, Renault, Safran, Semmaris et Thales).

- Méthode économique: cette méthode consiste à utiliser les comptes combinés en réintégrant les quotes-parts de participation dans les entreprises mises en équivalence.
- Méthode agrégée: cette méthode consiste à additionner les données des comptes publiés des entreprises sans prise en considération du taux de détention.

Le détail par entreprise de ces données est présenté en Annexe 1 du rapport. Les principales évolutions des chiffres sont commentées dans la section «Synthèse des comptes combinés».

## Synthèse des comptes combinés (2023) 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. Ils visent à présenter une image fidèle de la situation financière de l'ensemble du portefeuille de l'Agence des Participations de l'État, comme demandé par la loi (article 179 de la LFI pour 2020).

L'exercice 2023 est marqué par les conséquences macro-économiques des tensions géopolitiques mondiales (conflit Israël-Hamas, guerre en Ukraine,

tensions Chine-Taiwan etc.), par une inflation qui ralentit mais reste élevée, par des tensions persistantes sur les chaînes logistiques internationales conduisant à un allongement des délais d'approvisionnement, et par la persistance de taux d'intérêts élevés après une forte hausse en 2022. Les principaux faits marquants des entités du périmètre combiné sont détaillés dans le rapport financier, les chiffres clés de ce rapport sont présentés et commentés ci-dessous.

### Données chiffrées des comptes combinés de l'État actionnaire

#### Compte de résultat

Figure 11. Compte de résultat des 3 derniers exercices

	31/12/2021	31/12/2021 pro forma	31/12/2022	31/12/2022 pro forma	31/12/2023
Chiffre d'affaires	140 592	140 592	207 484	207 498	205 997
EBITDA	25 007	25 007	5 865	5 874	49 445
EBITDA/chiffre d'affaires	17,8%	17,8%	2,8%	2,8%	24,0%
Dotations nettes de reprises d'amortissement	-17 082	-17 082	-17 777	-17 777	-17 818
Dotations nettes de reprises des provisions	1 179	1 179	1 300	1 296	1 008
Pertes de valeur	-754	-754	-1 745	-1 745	-12 929
Plus ou moins values sur cession d'actifs	-282	-282	-1 623	-1 623	-1 305
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>8 069</b>	<b>8 069</b>	<b>-13 981</b>	<b>-13 976</b>	<b>18 400</b>
Résultat financier	-779	-779	-5 230	-5 230	-5 137
Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	14	14	-84	-84	-70
Résultat des sociétés mises en équivalence	3 283	3 283	3 585	3 585	3 910
Impôts différés et exigibles	-1 620	-1 620	3 188	3 188	-3 071
<b>Résultat net de l'ensemble combiné</b>	<b>8 967</b>	<b>8 967</b>	<b>-12 522</b>	<b>-12 517</b>	<b>14 032</b>

Au 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires a diminué de -1,4 Md€ par rapport à l'exercice précédent. Cette stabilité masque une diminution du chiffre d'affaires d'EDF (-4,3 Md€ sur la période) compensée par une croissance générale de 4,6 % dans les autres participations.

Figure 12. Chiffre d'affaires par secteur

	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
(1) Energie	87 962	145 834	141 819
(2) Transports	44 774	53 887	55 603
(3) Télécom Médias Technologie	4 603	4 554	4 879
(4) Autres industries*	2 393	2 597	3 081
(5) Défense et aéronautique	861	613	617
<b>Total</b>	<b>140 592</b>	<b>207 484</b>	<b>205 998</b>

\* inclus les Chantiers de l'Atlantique, la Monnaie de Paris et le LFB

Le chiffre d'affaires du secteur Energie (1) a diminué de 4,0 Md€, soit -2,8% sur l'exercice. Cette baisse s'explique principalement par les variations enregistrées par le groupe EDF, pour -4,3 Md€. Cette évolution concerne principalement les secteurs Italie (-11,6 Md€, soit -39,6%) et Autres métiers (-11,5 Md€, soit -61,5%), dont les diminutions sont partiellement compensées par les secteurs France – Activités de production et commercialisation (+13,5 Md€, soit +28,9%) et Royaume-Uni (+5,3 Md€, soit +33,1%):

- Le chiffre d'affaires du secteur France – Activités de production et commercialisation est en hausse organique de +13,5 Md€. Cette progression s'explique principalement par des effets prix favorables sur les ventes au TRV et en offre de marché, malgré les mesures de limitations tarifaires mises en place par les pouvoirs publics au titre du bouclier et des amortisseurs. Elle s'explique également par des effets prix de marché de l'énergie favorables sur les obligations d'achat pour +0,9 Md€;
- Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires est en hausse organique de +5,3 Md€, du fait principalement de l'impact de la hausse des prix de l'énergie sur les tarifs de vente aux clients et ce, malgré une production nucléaire plus faible en 2023;
- La diminution organique du chiffre d'affaires de l'Italie atteint -11,6 Md€ en 2023 et s'explique essentiellement par une baisse des volumes et des prix sur le gaz;
- La diminution du chiffre d'affaires organique des Autres métiers de -11,5 Md€ provient essentiellement des activités gazières (-8,4 Md€) en raison de la baisse des prix de marché de gros du gaz et de la diminution de la marge de trading (-3,2 Md€) tenant compte d'une

réduction de volatilité des marchés dans un contexte de prix décroissants, contrebalancé par une diminution du risque crédit systémique.

A noter que cette baisse chez EDF est légèrement compensée dans le secteur Energie par une hausse du chiffre d'affaires du groupe Orano de +0,4 Md€, pour s'établir à 2,6 Md€ au 31 décembre 2023, soutenu par des marchés haussiers et par une augmentation de l'activité dans l'amont et aval.

Le chiffre d'affaires du secteur Transport (2) (domaines aérien, autoroutier, ferroviaire et maritime et portuaire) a augmenté quant à lui de 1,7 Md€ sur l'exercice. Cette amélioration est due essentiellement aux impacts:

- De l'aérien pour +0,9 Md€ en lien avec une croissance chez ADP sous l'effet de la progression du trafic, tant à Paris qu'à l'international, et de la forte dynamique des activités commerciales ;
- Du ferroviaire pour +0,8 Md€ avec des trafics ferroviaires à la SNCF en forte progression, confirmant le fort engouement des Français pour le train. Dans un marché de la commission de transport qui voit se refermer un cycle de deux années exceptionnelles, Geodis connaît en revanche une réduction de son chiffre d'affaires, sous l'effet de la normalisation des taux de fret sur l'aérien et le maritime et des baisses de volume liées au ralentissement économique mondial.

Les autres secteurs (3), (4) et (5) sont relativement stables par rapport à 2022.

L'EBITDA du périmètre combiné s'élève à 49,4 Md€ au 31 décembre 2023, soit un taux de marge de 24%. Son amélioration de +43,6 Md€ est principalement due :

- aux économies sur les achats et charges externes pour +37,5 Md€ : Cette baisse s'explique essentiellement par la forte

baisse des volumes des achats d'énergie chez EDF du fait de l'amélioration de la production nucléaire et hydraulique et de la fin des achats pour fournir les volumes supplémentaires d'ARENH aux fournisseurs alternatifs ;

- aux autres produits et charges opérationnels pour +9,2 Md€ : sur le segment France - Activités de production et commercialisation chez EDF, la hausse organique du produit net de 11,1 Md€ est notamment liée à une augmentation de la compensation des charges de service public de l'énergie (CSPE), essentiellement liée au dispositif de bouclier tarifaire sur 2023.

Le résultat opérationnel du périmètre combiné s'élève à 18,4 Md€ au 31 décembre 2023. La moindre amélioration par rapport à l'EBITDA est principalement due aux pertes de valeur constatées sur l'exercice et concernent principalement EDF pour -13 Md€ dont (i) -11,2 Md€ de perte de valeur sur les actifs nucléaires en construction et plus précisément en lien avec la mise à jour du calendrier et des coûts du projet Hinkley Point (HPC) au Royaume-Uni et (ii) -1,8 Md€ de pertes de valeur sur goodwill sur le secteur opérationnel Royaume-Uni (EDF Energy). Le résultat financier est stable à 5,1 Md€. Cette stabilité est due principalement à (i) la hausse du coût de l'endettement financier brut (-2,1 Md€), principalement sur les charges d'intérêts sur opérations de financement, (ii) les effets de l'actualisation des provisions (-5,7 Md€) compensé par (iii) l'effet positif des autres produits et charges financières (+7,6 Md€), et plus particulièrement à la variation de juste valeur des instruments financiers estimés par le résultat (+6,8 Md€ sur l'exercice), en lien avec la variation de juste valeur des actifs dédiés dans un contexte de marchés qui restent volatils (5,3 Md€ pour EDF et 1,3 Md€ pour Orano).

Figure 13. Résultat financier des 3 derniers exercices

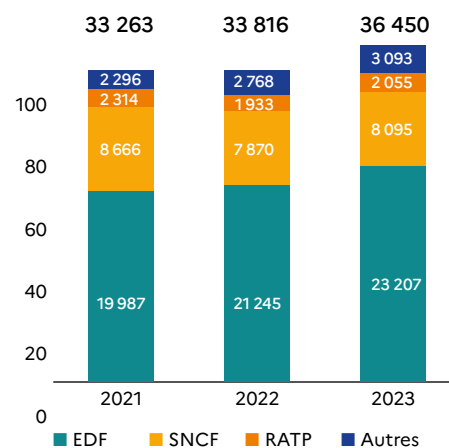
	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
Coût de l'endettement financier brut	-4 121	-4 457	-6 517
Produits de trésorerie	314	98	419
Effet de l'actualisation	-3 255	800	-4 919
Autres produits et charges financiers	6 283	-1 670	5 880
<b>Résultat financier</b>	<b>-779</b>	<b>-5 230</b>	<b>-5 137</b>

Au total, le résultat net de l'ensemble combiné est en augmentation par rapport à l'exercice précédent, passant de -12,5 Md€ en 2022 à +14,0 Md€ en 2023. Cette évolution est liée à l'amélioration de l'EBITDA, partiellement compensée par la hausse des pertes de valeur et de l'impôt.

#### Données bilancielles

Le niveau des investissements bruts, avant prise en compte des subventions, demeure, comme les trois années précédentes, très élevé à 36,4 Md€ (pour 33,8 Md€ en 2022), en particulier chez EDF, SNCF et RATP pour les participations consolidées en intégration globale.

Figure 14. Données bilancielles des 3 derniers exercices



Les investissements d'EDF se sont élevés à 23,2 Md€ (21,2 Md€ en 2022). Ils ont concerné principalement (i) le secteur France – Production et Commercialisation avec la montée en puissance du projet EPR2, les coûts liés à la corrosion sous contrainte et le programme Grand carénage; (ii) le secteur France – Activités régulées essentiellement dans les

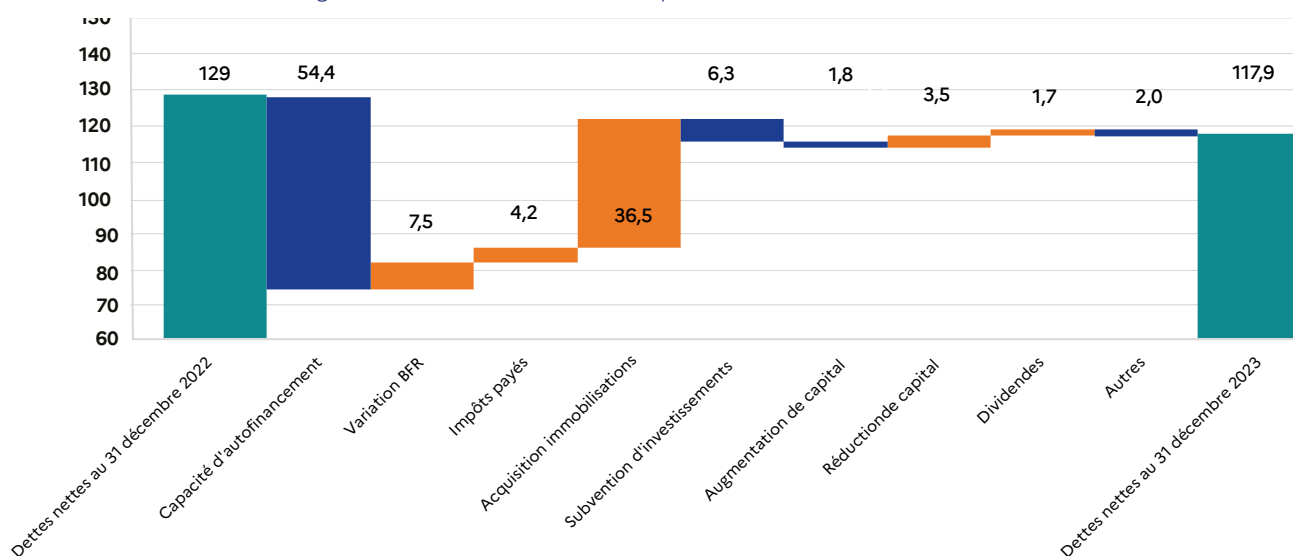
raccordements clients et producteurs, ainsi que dans le renouvellement du réseau, la qualité de la desserte et la modernisation du réseau; (iii) le secteur Royaume-Uni, concernant principalement les investissements réalisés pour le projet Hinkley Point C, et (iv) le secteur EDF Renouvelables avec le développement d’importants parcs solaires aux États-Unis et au Royaume-Uni et de parcs éoliens au Brésil.

Les investissements de SNCF se sont élevés à 8,1 Md€ (7,9 Md€ en 2022). Ils sont essentiellement constitués par (i) les infrastructures ferroviaires : il s’agit d’investissements réalisés pour la régénération du réseau (renouvellements de voies, déploiement de la fibre optique, signalisation et commande centralisé du réseau), la mise en conformité du réseau et pour les projets de développement en cours (EOLE, CDG Express, projets régionaux de développement), (ii) des investissements réalisés par Gares et

connexions, relatifs notamment à la modernisation et la mise en accessibilité des gares, aux projets régionaux de développement financés par le contrat Plan-État-Région (CPER) et au projet EOLE, ainsi que (iii) l’acquisition et la rénovation de matériel ferroviaire et routier (dont TGV UFC, rames Eurostar, wagons, transconteneurs, conteneurs, rénovations de TGV et automotrices électriques).

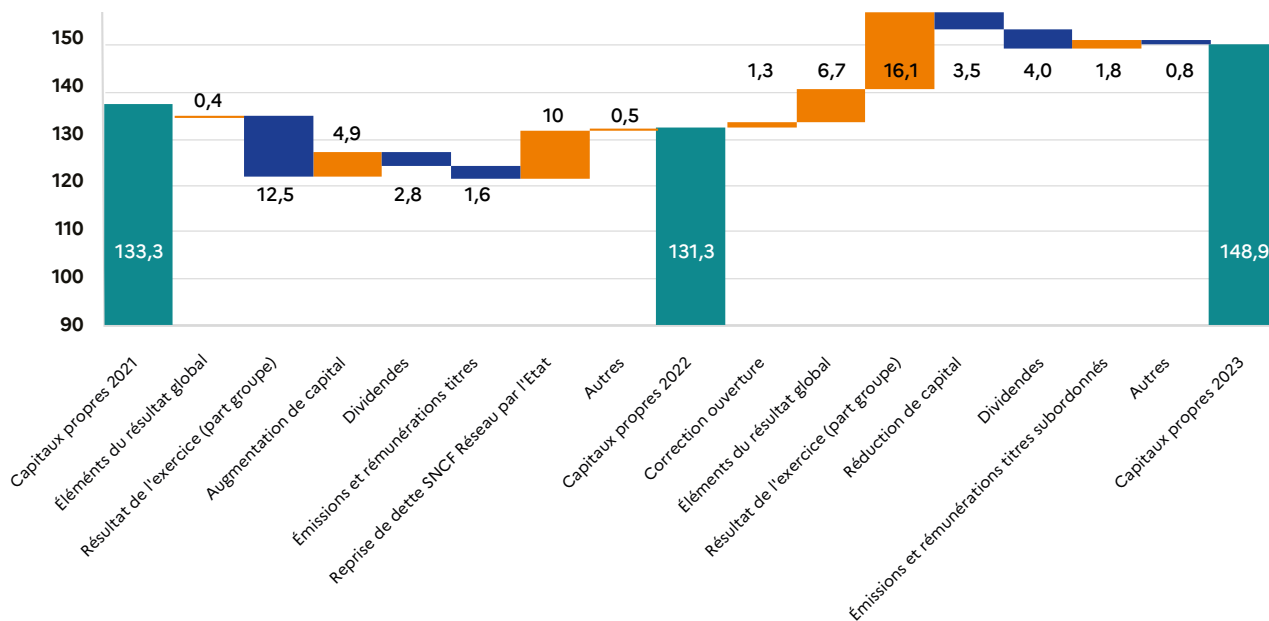
Les investissements de la RATP se sont élevés à 2,1 Md€ (1,9 Md€ en 2022). Il s’agit principalement des investissements réalisés en Île-de-France par l’EPIC sur le périmètre du plan quadriennal d’investissements (PQI) 2021-2024 contractualisé avec Île-de-France Mobilités, 70% de l’enveloppe sont consacrés aux programmes d’entretien et de modernisation du réseau et des matériels roulants. Le solde a été consacré à l’accroissement de la capacité de transport (prolongements de lignes de métro et de tramway) et à la modernisation des espaces et de l’information voyageurs.

Figure 15. Variation de la dette financière nette



L’amélioration de la dette financière nette (-11,1 Md€) est la résultante de plusieurs effets : une capacité d’autofinancement positive (-54,4 Md€) qui permet de financer les investissements nets des subventions de la période (+30,2 Md€), l’augmentation du besoin en fonds de roulement (+7,5 Md€), les impôts (+4,2 Md€) ainsi que la restitution de la dotation en numéraire à l’EPIC Bpifrance (+3,5 Md€).

Figure 16. Variation de capitaux propres



Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 148,9 Md€ au 31 décembre 2023 et sont en hausse de +17,6 Md€ sur la période. Cette augmentation est principalement due au résultat net de l'exercice (+16,1 Md€) et aux éléments du résultat global (+6,7 Md€), partiellement compensée par la distribution de dividendes (-4,0 Md€) et la restitution de la dotation en numéraire à l'EPIC Bpifrance (-3,5 Md€).



# Performance extra-financière & Responsabilité sociale des entreprises

**En 2023, la mesure de la performance extra-financière du portefeuille de l'APE a été renforcée pour mieux piloter l'impact de l'engagement actionnarial de l'APE sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.**

## *Développement d'un tableau de bord RSE*

En 2023-2024, l'APE a révisé le suivi des données extra-financières des entreprises du portefeuille avec trois objectifs : systématiser la remontée de données RSE (responsabilité sociale et environnementale des entreprises) pour toutes les entreprises, intégrer de nouvelles catégories et indicateurs (en veillant à leur alignement avec la Corporate Sustainable Finance Directive), et parvenir à construire un tableau de bord RSE en interne. Ces nouvelles modalités ont été partagées avec les directions financières et RSE des entreprises du périmètre, afin de rappeler l'importance de la collecte de ces informations. Sur près de 50 indicateurs, 40% ont été marqués comme obligatoire pour faciliter le traitement par toutes nos entreprises. En 2025, l'APE va continuer à travailler avec les entreprises pour améliorer la qualité des réponses, préciser certains indicateurs et va étudier le développement d'un outil pour évaluer la maturité des stratégies RSE des entreprises.

## *Suivre l'évolution des pratiques RSE des entreprises du portefeuille*

La construction du tableau de bord RSE (dont une partie seulement est publiée dans le REA pour des raisons de confidentialité) permet d'informer sur les pratiques des entreprises sur les grands enjeux identifiés comme prioritaires.

Le tableau de bord se décline sur quatre piliers : Environnement, Achats Responsables, Gouvernance et Impact social. Il s'appuie sur les exigences et recommandations issues de la Charte RSE (annexe 9) et des notices thématiques publiées en 2023 (critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants,

achats responsables, mise en œuvre de la CSRD).

**1. Environnement** : l'APE veille à ce que les entreprises publient un bilan carbone complet sur les 3 scopes, en ligne avec les obligations du décret relatif aux bilans d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES) et de la CSRD, pour les entreprises qui y sont soumises. En 2023, cet indicateur est en hausse de 10 points avec une forte progression sur le portefeuille non-côté (de 43% à 56% en 2023).

Sur les **cibles de décarbonation**, l'APE veille à ce que les entreprises (i) se dotent de cibles qui soient alignées sur la trajectoire fixée par l'Accord de Paris (bien en deçà de 2°C, idéalement 1,5°C) ; (ii) que ces cibles couvrent l'intégralité du bilan carbone ; et (iii) qu'elles soient déclinées à horizon court, moyen et long terme.

- Le nombre d'entreprises avec un objectif de décarbonation est en progression sur le portefeuille non coté passant de 45% en 2021 à 54% en 2023 ;
- Environ 40 % des entreprises se sont fixées des objectifs de décarbonation sur les 3 scopes ;
- L'APE continue à engager les entreprises pour que ces objectifs soient déclinés à court (2-3 ans), moyen (2030) et plus long terme dans leurs plans stratégiques.

L'APE engage également ses entreprises sur la déclinaison des plans d'actions climatiques (identification des leviers d'actions, montant des investissements, réflexions sur le modèle d'affaires).

Sur les autres enjeux environnementaux que sont la biodiversité, l'adaptation au changement climatique et l'économie circulaire, les premières tendances montrent qu'entre 20 à 30% des entreprises ont une politique spécifique et ont amorcé des analyses en la matière.

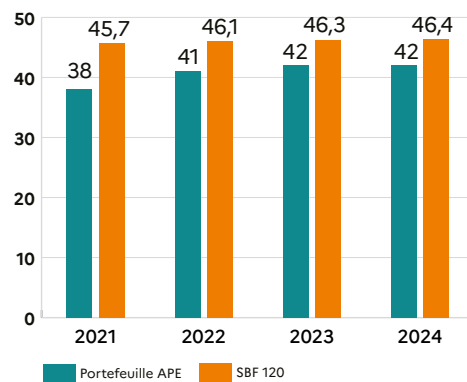
**2. Achats responsables** : le déploiement de la notice « Achats responsables » a permis, en 2024, à environ 50% des entreprises du périmètre de présenter leurs politiques Achats en gouvernance. L'année 2024 a marqué pour l'APE le lancement du Cercle Achats, qui réunit les directions Achats

des entreprises du portefeuille à une fréquence bimensuelle pour partager des retours d'expérience sur leurs enjeux spécifiques (engagement des fournisseurs, décarbonation des chaînes de valeur, empreinte territoriale).

**3. Gouvernance** : en matière de gouvernance responsable, deux indicateurs sont pilotés au niveau du portefeuille :

- La féminisation des conseils d'administration et de surveillance (loi du 27 janvier 2011 dite « Copé-Zimmermann »), qui est en progression depuis 2021 de 4 points passant de 38 à 42% en 2024 ;
- Un nouveau critère issu de la doctrine sur le pourcentage des critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants. En 2023, le nombre d'entreprises dont la part variable du dirigeant est indexée à plus de 15% sur des critères RSE, est passée de 31% à 61%.

Figure 17. Taux de féminisation des administrateurs dans les conseils d'administration des entreprises du portefeuille APE vs SBF 120



**4. Social** : sur les enjeux de féminisation, l'APE encourage les entreprises de son périmètre à s'aligner sur les objectifs de la loi « Rixain » du 24 décembre 2021 en matière de parité dans les instances dirigeantes (30% à horizon 2030 puis 40% à horizon 2040). En 2023, 67% des entreprises indiquaient avoir au moins 25% de femmes dans les instances dirigeantes, en progression de 10 points depuis l'année précédente. L'APE porte aussi une attention particulière au pourcentage d'actionnariat salarié dans les entreprises cotées, et soutient l'objectif de 10% d'actionnariat salarié inscrit dans la Loi « PACTE » du 22 mai 2019. En 2023, l'actionnariat salarié représente 3,9% du capital des sociétés cotées du portefeuille de l'APE, en hausse depuis 2021 (3,2%).

#### Diffuser les attentes de l'État actionnaire en matière de RSE

L'APE agit à plusieurs niveaux afin de diffuser ses ambitions RSE. En interne, le pôle RSE travaille en collaboration avec les chargés de participations pour préparer les instances de gouvernance traitant des enjeux de durabilité. En 2023, l'APE a ajouté un module RSE & Doctrine actionnariale dans son cursus de formation « Représenter l'État actionnaire ». Par ailleurs l'APE a également reçu un certain nombre de personnalités sur les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises telles que Jean-Marc Jancovici, associé Carbone 4 – président de The Shift Project, et Laura Chaubard, directrice de l'École polytechnique.

L'APE s'assure aussi d'entretenir des échanges réguliers avec les administrateurs représentant l'État dans les instances de gouvernance, en charge de relayer les attentes de l'État actionnaire sur les enjeux RSE.

Figure 18. Extraits du tableau de bord RSE de l'APE

Piliers RSE			Couverture			
Thématique	Sous-thématique	Indicateur	Périmètre	2021	2022	2023
Environnement	Bilan GES	Entreprises réalisant un Bilan GES complet (%)	Portefeuille APE	41%	55%	65%
			Entreprises cotées	100%	100%	100%
			Entreprises non-cotées	25%	43%	56%
	Cibles de décarbonation	Entreprises s'étant fixées un objectif de baisse des émissions de GES	Portefeuille APE	57%		63%
			Entreprises cotées	100%		100%
			Entreprises non-cotées	45%		54%
	Périmètre	Entreprises ayant un objectif de baisse des émissions de GES sur les 3 scopes	Portefeuille APE			41%
			Entreprises cotées			100%
			Entreprises non-cotées			27%
	Horizon	Entreprises ayant un objectif de baisse des émissions de GES à horizon 2030 sur les 3 scopes	Portefeuille APE			27%
			Entreprises cotées			60%
			Entreprises non-cotées			20%
Achats responsables	Gouvernance	Entreprises ayant présenté leur politique Achats Responsables en gouvernance	Portefeuille APE			49%
			Entreprises cotées			70%
			Entreprises non-cotées			41%
	Stratégie Achats Responsables	Entreprises labellisées RFAR	Portefeuille APE			20%
			Entreprises cotées			60%
			Entreprises non-cotées			10%
Gouvernance	Critères RSE dans la Rémunération variable annuelle (PVA) des dirigeants	Entreprises dont les critères RSE de la PVA du dirigeant sont >=15%	Portefeuille APE		31%	61%
			Entreprises cotées		45%	60%
			Entreprises non-cotées		28%	61%
Social	Parité dans les instances dirigeantes	Entreprises ayant au moins 25% de femmes dans les instances dirigeantes (%)	Portefeuille APE	53%	57%	67%
			Entreprises cotées	55%	73%	80%
			Entreprises non-cotées	53%	53%	63%
	Actionnariat salarié	Niveau d'actionnariat salarié dans les entreprises cotées du portefeuille (%)	Portefeuille coté APE	3,0%	3,7%	3,9%
			SBF 120	2,2%	2,7%	





# RÉSILIENCE

**Forte de ses participations en capital dans les secteurs stratégiques de l'économie française, l'APE veille à ce que les entreprises de son portefeuille soient capables de s'adapter aux évolutions tout en résistant aux chocs de leur environnement.**

## Politique de dividendes et rachats d'actions

L'État actionnaire soutient une politique de distribution de dividendes raisonnable afin de préserver une situation saine d'endettement et en ligne avec la capacité d'investissement à long terme des entreprises. L'augmentation des dividendes payés doit être strictement liée à l'amélioration de la performance financière d'une part, et celle-ci ne doit pas peser sur l'investissement ou la soutenabilité de la trajectoire financière de moyen et long terme d'autre part.

Par ailleurs, l'État actionnaire a une position de principe défavorable à la pratique des rachats d'actions.

Ces opérations ne constituent pas un usage optimal de la trésorerie des entreprises. A la différence des dividendes qui bénéficient équitablement à l'ensemble des actionnaires, à juste proportion de leur participation au capital, les rachats d'action ne profitent qu'aux actionnaires ayant l'intention de céder leurs titres – et ce dans des proportions beaucoup plus limitées qu'il n'est communément admis, la recherche ayant démontré le caractère très limité de l'impact positif des rachats d'action sur l'évolution des cours de Bourse.

## Cybersécurité

Selon l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI), la menace informatique est « en constante augmentation », et le nombre d'attaques par rançongiciel portées à la connaissance de l'ANSSI a progressé de +30% entre 2022 et 2023.

Dans ce contexte, les instances de gouvernance doivent s'emparer du sujet pour **apprécier les risques et s'assurer de la qualité du dispositif de protection** mis en place par les entreprises. Face à la menace croissante que représentent les cyberattaques, l'APE a partagé une notice cybersécurité en 2023 visant à expliciter

ses attentes quant au **traitement en gouvernance des sujets de cybersécurité.**

En mai 2024, cette notice a été présentée lors de la 3<sup>e</sup> réunion de la Communauté des administrateurs de l'APE. Les recommandations en matière de risques cyber s'articulent autour de 4 priorités : s'assurer que l'entreprise dispose d'une analyse des risques, d'une politique de sécurité, d'un plan d'actions et de moyens cohérents avec son activité. La sensibilisation permanente de l'ensemble des collaborateurs est aussi essentielle à plusieurs niveaux : l'implication du

top-management, la formation et la mise en place de campagnes de sensibilisations (tests de fausses attaques par exemple) et retours d'expériences sont indispensables. Au sein de ses directions de participation, l'APE a lancé un « Observatoire cybersécurité » pour suivre et recenser les récentes attaques cyber sur son périmètre. L'APE poursuit sa réflexion sur ces enjeux auprès des entreprises de son portefeuille pour leur permettre de partager, dans la mesure du possible, les bonnes pratiques mises en place.

## Adaptation au dérèglement climatique

Le dernier rapport du Haut Conseil pour le Climat (HCC) publié en juin 2024 rappelle l'importance d'anticiper l'adaptation des infrastructures et des activités aux aléas en lien avec le dérèglement climatique. Si la prise en compte des enjeux d'adaptation commence à se développer, l'aggravation des impacts ces dernières années induit

une nécessaire accélération des efforts et renforce l'urgence à agir. Le HCC recommande un changement d'échelle dans les réponses apportées aujourd'hui sur les études d'évaluation des vulnérabilités, l'articulation au niveau régional et local pour la mise en œuvre d'actions d'adaptation dans les territoires, et dans le conditionnement des contrats d'assurance aux mesures d'adaptation.

En parallèle, suite aux annonces des ministres Bruno Le Maire et Christophe Béchu du 8 février 2024 sur l'adaptation au changement climatique des acteurs économiques, l'APE a soutenu la demande faites aux grandes entreprises essentielles pour le fonctionnement de nos systèmes énergétiques et de transport. Celles-ci doivent se doter d'un plan d'adaptation au dérèglement climatique pour assurer que ces équipements vitaux résistent aux fortes chaleurs, inondations, tempêtes et sécheresses.

L'APE a ainsi engagé une réflexion sur l'adaptation à plusieurs niveaux :

- En interne, avec la tenue d'une réunion d'Agence avec, entre autres, la Caisse centrale de réassurance, afin de sensibiliser les directions de participations aux enjeux d'adaptation et de résilience qui touchent leurs entreprises ;
- Dans le cadre du Cercle RSE de l'APE, un cycle « Adaptation » de deux sessions a été intégré au programme 2024. Les équipes de la SNCF et d'EDF y ont présenté leurs stratégies en matière d'adaptation et ont partagé les travaux et initiatives menées pour renforcer la résilience de leurs actifs (sites et réseaux) face aux aléas du dérèglement climatique ;
- Lors de la 3<sup>e</sup> réunion avec la Communauté des administrateurs de l'APE en mai 2024, ont été présentés de premiers éléments de cadrage sur le dialogue en gouvernance autour des enjeux d'adaptation : clarifier les demandes et la gouvernance opérationnelle, déterminer les horizons de temps pertinents et arrêter une liste des sites prioritaires, lancer les mesures « sans regrets » et actionner des solutions évolutives, territorialiser et collaborer au niveau local, et anticiper les impacts assurantiels face à des risques dont l'ampleur et la magnitude est encore incertaine.

### Adaptation au nouveau contexte géopolitique

La multiplication récente de crises géopolitiques majeures impacte directement l'activité des entreprises du périmètre de l'APE. Celles-ci se doivent d'assurer, en tout premier lieu, la sécurité de leurs collaborateurs, et faire preuve de prudence dans leurs développements internationaux.

## Libérer du foncier industriel

L'APE s'est pleinement mobilisée pour accroître l'offre de foncier disponible dans les grands ports maritimes (GPM) et fluvio-maritime (GPFM), favorisant ainsi l'accueil de nouveaux industriels. Les zones industrialo-portuaires disposent en effet de surfaces foncières importantes qui bénéficient d'une bonne connexion au réseau de transport massifié et constituent des lieux privilégiés d'implantation d'industries vertes.

Dans ce contexte, l'État a annoncé en mars 2024 un soutien financier au GPFM de l'axe Seine (HAROPA) et aux GPM de Marseille et de Dunkerque pour l'aménagement de leur foncier industriel. Il s'agit d'accélérer la réalisation des travaux de pré-aménagement des zones concernées afin d'assurer leur desserte et leur connexion aux réseaux existants et d'en faire des sites particulièrement attractifs pour les industries les plus stratégiques. Ce dispositif comportera,

lorsque cela se justifie, un soutien direct de la part de l'État actionnaire, qui fait de la mobilisation du foncier des entreprises de son portefeuille pour l'industrie verte un axe prioritaire.

Ce soutien de l'État permettra d'ici 2030 la constitution d'une offre foncière de 1 500 ha supplémentaires. L'implantation de nouvelles industries vertes dans les grands ports maritimes s'est d'ores et déjà illustrée par de nombreux projets : production de batteries à Dunkerque, production d'hydrogène et d'acier décarboné à Marseille, production de carburants alternatifs pour le secteur maritime et aérien au Havre.

Ces projets industriels nouveaux ont également vocation de permettre aux grands ports maritimes de se diversifier pour développer des alternatives à leur activité historique dans le secteur des hydrocarbures.

## Achats durables

### **Renforcer la résilience des chaînes de valeur et décarboner les achats**

En 2023, l'APE a publié une notice sur les stratégies d'achats responsables enjoignant les entreprises de son portefeuille à systématiser la revue de la politique achats en gouvernance annuelle, à réviser l'analyse des risques d'approvisionnement dans leurs chaînes de valeur, ainsi qu'à amorcer des démarches de décarbonation des achats.

En janvier 2024, l'APE a lancé le Cercle Achats avec les directions achats des entreprises (notamment Renault, RTE et SNCF) pour aborder ces enjeux et faciliter les échanges entre les entreprises. La 2<sup>e</sup> réunion du Cercle Achats a fait l'objet d'une présentation par plusieurs entreprises de leur approche en matière d'évaluation de la résilience des chaînes d'approvisionnement.

Ces échanges ont permis de mettre en lumière :

- Les tendances en termes de risques dans les chaînes d'approvisionnement : géopolitique, santé financière & profondeur de la chaîne d'approvisionnement, risques cyber, ESG & qualité ;
- Les exigences en matière de Plan de continuité des activités telles que le recours à des systèmes clustérisés pour réduire les dépendances géographiques, une approche flexible par type et niveau de risques, pour anticiper les déviations du *business as usual* ;
- L'importance du digital et de s'équiper de plateformes numériques permettant d'avoir une meilleure compréhension de la profondeur des chaînes de valeur des fournisseurs de manière à tracer les acteurs au-delà des rangs 1 & 2.



- La décarbonation des achats est un sujet clé de la résilience des chaînes d’approvisionnement. L’APE soutient, à travers la notice « Achats responsables » le déploiement de critères environnementaux et sociaux dans les appels d’offres et marchés des entreprises de son périmètre. En 2023, d’après les réponses collectées auprès des entreprises du portefeuille APE, environ 60% des entreprises ont recours à des critères environnementaux et ou sociaux dans leurs politiques d’achats.

Le poids de ces critères est en ligne avec les recommandations du Plan national des Achats durables, se situant autour de 10% et pouvant monter jusqu’entre 15 à 20% sur le portefeuille côté. Ces critères semblent encore assez hétérogènes en termes d’approche (par exemple sur les critères « carbone », avec des demandes

portant sur l’empreinte carbone, l’adoption de cibles de décarbonation, le recours à un prix du carbone ou à des facteurs d’émissions sur les matériaux), et de qualité (transparence de l’information, obligation de moyens, résultats).

L’APE va continuer à travailler avec les entreprises du portefeuille pour mieux comprendre l’impact de ce type de critères dans leurs achats. Nous souhaitons, en particulier, que des objectifs environnementaux et sociaux ambitieux soient intégrés dans les clauses d’attribution et d’exécution des marchés, avec un poids significatif (autour de 10%). Il est également demandé aux entreprises que leurs équipes achats soient formées aux enjeux de la RSE et qu’elles engagent leurs fournisseurs sur les questions de durabilité.

## Innovation

En 2023, à la suite d’un cycle de conférence pour les collaborateurs de l’Agence des participations de l’État sur les enjeux de l’industrialisation verte, et en parallèle du lancement de l’initiative « Je choisis la French Tech », l’APE a lancé un chantier de travail sur l’innovation de rupture. Les objectifs de cette mission sont triples :

- Evaluer les capacités d’innovation des entreprises de l’APE et leurs intégrations dans les stratégies de développement ;
- Etudier les bonnes pratiques en termes de véhicules d’investissements pour soutenir l’écosystème start-ups/scale-ups et les entreprises innovantes ;
- Favoriser les interactions et les partenariats entre les startups et entreprises innovantes industrielles, et les entreprises de l’APE.

En 2024, Les entreprises du portefeuille de l’APE ont notamment été mobilisées pour participer au 1<sup>er</sup> Observatoire des relations entre startups et grands comptes. L’observatoire a, parmi ses missions, celle de suivre l’ambition fixée par l’initiative « Je choisis la French Tech » de doubler les achats des entreprises et acteurs publics auprès des start-ups d’ici à 2027.

En janvier, Bpifrance a lancé le DAPI (Directions Achats Pour l’Innovation), un programme d’accompagnement pour les directions achats, dont la 1<sup>re</sup> promotion a accueilli certaines entreprises du portefeuille APE (Groupe ADP, Airbus, La Poste). La démarche vise à positionner les directions achats en tant qu’acteurs de premier plan de la stratégie d’innovation de leur organisation et à renforcer leur culture en la matière. Cela permettra d’intégrer sur la durée les grands groupes français et l’écosystème des startups, qui ne pourra pas se développer sans l’implication des directions Achats.

L’Agence des participations de l’État compte dans son périmètre plusieurs entreprises *leaders* en matière d’innovation, en bonne place dans l’édition 2023 du palmarès des déposants de brevet de l’INPI. On peut notamment citer Safran (2<sup>e</sup>), Renault Group (6<sup>e</sup>), Airbus (8<sup>e</sup>), Thales (9<sup>e</sup>), Orange (13<sup>e</sup>), EDF (24<sup>e</sup>) et Naval Group (38<sup>e</sup>).





# RESPONSABILITÉ

**Exerçant ses missions dans le cadre des orientations fixées par le Gouvernement, l'APE veille à ce que les entreprises du portefeuille soient des acteurs économiques responsables en termes sociaux et environnementaux. L'objectif est que celles-ci soient exemplaires.**

## Parité, diversité et inclusion

Les enjeux de diversité et inclusion sont essentiels pour les entreprises, car ils permettent de favoriser la diversité des perspectives au sein des différentes strates de management et des équipes, encouragent l'innovation et la prise de décisions plus éclairées. Définir une ambition forte pour l'inclusion, la diversité, et la mixité contribue à refléter la société dans laquelle les entreprises opèrent et renforce sur le long terme, l'attractivité de ces dernières.

En 2023, les entreprises de l'APE continuent de progresser en matière de féminisation des instances dirigeantes. Dans le portefeuille coté, 80% des entreprises ont plus de 25% de femmes dans leurs instances dirigeantes (Comex/Codir) en hausse depuis 2021 (55%). 50% des entreprises de l'APE respectent le seuil fixé par la Rixain à 30% d'ici 2026 (puis 40% d'ici 2029).

En matière de femmes dirigeantes, les entreprises cotées de l'APE se distinguent particulièrement, avec 5 femmes présidentes de conseil d'administration et/ou directrices générales (AF-KLM, Eramet, FDJ, Engie, Orange) parmi les 21 identifiées par l'étude de l'IFA<sup>1</sup> sur la mixité des instances dirigeantes.

Sur les questions d'égalité professionnelle, l'APE suit l'indice Pénicaud (IEP - Index d'Égalité Professionnelle), qui permet de calculer un score sur 100 points sur cinq critères: l'écart de rémunération femmes-hommes (40 points); l'écart dans les augmentations annuelles (20 points); l'écart dans les promotions (15 points); les augmentations au retour de congé maternité (15 points); et la part de femmes parmi les dix plus gros salaires (10 points). Au sein du portefeuille de l'APE, la moyenne de l'IEP (Index d'Égalité Professionnelle) est de 91,6, supérieur à la moyenne française qui se situe à 88.

Environ 20% des entreprises du portefeuille ont un IEP supérieur ou égal à 95. Trois ont obtenu un score de 100:

- FDJ, 1<sup>re</sup> entreprise à avoir ce score en 2020, renouvelé pour la troisième année consécutive ;
- La RATP, qui a aussi renouvelé l'obtention de ce score depuis 2 ans ;
- France Média Monde qui a obtenu ce score en 2023.

Ces entreprises font partie des 2% de sociétés françaises atteignant ce résultat, et traduit la mobilisation et l'engagement des entreprises et de l'État actionnaire sur les enjeux de féminisation.

1 – Baromètre IFA - Ethics & Boards de la mixité des instances dirigeantes 2024 - Institut Français des Administrateurs (ifa-asso.com)

En 2024, l'APE a organisé une réunion d'agence sur la féminisation des métiers industriels, et a reçu comme intervenantes Laura Chaubard, directrice de l'Ecole Polytechnique, et Marie-Ange Debon, présidente du directoire du groupe

Keolis. Les débats ont permis de revenir sur l'évolution des pratiques, les freins et « plafonds de verre » toujours en place ainsi que sur les initiatives au sein des cursus de formation en partenariat avec les entreprises.

## Gouvernance et nomination

### ***Un cadre de gouvernance normalisé et professionnalisé***

L'ordonnance du 20 août 2014 a normalisé la gouvernance des entreprises à participation publique :

- 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.

### ***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.

### ***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 a ouvert le vivier des administrateurs proposés par l'État et nommés en assemblée générale, en lui permettant de bénéficier de l'expérience de cadres issus du secteur public et 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 350 environ représentent ou sont proposés par l'État. S'y ajoutent 90 personnalités qualifiées proposées par diverses institutions,

l'État et les collectivités locales<sup>2</sup>, 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.

#### **Communauté des administrateurs**

A partir de novembre 2023, l'Agence des Participations de l'État a décidé de réunir à intervalles réguliers les 250 personnalités qui, à des titres divers, représentent l'État dans les instances de gouvernance de ses entreprises (représentants de l'État, administrateurs d'État, commissaires du

gouvernement, ou membres du CGEFI). L'objectif de cette nouvelle Communauté est de resserrer les liens pour mieux communiquer sur nos priorités d'action à l'échelle du portefeuille, assurer la cohérence de nos interventions, et surtout créer de la valeur, au bénéfice de nos participations, par l'échange d'expérience et la transversalité. Les réunions organisées en novembre 2023, janvier 2024 et mai 2024 ont ainsi permis d'aborder, entre autres, des sujets aussi variés que la politique Achats de l'État actionnaire, le déploiement de la CSRD dans notre portefeuille, nos attentes en matière de cybersécurité et d'adaptation au changement climatique.

## 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 €<sup>3</sup>.

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 modification, permise par la loi PACTE<sup>4</sup>, 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. Enfin, l'État actionnaire a récemment renforcé ses exigences quant à la prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) dans les critères de part variable des dirigeants d'entreprises.

2 – Hors administrateurs élus par les salariés actionnaires, les élus, les personnalités qualifiés, 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.

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

4 – 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.

## Impact environnemental

L'atténuation du dérèglement climatique, c'est-à-dire la diminution massive de nos émissions de gaz à effet de serre (GES), est un enjeu urgent et nécessaire pour limiter les impacts du réchauffement climatique à 1.5°C d'ici la fin du siècle. La trajectoire fixée au niveau européen pour tenir cette ambition, soutenue par le paquet de mesures « *Fit for 55* », impose une réduction de 55% d'ici à 2030 des émissions de CO<sub>2</sub> pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050.

L'APE est ainsi engagée en faveur de la décarbonation avec les entreprises de son portefeuille, et inscrit son action en ligne avec la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC), la Programmation Pluriannuelle de l'Energie ainsi que les travaux portés par la planification écologique.

En 2024, l'APE a travaillé en partenariat avec les équipes du secrétariat général à la planification écologique, dans le cadre du chantier « mobilisation des acteurs économiques » pour engager les grandes entreprises, ETI et PME sur la cohérence entre leurs plans de transition et la SNBC. Ces travaux ont permis, pour un groupe pilote d'entreprises têtes de filière industrielles, d'amorcer des échanges avec les directions générales autour de ces enjeux. Ce dialogue contribue à l'enrichissement de l'exercice de planification écologique par les entreprises et permet de renforcer l'alignement entre leurs activités sur le territoire français avec les ambitions de transition écologique.

Pour piloter la décarbonation des entreprises de son périmètre, l'APE engage les entreprises à se fixer des cibles quantifiées de réduction des émissions de GES qui soient ambitieuses (alignées sur l'Accord de Paris), couvrent la majorité de leur bilan carbone (et notamment le scope 3), et qui se déclinent à horizon court, moyen et long terme. Le nombre d'entreprises du périmètre s'étant fixé des cibles de décarbonation augmente progressivement et la qualité de ces dernières s'améliore, principalement sur le portefeuille non-côté : en 2023, 54% des

entreprises non-cotées sont dotées d'une cible contre 45% en 2021.

Le cumul de ces conditions reste encore à soutenir au sein des entreprises : en 2023, moins de 30% des entreprises du périmètre APE se sont fixées des cibles de décarbonation à horizon 2030 sur les 3 scopes (environ 40% sur le scope 1 & 2). Sur le portefeuille coté, si toutes les entreprises ont une cible à horizon 2030 ou 2035, sur le portefeuille non-côté, cela représente seulement 20% des cas, et peu d'entreprises du périmètres APE se sont fixées des cibles intermédiaires entre 2030 et 2050.

L'APE encourage ses entreprises à identifier les leviers prioritaires d'actions pour soutenir leurs efforts de décarbonation, et à les intégrer au plan stratégique de l'entreprise à moyen terme. L'APE porte ainsi une attention particulière à l'intégration du plan d'actions climatique dans la trajectoire financière de l'entreprise, pour anticiper les impacts et besoins en matière d'investissements. En 2023, si environ 50% des entreprises indiquent avoir identifié les leviers prioritaires en matière de décarbonation, seulement 35% remontent y avoir associé un plan d'investissements.

Parmi les entreprises les plus ambitieuses, quatre d'entre elles prévoient d'investir dans les prochaines années, environ 1 à 5 Md€ dans leur stratégie de décarbonation, et deux d'entre elles prévoient d'investir plus de 15 M€ :

**EDF** : le groupe est l'un des principaux investisseurs dans la transition énergétique en Europe, représentant à lui seul plus de 20% des investissements industriels du secteur électrique<sup>5</sup>. 99% des budgets d'exploitation R&D d'EDF en France sont dédiés à la décarbonation et à la transition des systèmes énergétiques. En 2023, environ 95% des investissements du groupe sont réalisés dans des technologies décarbonées, pour un montant de 18,2 Md€. Pour les années 2024, 2025 et 2026, le groupe prévoit une hausse des

5 – 9<sup>e</sup> baromètre financier des énergéticiens européens « Watt's Next Conseil », juillet 2023 : <https://wattsnext.fr/wp-content/uploads/2023/07/9e-me-barometre-Watts-Next-Conseil-juill2023.pdf>

investissements annuels et anticipe d'atteindre 25 Md€ par an.

**Engie** : pour atteindre ses objectifs de décarbonation, Engie s'est engagée à aligner ses investissements avec sa stratégie de décarbonation et a confirmé son objectif de 22 à 25 Md€ d'investissements de croissance sur la période 2023-2025. Sur la période 2023-2025, 76 % de ces investissements seront alignés avec la taxonomie.

**Renault** : Renault Group investit environ 2,3 Md€ par an dans la R&D, dont environ 35 % en 2023 pour le développement de véhicules émettant moins de 50 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre.

**Air France-KLM** : pour atteindre son objectif d'incorporation de carburants d'aviation durables (« SAF ») au-delà des obligations réglementaires, AF-KLM continue d'investir dans des contrats d'approvisionnement à moyen long terme avec ses fournisseurs, ainsi qu'à investir dans le renouvellement de la flotte et l'efficacité opérationnelle des équipements au sol.

Préserver les écosystèmes naturels.

L'APE encourage les entreprises de son portefeuille à ne pas traiter distinctement les questions climat, biodiversité et ressources naturelles. C'est un triptyque aux enjeux communs auxquels les solutions et initiatives portées par les entreprises doivent répondre en matière de responsabilité environnementale. Sur la biodiversité, l'APE engage les entreprises à réaliser des diagnostics « empreinte Biodiversité » pour mesurer leurs impacts et dépendances le long de leurs chaînes de valeur et localiser les activités dans les zones à protéger. L'APE invite aussi les entreprises à inscrire leurs stratégies et objectifs dans les cadres de référence internationaux et nationaux telles que les cibles de l'accord de Kuning Montréal « Not Net Loss » d'ici à 2030, et la Stratégie nationale Biodiversité. En 2024, l'APE a tenu un cycle de travail sur la Biodiversité au sein du cercle RSE, avec notamment des interventions de représentants d'Aéroports de Paris et d'EDF.

## Achats responsables

La responsabilité des entreprises se joue aussi au travers de leurs stratégies d'achats, en matière d'engagement de leurs fournisseurs sur les enjeux de durabilité, et d'empreinte territoriale.

Dans le cadre de la politique Achats responsables, l'APE engage les entreprises à développer leurs programmes d'engagement fournisseurs. Ainsi en 2024, dans le portefeuille de l'APE, 20 entreprises sont dotées de tels programmes. Ce sont principalement les grandes entreprises, têtes de filières industrielles qui portent ce type d'initiative. Ces programmes sont un levier clé pour soutenir la montée en maturité des acteurs sur les enjeux de durabilité, avec des effets d'échelle importants au sein des secteurs et des filières, qui composent les chaînes de valeur des grandes entreprises industrielles.

**Empreinte territoriale et accompagnement des PME/ETI.** La responsabilité des entreprises face à leurs chaînes de valeurs passe aussi par leurs liens avec les acteurs du territoire, collectivités locales, régions,

et entreprises en région. A l'occasion de la 2<sup>e</sup> réunion du cercle Achats de l'APE, la SNCF a présenté son étude d'empreinte territoriale. Ces discussions ont mis en lumière :

- Les impacts directs et indirects des achats de l'entreprise en matière d'emploi. L'étude estime qu'en 2023, ce sont environ 250 000 emplois qui sont soutenus en France, dans des secteurs variés (santé, éducation, bâtiments, travaux publics et services) ;
- La ventilation des achats par catégorie d'entreprises. Ainsi, si 15 % des achats en volume sont réalisés auprès de PME, ces dernières représentent 60 % des fournisseurs de la SNCF.

La SNCF organise régulièrement des rencontres territoriales fournisseurs en lien avec les Conseils régionaux, pour faciliter les échanges entre les activités ferroviaires et le tissu industriel et économique local.

En 2023, parmi les onze grands donneurs d'ordres qui ont répondu présents pour la création de l'Alliance Décarbonation,



à l'initiative de PACTE PME, sept sont des entreprises du portefeuille de l'APE (EDF, Engie, Groupe ADP, Naval Group, Orano, Safran et Thales). Cette alliance vise à soutenir la décarbonation pour les PME en

leur proposant des échanges entre pairs et experts climats des grands donneurs d'ordres, afin de bénéficier de leurs expertises, et ressources.

## Partage de la valeur – Actionnariat salarié

En 2023, dans la lignée des débats sur le projet de loi Partage de la valeur, l'APE a ouvert une réflexion sur les pratiques en matière d'actionnariat salarié dans les entreprises pour soutenir l'objectif de la loi PACTE, d'atteindre 10% d'actionnariat salarié dans les grandes entreprises cotées en 2030. L'actionnariat salarié, qui permet aux salariés d'accéder au capital, et au partage de la valeur de l'entreprise, connaît un succès en France, premier pays européen en la matière.

L'actionnariat salarié est un outil puissant de partage de la valeur dont le déploiement permet notamment :

- De renforcer l'adhésion des salariés à la vision et au projet stratégique portés par le management et les instances de gouvernance de l'entreprise. L'association des collaborateurs aux résultats de l'entreprise aligne les intérêts des salariés avec ceux des actionnaires, stabilise l'actionnariat à moyen terme, et améliore la performance financière ;
- D'améliorer la culture d'entreprise, la transparence et l'attractivité des entreprises.

L'APE soutient le développement de l'actionnariat salarié, principalement dans les sociétés cotées, et encourage les entreprises à se doter d'une politique claire en la matière, autour des éléments suivants :

- **Définir une stratégie en matière d'actionnariat salarié** qui s'articule à la stratégie de partage de la valeur et soit

en cohérence avec le développement de l'entreprise à moyen-long terme ;

- **Fixer une ambition claire sur l'actionnariat salarié** : soit sur le pourcentage de détention (aligné sur l'objectif de la loi PACTE), soit en matière de pourcentage d'actionnaires salariés le cas échéant ;
- **Assurer la régularité des plans** et l'optimisation des modalités de souscription pour permettre de toucher le plus grand nombre de collaborateurs.

En matière d'actionnariat salarié, le pourcentage augmente légèrement sur le portefeuille coté (3,9% en 2023 vs 3,7% en 2022). La moitié des entreprises du portefeuille se sont dotées d'un objectif quantifié, et trois entreprises ont été distinguées par la Fédération de l'Actionnariat salarié lors du Grand Prix FAS 2023 de l'actionnariat salarié :

- Renault a reçu la plus haute distinction pour son plan « Renaulution », qui a permis de porter haut les ambitions d'actionnariat salarié à horizon 2030 ;
- Engie qui a reçu le prix de l'indice Euronext FAS IAS (indice qui regroupe les entreprises cotées dont le capital est détenu à plus de 3% par les salariés), pour le succès de l'édition de Link en 2022 avec 43% des collaborateurs en France qui ont souscrit à l'opération ;
- Airbus qui a reçu le prix CAC all tradable pour son plan ESOP 2022 qui s'est démarqué pour ses modalités de souscriptions et son abondement significatif.

# PANORAMA SECTORIEL

## FICHES ENTREPRISES

	Énergie	64
	Industrie	76
	Services et finance	88
	Transports	102



ÉNERGIE

**L'année 2023 et le premier semestre 2024 ont été marqués par une sortie progressive de la crise énergétique en Europe avec une réduction des tensions sur le marché de l'électricité. Par ailleurs, EDF a significativement redressé sa production nucléaire en France en 2023, après les difficultés opérationnelles connues en 2022 du fait du phénomène de corrosion sous contrainte.**

**L'énergie nucléaire, qui a représenté 65 % de la production électrique française en 2023, continuera à jouer un rôle majeur dans le mix de production d'électricité en France, tout en bénéficiant d'un regain d'intérêt à l'international et notamment auprès de nos partenaires européens. S'agissant de la filière nucléaire française, l'année 2024 a été marquée par le démarrage de l'EPR de Flamanville 3, un peu plus d'un an après le démarrage commercial de l'EPR d'Olkiluoto 3 en Finlande (avril 2023). D'autre part, les énergies renouvelables ont poursuivi leur développement en France, comme illustré par la mise en service des parcs éoliens en mer de Saint-Brieuc et Fécamp. Sur la période 2023-2025, le groupe Engie prévoit d'investir plus de 5 Md€ par an dans les énergies renouvelables et les infrastructures énergétiques décentralisées (réseaux de chaleur et de froid).**

Le portefeuille des participations de l'État dans le secteur de l'énergie représentait, au 30 juin 2024, 35 % de la valeur totale du portefeuille de l'État.

L'État, en sa qualité d'actionnaire unique et de long terme, continue de soutenir la stratégie de développement rentable d'EDF, qui s'engage dans des projets nécessitant sa pleine mobilisation pour les décennies à venir. La réussite de l'entreprise passe en particulier par la structuration de la filière nucléaire en vue du développement de nouveaux réacteurs nucléaires en France. Dans cette optique, EDF a notamment finalisé en mai 2024 l'acquisition des activités nucléaires de GE Steam Power, comprenant la fabrication des turbines Arabelle à Belfort.

2023 a été pour Engie une année d'accélération dans le déploiement de la stratégie de croissance sur les énergies renouvelables avec une augmentation de 3,9 GW des capacités ajoutées portant la capacité totale installée à plus de 41 GW. Le groupe confirme son ambition de devenir un *leader* mondial dans le photovoltaïque et l'éolien terrestre et en mer et se développe également sur le marché en forte croissance du stockage stationnaire avec l'acquisition de Broad Reach Power aux Etats-Unis. Le groupe poursuit le déploiement de sa feuille de route en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre en vue d'atteindre son objectif net zéro carbone à l'horizon 2045.

Plusieurs jalons importants ont également été franchis par d'autres entreprises de la filière nucléaire française. Ainsi, la livraison provisoire du réacteur nucléaire EPR à

Olkiluoto en Finlande (projet OL3) par Areva a eu lieu le 20 avril 2023, ce qui en fait le premier EPR à être mis en service commercial en Europe. Le réacteur a connu son premier arrêt de tranche, avec succès, entre mars et mai 2024.

Bénéficiant de la dynamique actuelle qui porte la filière nucléaire et de la hausse des cours de l'uranium, de la conversion et de l'enrichissement, Orano a annoncé en octobre 2023 un projet d'extension de plus de 30 % de ses capacités de production d'enrichissement sur l'usine de George Besse 2. L'entreprise a poursuivi en 2023 sa trajectoire de désendettement. Par ailleurs, le conseil de politique nucléaire de février 2024 a annoncé le lancement d'études sur de nouveaux investissements sur le site de la Hague pour la prolongation du traitement-recyclage au-delà de 2040 en vue d'une future décision.

Dans le secteur des métaux critiques, Eramet, désormais recentrée sur son cœur de métier qu'est la mine et la première transformation, a pu démontrer en 2023 sa résilience malgré un environnement de prix des matières moins favorable. Il a, pour ce faire, pu s'appuyer sur la qualité de son portefeuille diversifié d'actifs de classe mondiale, que ce soit en Asie, Afrique ou Amérique du sud. Après la cession d'Aubert & Duval puis celle d'Erasteel, le groupe a finalisé la cession de sa filiale norvégienne Eramet Titanium Iron (ETI) en août 2023 pour 245 M\$. En parallèle, le groupe a poursuivi ses projets de croissance dans l'extraction et la transformation des métaux de la transition énergétique, en particulier le lithium, le nickel et le cobalt de qualité batteries.



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, en Italie et en Belgique.

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

Les capacités de production consolidées installées du groupe EDF s'élevaient à 117,3 GW au 31 décembre 2023, pour une production de 467,6 TWh en 2023.

#### Chiffre d'affaires

139,7 Md€

#### Effectifs

179 550 collaborateurs

#### Dirigeant

Luc Rémont est le président-directeur général d'EDF depuis le 23 novembre 2022.



EDF a présenté des résultats exceptionnels en 2023, s'expliquant par une très bonne performance opérationnelle dans un contexte de prix historiquement élevés.

Après avoir atteint un plus bas historique en 2022 du fait de la crise de la corrosion sous contrainte, la production nucléaire en France s'est établie à 320,4 TWh en 2023, soit +41 TWh sur un an, grâce à la mobilisation du groupe et de ses salariés.

Ce rétablissement, qui se poursuit en 2024, contribue à la baisse des prix de l'électricité observée sur les marchés depuis la fin de l'année 2023.

Au Royaume-Uni, la production nucléaire s'est établie à 43,6 TWh (+5 % vs. 2022). La production hydraulique en France s'est élevée à 38,7 TWh (+19 % vs. 2022 du fait d'une hausse de l'hydraulicité après une année de sécheresse. La production éolienne et solaire poursuit sa croissance, à 28,1 TWh (+14 % sur un an).

Le redressement de la production nucléaire a permis à EDF de profiter du contexte de prix de marché élevés. A ce titre, EDF a enregistré un EBITDA record de 39,9 Md€ (vs. -5,0 Md€ en 2022), qui a permis au groupe de générer un cash-flow de 9,3 Md€ et de se désendetter de 10,1 Md€, la dette nette atteignant 54,4 Md€ à fin 2023. Dans ce contexte porteur, l'agence de notation Standard & Poor's Global Ratings a annoncé début juin 2024 revoir à la hausse son appréciation des perspectives de l'entreprise, qui passent de « stables » à « positives ».

Le 14 novembre 2023, le Gouvernement a présenté les modalités envisagées pour garantir la protection, la stabilité et la prévisibilité des factures des consommateurs

d'électricité en France à compter de 2026, après l'extinction de l'ARENH. Le dispositif envisagé repose sur une régulation économique de la production du parc nucléaire existant et sur le déploiement par EDF d'une politique commerciale de long terme.

Afin d'offrir plus de visibilité des prix et de compétitivité pour les clients, EDF a engagé le déploiement d'une nouvelle politique commerciale via les mises aux enchères de volumes d'électricité à 4 et 5 ans sur le marché de gros et la commercialisation de contrats moyen terme de fourniture d'électricité. Par ailleurs, le groupe développe des partenariats industriels de long terme adossés au parc nucléaire historique (contrats d'allocation de production nucléaire).

Cet accord doit permettre d'aboutir à des prix plus stables en cohérence avec la structure des coûts du mix électrique français, tout en donnant à EDF les moyens d'assurer son développement et de réaliser les investissements nécessaires à la réussite de la transition énergétique.

Le groupe doit en effet faire face à des investissements en hausse sur l'ensemble de ses métiers, qu'il s'agisse d'investir dans la poursuite de l'exploitation de son parc nucléaire existant, dans le programme de nouveau nucléaire, dans l'hydroélectricité ou encore dans les réseaux.

Le groupe recrute massivement afin de répondre aux besoins en compétences induits par ces enjeux industriels sans précédent : les effectifs d'EDF ont ainsi crû de près de 5 % en 2023.



rte-france.com

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

RTE, société anonyme, est détenue, depuis le 31 mars 2017, à 100 % par une holding 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

6,1 Md€

#### Effectifs

10025 collaborateurs

#### Dirigeants

Xavier Girre est président du conseil de surveillance depuis le 19 avril 2018.

Xavier Piechaczyk est président du directoire depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2020.



L'année 2023 a été marquée par une baisse de la consommation d'électricité, entraînant un repli sensible des soutirages sur le réseau de transport (-21TWh, -5 % par rapport à 2022). Dans ce contexte, RTE a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 6,1 Md€, avec un niveau de recettes d'accès au réseau conforme aux attentes. L'EBITDA s'établit à 1,9 Md€ en hausse de 2,5 % sur un an, la hausse de la marge brute énergie faisant plus que compenser l'augmentation des dépenses de fonctionnement. Le résultat net s'élève à 417 M€, en baisse de 14 % par rapport à 2022.

Les investissements ont augmenté de 21 % en 2023, dans un contexte de montée en puissance des raccordements des parcs éoliens en mer, des travaux d'interconnexion et du renouvellement du réseau.

La dette nette de l'entreprise s'élève à 10,4 Md€ à fin 2023, en hausse de 2,5Md€ sur un an en raison d'une variation importante du BFR. La notation financière de l'entreprise a été confirmée par Standard & Poor's en

avril et novembre 2023, et demeure donc inchangée à « A perspective stable ».

Quelques faits notables en 2023-2024 :

- Le bilan prévisionnel de RTE a été publié en septembre 2023. Il actualise les trajectoires de « Futurs énergétiques 2050 » sur la période 2023-2035 ;
- Les travaux des projets d'interconnexion Celtic avec l'Irlande et Golfe de Gascogne avec l'Espagne ont commencé respectivement en juillet et décembre 2023. Leur mise en service est prévue en 2027 et 2028 ;
- Les deux liaisons de raccordement du parc éolien en mer de Courseulles-sur-Mer ont été mises à disposition en décembre 2023. La mise en service du parc est prévue l'année prochaine ;
- Les premières consultations publiques du dossier tarifaire TURPE 7 et du Schéma de décennal de développement du réseau ont été réalisées respectivement en décembre-janvier 2023 et en mars-avril 2024.



enedis.fr

Enedis a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2008 (sous le nom ERDF) par la filialisation des activités de distribution d'électricité d'EDF 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 38,1 millions de clients.

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

### Chiffre d'affaires

15,8 Md€

### Effectifs

40 001 collaborateurs

### Dirigeantes

Véronique Lacour est présidente du conseil de surveillance depuis le 21 juillet 2023.

Marianne Laigneau est présidente du directoire depuis le 9 février 2020.



Les volumes d'électricité acheminés par Enedis s'établissent à 374 TWh en 2023, en baisse de 5TWh sur un an du fait notamment des efforts de sobriété et de la baisse de l'activité industrielle.

Le chiffre d'affaires s'élève à 15,8 Md€ en hausse de +3,7 %, l'indexation de la grille tarifaire du TURPE 6 faisant plus que compenser la baisse des volumes acheminés.

En 2023, et à l'inverse de 2022, RTE n'a pas restitué de manière anticipée à Enedis d'excédent net de recettes d'interconnexions. Cela n'a pas de conséquence à terme pour Enedis (qui sera compensée par une augmentation du tarif) mais impacte toutefois les résultats comptables de l'année. ENEDIS a ainsi vu baisser son EBITDA à 2,7Md€ (5,9 Md€ en 2022), ainsi que son résultat net à -562 M€ (1890 M€ en 2022).

Les investissements ont augmenté de 11 % en 2023, pour s'établir à 4,9 Md€. L'année 2023 a de nouveau été marquée par une dynamique de raccordement importante: +120 % pour les installations d'énergie renouvelable et +80 %

pour les bornes de recharge de véhicules électriques.

Quelques faits notables en 2023-2024 :

- Les tempêtes ont causé d'importants dommages au réseau fin 2023, et ont fortement mobilisé les équipes d'ENEDIS. La tempête Ciaran a privé d'électricité 1,2 million de clients. ENEDIS a rétabli le courant en moins de 5 jours pour 95 % d'entre eux ;
- Enedis a poursuivi ses travaux de sécurisation de l'alimentation des points de livraison des JOP de Paris 2024, qui constituent une échéance importante pour l'entreprise ;
- Enedis a été reconnue première grande entreprise à mission du secteur de l'énergie en juin 2023 ;
- Le renouvellement des contrats de concession s'est poursuivi, et de nouveaux contrats ont été conclus sur la base du modèle signé en 2017 entre la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR), France Urbaine, EDF et Enedis.





[framatome.com](https://www.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, pour les projets de nouveaux réacteurs ou pour les bases installées.

Framatome est une société par actions simplifiées dont les actionnaires sont EDF (80,5 %) et Mitsubishi Heavy Industries (19,5 %).

#### Chiffre d'affaires

4,1 Md€

#### Effectifs

18 000 collaborateurs

#### Dirigeants

Depuis décembre 2022, Luc Rémont est président du conseil de surveillance.

Bernard Fontana et Grégoire Ponchon sont respectivement président de Framatome depuis décembre 2017 et directeur général depuis juin 2020.



Framatome est depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 partie intégrante du groupe EDF. EDF SA est en effet son actionnaire majoritaire, avec 80,5 % du capital depuis le rachat des parts d'Assystem (5 %) le 24 janvier 2024, aux côtés de Mitsubishi Heavy Industries qui détient les 19,5 % restants.

Depuis plusieurs années, Framatome a mis l'amélioration de la qualité au cœur de sa stratégie, en lançant plusieurs programmes pour standardiser les processus et les équipements et renforcer ses moyens humains et industriels. Cette stratégie porte ses fruits et permet à l'entreprise d'aborder avec confiance le programme de construction des 6 EPR2 en France, ainsi que les différents projets internationaux en cours ou à venir qu'elle devra mener de front.

Au plan financier, l'année 2023 a été marquée par un bon niveau de prises de commandes et par un EBITDA en croissance de 4,7 %, s'établissant à 598 M€ (soit une marge d'EBITDA de 14,7%).

L'entreprise a engagé un important programme d'investissements d'environ 1 Md€ à horizon 2026, visant à sécuriser la réalisation du programme EPR2 via la modernisation et l'augmentation de la capacité de ses usines, en particulier celles de Saint-Marcel et du Creusot. L'outil industriel de Framatome sera ainsi en mesure de produire à terme de 1,5 à 2 réacteurs par an.

Au plan opérationnel, l'année 2023 a notamment été marquée par la livraison en mars de la cuve de l'unité 1 de la centrale d'Hinkley Point C au Royaume-Uni et par l'achèvement dans les délais prévus du chantier complexe de reprise des soudures du circuit secondaire du réacteur de Flamanville 3.

L'année 2023 a également été marquée par l'acquisition, en consortium avec Naval Group, de la société Jeumont Electric, qui fabrique notamment les moteurs électriques des pompes du circuit primaires de centrales nucléaires. Cette acquisition stratégique renforce la souveraineté française et la maîtrise industrielle de Framatome, au bénéfice du programme national.



[orano.group/fr](https://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 31 décembre 2023, l'État (90 %), Japan Nuclear Fuel Limited (5 %), Mitsubishi Heavy Industries (5 %) et le CEA (1 action).

#### Chiffre d'affaires

4,8 Md€

#### Effectifs

19 266 salariés

#### Dirigeants

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

Nicolas Maes est directeur général depuis le 15 novembre 2023.



Orano a présenté des résultats solides en 2023 poursuivant sa trajectoire de désendettement. Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 4,8 Md€ en hausse de +13,1 % par rapport à 2022 à iso-périmètre. Ceci s'explique par la hausse des prix de marché dans la Mine et l'Amont (la conversion et l'enrichissement), exacerbée par la guerre russe en Ukraine, et par une augmentation de l'activité dans l'Amont et l'Aval (recyclage).

L'EBITDA 2023 s'établit à 1228 M€ (25,7 % du CA), contre 1095 M€ en 2022, et le *cashflow* net positif de 247 M€ permet à l'entreprise de poursuivre son désendettement et d'améliorer son équilibre financier sur le long terme après l'atteinte de la notation *Investment Grade* par l'agence Standard and Poor's en septembre 2022.

Le groupe vise, pour l'année 2024, la poursuite de sa dynamique favorable avec un chiffre d'affaires stable autour de 4,3 Md€, un taux de marge d'EBITDA compris entre 22 % et 24 % et un *cashflow* net positif tout en assurant la montée en puissance du programme d'investissement de l'entreprise. Tenant compte du renforcement de la dynamique actuelle, au niveau mondial, en faveur de l'énergie nucléaire, Orano a annoncé en novembre 2023 le projet d'extension de ses capacités d'enrichissement de plus de 30 % sur son site du Tricastin.

Par ailleurs, le conseil de politique nucléaire de février 2024 a annoncé le lancement d'études sur de nouveaux investissements sur le site de la Hague en vue d'assurer la prolongation du traitement-recyclage au-delà de 2040.

Orano continue de développer des activités de diversification, ce dont témoigne notamment la pose de la première pierre en février 2024 d'un laboratoire pharmaceutique de production de radiothérapies à Onnaing alors que le développement d'Alphamedix se poursuit.

En outre, en octobre 2023, un accord a été annoncé entre Orano et Stellantis pour créer une coentreprise spécialisée dans le recyclage des rebuts de production de gigafactories et des batteries de véhicules électriques en fin de vie, pour l'Europe et l'Amérique du Nord. Orano poursuit le développement de ses programmes sur les batteries, les matériaux de cathode et le recyclage des matériaux.



[sa.areva.com](http://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 2023 le seul actionnaire avec 99,9 % du capital (le solde correspondant à des actions auto-détenues par la société).

#### Effectifs

57 salariés

#### Dirigeant

Philippe Braidy est président-directeur général depuis le 17 juillet 2023.



L'année 2023 et les premiers mois de 2024 ont été marqués par des avancées majeures pour Areva SA, avec en particulier l'annonce de la livraison provisoire de la centrale le 20 avril 2023 avec l'émission d'un certificat d'acceptation par le client TVO. Cette étape importante a fait de la centrale d'Olkiluoto-3 le premier EPR à être mis en service commercial en Europe.

La centrale a connu par ailleurs son premier arrêt de tranche entre mars et mai 2024, la production d'électricité ayant repris le 16 mai 2024. L'EPR produit désormais de l'électricité de manière continue et représentera à lui seul environ 15 % de la production électrique du pays.

La prochaine étape attendue pour le projet OL3 est la livraison finale de la centrale prévue en 2025.

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 mars 2024, 23,64 % du capital et 34,43 % des droits de vote.

#### Chiffre d'affaires

82,6 Md€

#### Effectifs

96 000 salariés environ

#### Dirigeant(e)s

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

Catherine MacGregor est directrice générale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.



Après une année 2022 marquée par des tensions sur les marchés de l'énergie, Engie a poursuivi en 2023 son action pour garantir la sécurité d'approvisionnement de ses clients. Dans un environnement toujours volatil, le groupe a réalisé une performance opérationnelle solide, tirant parti de sa base d'actifs résiliente et équilibrée. Le groupe a avancé sur sa feuille de route stratégique pour accélérer dans la transition énergétique et a quasiment atteint son objectif de croissance annuelle de ses capacités renouvelables à 4 GW. *Leader* mondial sur le photovoltaïque et l'éolien terrestre et en mer, il dispose désormais de 41,4 GW de puissance installée de production électrique renouvelable.

Le 24 août 2023, Engie a réalisé l'acquisition stratégique de Broad Reach Power aux Etats-Unis. Sur le marché très dynamique des batteries électriques pour le stockage stationnaire, ce nouvel actif permettra au groupe d'accélérer significativement dans un secteur en très forte croissance avec l'augmentation des besoins en flexibilité du système électrique. Le 29 juin 2023, Engie a conclu un accord équilibré avec

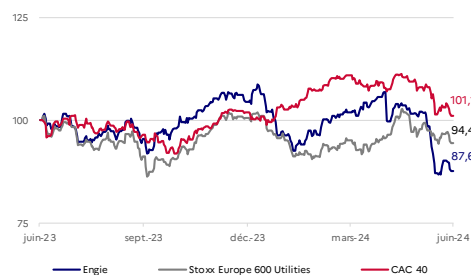
le gouvernement belge sur la prolongation pour une durée de dix ans des réacteurs Doel 4 et Tihange 2 qui sécurise l'approvisionnement électrique en Belgique. L'accord plafonne également le coût de traitement des déchets nucléaires imputable à Engie.

Sur le plan des résultats financiers, l'exercice 2023 a été conforté par la solide performance opérationnelle et par des conditions de marché favorables. L'EBIT consolidé hors nucléaire s'est élevé à 9,5 Md€, en hausse de 18% par rapport à 2022. Le résultat net récurrent part du groupe s'est élevé à 5,4 Md€, un niveau supérieur à celui de 2022.

La dette nette économique s'élevait au 31 décembre 2023 à 46,5 Md€, en hausse sur un an de 7,7 Md€, principalement du fait de l'accord avec le gouvernement belge qui a conduit à une augmentation des provisions nucléaires. Premier actionnaire du groupe, l'État a perçu plus de 820 M€ de dividendes.

Après deux années 2022 et 2023 exceptionnelles, le groupe prévoit à moyen terme une croissance principalement portée par les investissements dans les énergies renouvelables, avec une contribution stable des infrastructures. Engie anticipe ainsi un résultat net récurrent part du groupe compris entre 5,0 et 5,8 Md€ pour l'année 2024. Le groupe poursuit enfin activement son plan stratégique qui lui permettra d'atteindre son objectif net zéro carbone à l'horizon 2045.

#### Performance boursière d'Engie sur un an (base 100: 30 juin 2023)





eramet.com

Eramet est une société anonyme cotée, spécialisée dans les activités minières et dans la première transformation de ces minerais. Le groupe est notamment présent sur les marchés du nickel, du manganèse, des sables minéralisés et prochainement du lithium. Au 31 décembre 2023, 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 74,82 % des droits de vote au 31 décembre 2023.

**Chiffre d'affaires**  
3,8 Md€ (hors activités en cours de cession)

**Effectifs**  
8 812 dans 20 pays, dont près de 2 000 en Nouvelle-Calédonie

**Dirigeante**  
Christel Bories est présidente-directrice générale du groupe Eramet depuis mai 2017.



Après avoir achevé en 2023 son recentrage stratégique, Eramet est désormais un acteur clef de la valorisation de métaux critiques et s'appuie sur un socle solide d'actifs de grande qualité. Le groupe opère depuis trois ans la plus grande mine de nickel au monde à Weda Bay en Indonésie. Il opère également via sa filiale Comilog la première mine de manganèse au monde au Gabon à Moanda, qui a produit 7,4 Mt de minerai en 2023, avec une excellente performance opérationnelle au deuxième semestre.

Le groupe développe des projets prometteurs tournés vers les métaux stratégiques de la transition énergétique, indispensables aux batteries des véhicules électriques. Dans le lithium, le démarrage de l'usine de Centenario en Argentine est prévu au deuxième semestre 2024, avec un objectif global annuel à terme de 75 000 tonnes par an.

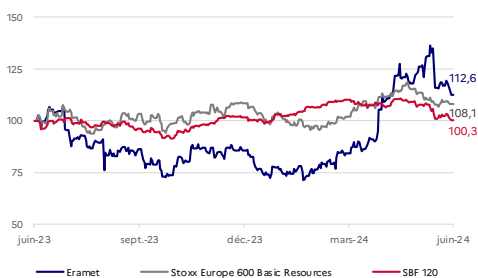
Le groupe étudie conjointement avec Électricité de Strasbourg un projet de production en Alsace à partir de saumures

géothermales. Eramet a enfin inauguré en 2023 à Trappes une usine pilote de recyclage En Nouvelle-Calédonie, la production de minerai de nickel de la Société Le Nickel (SLN, filiale à 56 % d'Eramet) a atteint un record à 5,8 Mth en 2023. La SLN fait face à d'importantes difficultés, tant en termes d'autorisations d'exploitation que d'accès à une énergie compétitive. Un nouveau plan de réduction des coûts et de préservation de la trésorerie a été mis en place par la filiale. En 2024, l'Etat et Eramet ont convenu d'un accord conduisant à convertir l'intégralité de leurs prêts existants auprès de la SLN sous la forme d'un instrument de quasi-fonds propres. En raison notamment du contexte politique, sécuritaire et opérationnel délicat en Nouvelle-Calédonie, l'année 2024 s'annonce compliquée pour la SLN.

Conséquence du recentrage stratégique du groupe, Eramet a finalisé en juillet 2023 la cession de sa filiale industrielle Erasteel, spécialiste des aciers rapides, au belge Syntagma. Eramet a cédé en août 2023 à Ineos sa filiale norvégienne Eramet Titanium Iron, spécialisée dans la transformation d'ilménite en laitier de dioxyde de titane à destination de l'industrie des pigments.

Dans un environnement de prix dégradé, Eramet a réalisé une performance intrinsèque solide. Après une année 2022 record, les résultats financiers 2023 marquent le pas, avec un EBITDA ajusté à 772 M€. Le résultat net part du groupe s'est élevé à 109 M.

La dette nette s'élevait au 31 décembre 2023 à 614 M€ par action, conduisant à un levier ajusté de 0,8.



**Performance boursière d'Eramet sur un an (base 100: 30 juin 2023)**



[groupe-lfb.com](http://groupe-lfb.com)

Le Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) est une société anonyme détenue à 100% par l'État.

Le LFB est un des premiers acteurs européens du fractionnement du plasma sanguin en commercialisant une quinzaine de biomédicaments 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 prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus.

### Chiffre d'affaires

526 M€

### Effectifs

2891 collaborateurs dans le monde

### Dirigeant(e)s

Corinne Fau est présidente du conseil d'administration depuis le 26 septembre 2022.

Jacques Brom est le directeur général du LFB depuis le 26 septembre 2022.



Au cours de l'année 2023, le LFB a poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie centrée sur ses activités de cœur de métier à savoir la production de médicaments issus des protéines plasmatiques ou recombinantes, via un développement international ciblé tout en adressant en priorité le marché français.

En 2023, le chiffre d'affaires du LFB s'établit à 526,1 M€, en légère augmentation par rapport à 2022 (523,8 M€), soutenu notamment par les ventes sur les biens et services autres que les médicaments (plasma, royalties...). Concernant la vente de médicament, le chiffre d'affaires est quasi stable en 2022 (458,7 M€ contre 463,3 M€), porté par la progression des ventes à l'international (+23,3 M€).

Le chantier de la construction de sa nouvelle usine d'Arras s'est poursuivi au cours de l'année et a franchi de nouveaux jalons : le LFB a en effet obtenu de l'ANSM l'autorisation d'ouverture du site, étape nécessaire en vue de la mise en service des premières lignes de production à compter de fin 2024-début 2025. Cette nouvelle usine doit lui permettre de tripler ses capacités de production de médicaments dérivés du plasma et de bénéficier des meilleurs référentiels de productivité.

Le LFB a par ailleurs acquis en mai 2024 la société tchèque Amber Plasma, entité gérant 12 centres de collecte de plasma en République tchèque. Cette acquisition permettra au LFB d'augmenter significativement sa capacité de collecte de plasma pour contribuer à assurer son approvisionnement pour la fabrication de médicaments.

En outre, grâce au soutien de France 2030, le LFB a par ailleurs annoncé le doublement des capacités industrielles de son site d'Alès pour renforcer la bioproduction de thérapies innovantes en France. Fin 2023 et en 2024, de premiers patients ont pu être traités par Cevenfacta en Europe, le nouveau facteur de coagulation VII recombinant, après le succès de son introduction aux États-Unis.

Enfin, le LFB s'est doté en avril 2024 d'une raison d'être « le LFB, l'expertise engagée au service de la vie » qui rappelle l'expertise des médicaments dérivés du plasma du LFB, sa mission de santé publique et son lien entre les donateurs et les patients.





INDUSTRIE



**Les participations du secteur Industrie sont pour l'essentiel des *leaders* mondiaux de leur filière d'activité : automobile, aéronautique, défense, construction navale. Parmi ces participations, certaines sont cotées : Airbus, Safran, Thales et Renault présentent ainsi une valorisation boursière d'environ 26,5 Md€ au 30 juin 2023 ; d'autres sont des entreprises publiques, comme Naval Group, les Chantiers de l'Atlantique ou Eurenco ; d'autres enfin sont des manifestations explicites de la volonté de la France de construire aussi au niveau industriel une Europe de la défense comme KNDS. Présentes dans des secteurs exposés aux conséquences persistantes de la guerre en Ukraine, ces sociétés démontrent leur solidité et la pertinence de leurs orientations stratégiques et se positionnent comme les moteurs de la réindustrialisation verte de notre pays.**

Dans le secteur automobile, Renault poursuit sa stratégie de transformation ambitieuse. Le plan « Renaulution » qui doit permettre à la société de se préparer au mieux aux transformations profondes de son secteur, en particulier la transition vers le véhicule électrique en Europe, produit des effets tangibles. Renault a ainsi démarré les opérations d'Ampere, sa filiale dédiée au véhicule électrique et aux solutions logicielles, et de Horse, co-entreprise avec Geely, de la production et de la fourniture de groupes motopropulseurs hybrides et thermiques de nouvelle génération à faibles émissions, qui doivent chacune contribuer à la décarbonation du trafic automobile.

En 2023, les principaux défis de l'industrie aéronautique, auront été de se mettre en capacité de répondre à la reprise dynamique du trafic aérien et de la demande pour de nouveaux avions. La montée en cadence des chaînes de production reste freinée par des difficultés d'approvisionnement en matières premières (titane ou acier), exhaussées par les sanctions à l'encontre de la Russie suite à l'invasion de l'Ukraine, alors que le marché réclame des augmentations de volume. Les difficultés rencontrées par Boeing prouvent l'importance du rôle de tête de filière sur sa chaîne de sous-traitance et l'obligation de maîtriser ses processus de production, même en contexte tendu, afin de garantir la sécurité des passagers.

Si la livraison d'aéronefs neufs permet déjà une réduction significative des émissions de gaz à effet de serre, grâce aux innovations technologiques qu'ils embarquent, les entreprises du portefeuille poursuivent leur action pour la décarbonation du secteur aérien. C'est le cas de Safran, l'un des *leaders* mondiaux des motorisations dans l'aéronautique, dont le programme RISE lancé avec son partenaire General Electric, vise à développer un moteur permettant une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre. Les moteurs de Safran sont d'ores et déjà aptes à intégrer 50% de carburants aéronautiques durables (SAF),

avec un objectif de 100% pour la prochaine génération.

Avec la poursuite du conflit en Ukraine, et le soutien apporté par la France, les entreprises qui opèrent dans le secteur de la défense prennent toute leur part à l'économie de guerre voulue par le Gouvernement. Eurenco en est l'illustration la plus frappante, avec l'ouverture d'une nouvelle ligne de production de poudre à Bergerac. Airbus, Safran, Thales, KNDS ou encore Naval Group sont toutes engagées afin d'assurer à la France de conserver la suprématie technologique, garante de la supériorité opérationnelle des forces armées françaises et alliées qu'ils équipent, tout en s'organisant pour être en mesure d'augmenter leurs volumes de production si nécessaire.

Acteur majeur de la souveraineté française, Naval Group est impliqué dans les grands programmes nationaux qui équipent les armées françaises, comme le sous-marin d'attaque de classe Barracuda, ou qui doivent permettre aux armées françaises de conserver leur compétence à l'avenir avec le développement de la future génération de sous-marins lanceurs d'engins, ou celui du futur porte-avions. Ces développements sont menés avec TechnicAtome pour la propulsion nucléaire, et avec les Chantiers de l'Atlantique pour le futur porte-avions.

La réindustrialisation verte passe aussi par les Chantiers de l'Atlantique qui assurent à la France de bénéficier d'un acteur souverain capable de concevoir et fabriquer les sous-stations électriques indispensables au déploiement de champs éoliens en mer et de répondre ainsi aux objectifs d'équilibre du mix énergétique français.

La construction de navires de croisières s'appuie sur les savoir-faire déployés par les Chantiers et cette activité d'excellence contribue significativement à la balance commerciale de la France. Cette activité est maintenue au meilleur niveau technologique, pour permettre l'utilisation de motorisation plus respectueuses de l'environnement.



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

65,4 Md€

#### Effectifs

147 893 salariés dont 52 621 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.



En 2023, Airbus a poursuivi sa remontée en cadence significative dans un contexte international toujours complexe : enjeux d'approvisionnement en matériaux critiques, poursuite des efforts de hausse de la production, projection vers l'avenir décarboné de l'aviation. Avec des commandes supérieures aux ventes, le résultat opérationnel atteint 5,8 Md€ en 2023, en hausse de 4% par rapport à 2022.

Airbus Commercial Aircraft a livré 735 avions en 2023 (dépassant son objectif annuel de 720 livraisons), pour un chiffre d'affaires de 48 Md€ (plus de 70% du CA du groupe) et un résultat de 4,8 Md€, stable par rapport à l'an passé. 2 094 avions ont été commandés : l'activité de la société à court et moyen terme est donc solidement assurée, avec même 8 585 avions en carnet au 30 juin 2024. Airbus reste tributaire des capacités de sa chaîne d'approvisionnement. Les premiers mois de 2024 ont confirmé la dynamique commerciale de la société.

A court terme, après sa certification par l'AESA en juillet 2024, Airbus doit réussir l'entrée en service de l'A321XLR, le dernier dérivé de la série des A320, à très long rayon d'action. À moyen terme, l'enjeu porte sur la

décarbonation, stratégique pour le secteur. Au-delà de ces avions « neo » 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 11,5 Md€ de chiffre d'affaires, 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. La situation opérationnelle de la division reste difficile, pour des raisons communes à toute l'industrie (inflation et disruption des chaînes d'approvisionnement) ou plus spécifiques, comme l'achèvement de certains programmes spatiaux (OneSat) qui ont lourdement pesé sur le résultat de la branche. La division est néanmoins bien positionnée sur des programmes majeurs comme l'Eurodrone ou le programme aérien du futur SCAF, et le premier lancement d'Ariane 6 (programme mené par ArianeGroup, détenue par Airbus et Safran), réussi en juillet 2024.

Airbus Helicopters demeure le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires de 7,3 Md€ en 2023 et un carnet de commandes toujours solide de 913 unités au 30 juin 2024, illustrant la dualité fondamentale des activités d'Airbus Helicopters. L'activité de la branche devrait être portée par le contrat pour la fourniture de 62 H145M à l'armée allemande.

Pour 2024, Airbus prévoit 770 livraisons d'avions et un résultat opérationnel de l'ordre de 5,5Md€ ; ces résultats dépendent largement de la capacité d'Airbus à rallier progressivement ses objectifs de production (14 A220 en 2026, 75 A320 en 2027, 12 A350 en 2028).



**Performance boursière d'Airbus sur un an (base 100: 30 juin 2023)**



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

L'État détient 11,48 % du capital et 17,89 % des droits de vote.

#### Chiffre d'affaires

23 Md€ en 2023

#### Effectifs

91 984 collaborateurs, dont la moitié en France

#### Dirigeants

Ross McInnes est président du conseil d'administration depuis le 23 avril 2015.

Olivier Andriès est directeur général depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.



Safran maintient en 2023 une performance économique de premier ordre – avec une croissance du chiffre d'affaires de 22 %, à 23,2 Md€ ; un dynamisme de sa marge opérationnelle à 13,6% et une génération de trésorerie à nouveau en hausse à 2,9 Md€ –, dans un contexte marqué par la guerre en Ukraine, les difficultés d'approvisionnement, ou le choc inflationniste, notamment sur l'énergie, démontrant ainsi la résilience de son modèle d'affaires.

Ceci a été permis par l'excellence opérationnelle de Safran et par sa maîtrise des coûts alors que la reprise du trafic aérien, qui pourrait en 2024 dépasser les niveaux de 2019, sous-tend l'activité de services du groupe. Comme la plupart des grands donneurs d'ordre industriels, l'enjeu pour Safran et ses sous-traitants est d'assurer une montée en cadence en résonance avec la demande de ses clients.

Safran investit dans le programme RISE, mené conjointement avec General Electric, qui vise à produire un moteur de nouvelle génération (-20% d'émissions de GES) pour une entrée en

service en 2035, en lien avec les prévisions des avionneurs pour leurs nouveaux programmes. Safran est engagé dans des objectifs climatiques ambitieux validés par l'initiative Science Based Targets (SBTi): réduction des émissions de gaz à effet de serre de 50,4% sur les scopes 1 et 2 d'ici 2030 par rapport à 2018, réduction de 42,5% sur le scope 3 exprimée en siège kilomètre d'ici 2035 par rapport à 2018.

Dans le contexte géopolitique actuel, Safran souhaite renforcer son rôle dans les activités de souveraineté qui représentent aujourd'hui un peu plus de 20% de son chiffre d'affaires, par exemple par ses réalisations dans les systèmes de navigation et de propulsion militaires.

Le projet d'acquisition par Safran des activités d'actionnement et de commandes de vol de Collins Aerospace a progressé en 2023 et devrait se finaliser en 2024, après les dernières approbations réglementaires, permettant ainsi un meilleur contrôle par Safran de sa chaîne d'approvisionnement et un élargissement de sa gamme de produits. Safran est aussi actionnaire à 50% d'ArianeGroup, qui a vu un premier lancement réussi d'Ariane6 en 2024, et participe avec l'allemand MTU Aero Engines et l'espagnol ITP à la motorisation du programme de Système de Combat Aérien Futur (SCAF).

Ses solides perspectives permettent à Safran d'envisager à nouveau pour 2024 des résultats solides, avec un CA estimé à 27,4 Md€ et un résultat opérationnel courant proche de 4 Md€.

#### Performance boursière de Safran sur un an (base 100: 30 juin 2023)





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 a été cédée le 31 mai 2024 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 26,1 % du capital et 36,3 % des droits de vote, et est lié par un pacte d'actionnaires à Dassault Aviation qui détient 26,1 % du capital et 30 % des droits de vote.

**Chiffre d'affaires**

18,4 Md€ (9,8 Md€ pour Défense & Sécurité, 5,2 Md€ pour Aérospatial, 3,3 Md€ pour Identité & Sécurité numériques)

**Effectifs**

81060 collaborateurs dans le monde dont 42 000 en France

**Dirigeant**

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



Principal signal marquant de l'année, Thales a enregistré en 2023 un chiffre d'affaires en croissance significative par rapport à celui de 2022. Le carnet de commandes atteint un plus haut historique de 45 Md€ (contre 41 Md€ fin 2022). Ces résultats ont été portés par des performances dans les domaines de la défense, avec en particulier le contrat conclu pour l'équipement de la Marine Royale, mais aussi de l'aéronautique, avec un important rebond des activités dans la partie services après-vente, malgré une situation plus délicate dans le secteur spatial.

Au total, 25 commandes d'un montant supérieur à 100 M€ ont été engagées, tandis que les commandes inférieures à 10 M€ ont augmenté de près de 2% alors même que l'année 2022 avait connu un record.

Thales atteint un chiffre d'affaires de 18,4 Md€, en croissance organique de 7,9%. La rentabilité du groupe progresse également :

le taux de résultat opérationnel atteint 11,6% (2 132 M€), en ligne avec l'objectif d'atteindre à moyen terme les 12%.

La génération de trésorerie se maintient à un niveau élevé de 2 026 M€ de free cash-flow opérationnel en 2023 soit un taux de conversion du résultat net ajusté de 115%.

Les résultats dans le domaine Défense & Sécurité continuent de tirer la croissance du groupe avec 35,2 Md€ de commandes en carnet, un nouveau record historique, une marge d'EBIT solide, et un positionnement de leader technologique mondial reconnu sur l'ensemble des milieux (terre, air, mer, espace, cyber, fonds marins, etc.) et disposant d'implantations géographiques diversifiées.

Thales évolue dans un environnement qui connaît des tensions croissantes et des ruptures fortes : guerre en Ukraine, inflation, raréfaction des composants électroniques. Les enjeux pour le groupe seront donc d'assurer sur le long terme une capacité à rester au meilleur niveau technologique et de gérer les tensions sur ses approvisionnements et sur les ressources humaines. Thales parvient à satisfaire ses objectifs de recrutement, ce qui est vital avec une concurrence pour les talents toujours plus forte, en particulier pour les ingénieurs.

Les objectifs 2024 restent ambitieux avec un ratio de book-to-bill encore supérieur à 1, un chiffre d'affaires dans la fourchette de 19,7 à 20,1 Md€ et une marge d'EBIT comprise entre 11,7% et 12%.



**Performance boursière de Thales sur un an (base 100: 30 juin 2023)**



group.renault.com

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

L'entreprise détient directement 16,2 % du constructeur japonais Nissan et 22,73 % via une fiducie, ces titres ayant vocation à être vendus.

L'État détient 15,01 % du capital, correspondant à 22,15 % des droits de vote théoriques et 22,45 %

des droits de vote exerçables de Renault.

Nissan détient pour sa part 15 % du capital et peut contractuellement exercer 15 % des 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 pertinente au niveau mondial.

#### Chiffre d'affaires

52,4 Md€

#### Effectifs

105 497 collaborateurs dont 38 000 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<sup>er</sup> juillet 2020.

Il a été renouvelé le 16 mai 2024.



Le fort redressement de Renault s'est poursuivi en 2023, fruit notamment de l'optimisation de sa structure de coûts depuis 2020. Renault a atteint des niveaux de profitabilité et de liquidité records avec une marge opérationnelle de 7,9% du chiffre d'affaires et un free cash flow opérationnel de plus de 3 Md€. Le groupe s'est désendetté, avec notamment le remboursement, avec un an d'avance, du prêt garanti par l'Etat consenti pendant la crise Covid. La position financière nette de l'automobile s'élève au 30 juin 2024 à 4,9Md€, et les agences de notation ont salué cette progression, Moody's adoptant une perspective positive.

Renault enregistre une forte hausse de ses ventes au niveau mondial : +9% par rapport à 2022, et un total de 2 235 000 véhicules sur l'exercice. Ce résultat a été obtenu dans un contexte difficile marqué par des perturbations des chaînes d'approvisionnement et logistiques, une guerre des prix sur les véhicules électriques et une instabilité économique et géopolitique persistante.

Le marché de l'automobile est confronté à des enjeux de transformation, liés aux nouvelles exigences environnementales : passage accéléré au véhicule électrique, développement de la voiture connectée et de la voiture autonome, et nouveaux acteurs aux capacités d'investissement très supérieure aux constructeurs historiques. Pour y faire face, Renault a démarré les opérations de Horse et Ampere :

- le projet Horse, co-entreprise avec Geely et Aramco, consacrée à la production et à la fourniture de groupes motopropulseurs hybrides et thermiques;
- la création d'Ampere, dédiée au développement, à la fabrication et à la vente de voitures particulières électriques avec une technologie logicielle de pointe, s'appuyant sur des partenariats à haut contenu technologique (Google et Qualcomm).

L'année 2023 a vu la concrétisation d'un nouvel élan pour l'Alliance entré en vigueur le 8 novembre 2023, qui vise à maximiser la collaboration entre Renault, Nissan et Mitsubishi Motors dans trois domaines : des projets opérationnels à forte création de valeur, une agilité stratégique accrue avec de nouvelles initiatives auxquelles les partenaires peuvent se joindre, des participations croisées rééquilibrées entre Renault Group et Nissan et une gouvernance de l'Alliance renforcée.

Pour 2024, Renault a annoncé viser l'atteinte d'une marge opérationnelle supérieure ou égale à 7,5% et d'une génération de trésorerie supérieure ou égale à 2,5 Md€.

#### Performance boursière de Renault sur un an (base 100: 30 juin 2023)





naval-group.com

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

L'actionnariat de Naval Group comprend l'État pour 62,25 %, Thales pour 35 % et les salariés pour 1,8 %.

Issu 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 plateformiste intégrateur des systèmes de combat nécessaires aux missions de la Marine nationale et de l'ensemble de ses clients.

#### Chiffre d'affaires

4,26 Md€

#### Effectifs

Plus de 16 325 salariés

#### 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, particulièrement significatifs dans les années à venir, en tant qu'acteur clef de la souveraineté de la France et, sur le plan international, dans son développement à l'export. Celui-ci apporte une part 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 intense.

Naval Group continue à travailler sur les programmes majeurs des prochaines années, comme le programme SNLE 3G ou le porte-avions de nouvelle génération, mené en coopération avec les Chantiers de l'Atlantique, programmes qui montent en puissance et constitueront pour les prochaines années le cœur de l'activité de Naval Group pour la France. Parallèlement, restent à achever les programmes emblématiques des Frégates de défense et d'intervention (vendues également à la Grèce) ou le programme franco-belge de guerre des mines.

Dans le domaine des bâtiments de surface, Naval Group a livré en novembre 2023 la première unité de corvette Gowind, pour la marine des Emirats Arabes Unis. Construite sur le site de Lorient, la corvette Gowind

connaît un succès important : 12 unités ont déjà été choisies par différentes marines dans le monde.

L'année 2023 a été couronnée par un beau succès commercial à l'international avec la sélection des sous-marins conventionnels dérivés de la famille Barracuda pour renforcer les forces navales néerlandaises attribué le 15 mars 2024.

Naval Group poursuit sa transformation en s'appuyant sur une organisation, autour de 5 divisions Produits & services (Sous-marins, Bâtiments de surface, Systèmes équipements et propulsion, Drones systèmes autonomes et armes sous-marines, et Services) qui s'appuient sur des directions opérationnelles (Ventes, Technique, Opérations et performance) et les fonctions support usuelles. Cette organisation mise en place en 2023 reflète plus lisiblement les activités de la société.

Cette organisation met également en lumière les activités d'avenir que sont les drones et systèmes autonomes, composants clés du combat naval du futur, produits que Naval Group entend mettre à disposition de ses clients.

La société vise un chiffre d'affaires de l'ordre de 5 Md € à la fin de la décennie comparé à 4,26 Md € en 2023.



chantiers-atlantique.com

Les Chantiers de l'Atlantique sont reconnus au niveau mondial pour l'excellence de la conception, la construction et l'entretien de leurs navires civils et militaires.

L'entreprise produit également des équipements essentiels pour les énergies marines renouvelables : les stations électriques pour les champs d'éoliennes en mer. L'État possède 84,3 % du capital. Les autres

actionnaires sont : Naval Group (11,7 %), les salariés (1,13 %), la société elle-même (1,22 %) 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

2,4 Md€ en 2023

#### Effectifs

Environ 3 700 salariés

#### Dirigeant(e)s

Clare Chatfield a été nommée à la présidence du conseil d'administration le 14 décembre 2022.

Laurent Castaing est directeur général depuis le 1<sup>er</sup> février 2012.



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.

Si le marché de la croisière a été profondément affecté par la crise du Covid-19, entraînant des décalages de livraison, les Chantiers de l'Atlantique ont réalisé en 2023 une nouvelle performance historique, en amélioration par rapport à 2022 où les Chantiers avaient déjà affiché de très bons résultats. Le chiffre d'affaires s'est ainsi établi à 2,4 Md€, en croissance de 23,4 % par rapport à 2022. Le résultat net s'est fortement amélioré (+34 %), à 130 M€, soit plus de 5 % du chiffre d'affaires.

Cette performance financière a été permise par l'excellence opérationnelle des Chantiers, qui ont de nouveau livré deux paquebots géants en 2023, le *MSC Euribia* (équipé d'une propulsion au GNL), et le *Celebrity Ascent*.

L'entreprise travaille activement à la transition vers des navires plus respectueux de l'environnement, utilisant des carburants moins émetteurs de polluants atmosphériques (méthane bio et synthétique et méthanol vert), ou l'installation de connexions électriques utilisables à quai pour réduire les émissions de carbone dans les ports. Les Chantiers de l'Atlantique sont aussi en pointe dans le développement d'une

technologie de propulsion vélique innovante pour les grands navires (Solid Sail / AeolDrive), qui sera mise en œuvre pour la première fois sur l'*Orient Express Silenseas* qui a été commandé par Accor début 2023 pour une livraison en 2026.

Dans le domaine des énergies marines renouvelables, il faut relever en 2023 l'installation de la sous-station du parc éolien en mer de Courseulles qui produira l'électricité équivalente à la consommation de 700 000 personnes en Normandie (480 MW) ainsi que l'installation de la sous-station du parc éolien de Gode Wind 3 pour Ørsted en mer du Nord allemande (232 MW).

Dans le domaine militaire, les Chantiers de l'Atlantique ont livré en 2023 à la Marine nationale le bâtiment ravitailleur de forces *Jacques Chevallier*. L'entreprise est aussi associée à Naval Group pour le projet de porte-avions de nouvelle génération qui constituera un axe majeur d'activité dans les années à venir. Les Chantiers sont aussi actifs dans la maintenance de navires militaires.

Enfin, les commandes passées en 2023 et au premier semestre 2024 dans la construction de navires et dans les énergies marines renouvelables maintiennent une activité très dynamique pour les Chantiers dans les années à venir. En 2024 sont programmées les livraisons de deux navires de croisière d'importance (une première a eu lieu en juin) et d'une sous-station pour champ éolien



[knds.com](https://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 néerlandais, avec une gouvernance reflétant l'équilibre franco-allemand de l'actionnaire (conseil d'administration paritaire et alternance des nationalités entre directeur général et président du conseil d'administration).

#### Chiffre d'affaires

3,3 Md€

#### Effectifs

9 461 personnes majoritairement en France et en Allemagne

#### Dirigeants

Philippe Petitcolin est président du conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> mars 2021.

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



Le groupe KNDS est né en 2015 du rapprochement de Nexter Systems et KMW (Krauss-Maffei Wegmann), les deux principaux constructeurs européens de systèmes militaires terrestres, basés en France et en Allemagne, alors que l'industrie européenne de l'armement terrestre reste fragmentée et la pression concurrentielle forte.

La force de KNDS est de disposer de capacités uniques de systémier intégrateur et 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, avec la capacité d'offrir ces produits dans le cadre connecté et numérique du combat moderne.

La filiale française de KNDS (ex-Nexter) est ainsi 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 remplacent progressivement 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.

KNDS travaille à la rénovation du char Leclerc et produit le camion équipé d'un système d'artillerie Caesar, autofinancé par l'entreprise, qui connaît un très fort succès commercial en France et en Ukraine. En Allemagne, KNDS est de son côté le leader du secteur de l'armement terrestre avec des produits ayant remporté de nombreux

succès à l'export (char de combat Léopard ou système d'artillerie PzH2000).

En 2023, le groupe a réalisé des résultats remarquables avec un chiffre d'affaires de 3,3 Md€ et un taux de résultat opérationnel remarquable à environ 12,5%. Parmi les livraisons les plus marquantes, on peut noter la poursuite du programme Scorpion, des livraisons de chars Leopard et leur modernisation, des livraisons de PzH2000 à la Hongrie, des livraisons d'obusiers RCH 155 et des livraisons toujours soutenues de la division Munitions.

Le retour sur le devant de la scène du combat terrestre, dont l'importance a été démontrée par la guerre en Ukraine, nourrit une demande importante pour les produits de KNDS pour les prochaines années, dans un contexte de modernisation et de rééquipement des armées de terre et de reconstitution des stocks de munitions. Le carnet de commandes de la société dépasse d'ores et déjà les 7,9Md€, avec de solides perspectives.

Le développement du futur char franco-allemand dans le cadre du programme MGCS (*Main Ground Combat System*), devant remplacer à terme le Léopard allemand et le Leclerc français, sera bien entendu une opportunité structurante pour la société. En plus des programmes étatiques, KNDS poursuit également ses efforts pour développer de nouveaux produits innovants tirant au mieux parti des forces de ses filiales allemandes et françaises.





[technicatome.com](http://technicatome.com)

TechnicAtome assure la conception, le développement et la maintenance des réacteurs nucléaires de propulsion pour la Marine nationale, ainsi que des installations associées.

TechnicAtome est une 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

551 M€

#### Effectifs

2 000 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 2023, TechnicAtome a célébré la réception de la chaufferie du *Duguay-Trouin*, 2<sup>e</sup> sous-marin de la classe Barracuda. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a atteint 551 M€, soit une augmentation de 11 % par rapport à 2022, niveau record d'activité. Le résultat d'exploitation s'établit à 99,5 M€, soit une marge de 18 % (contre respectivement 78,4 M€, et 15,8 % en 2022). Le résultat net ressort à 80,9 M€ (contre 53,8 M€ en 2022).

La prise de commandes est en très forte progression avec 729 M€ en 2023, le carnet de commandes atteint 1816 M€, correspondant à trois années d'activité.

L'activité aura été soutenue sur les quatre grands programmes de la propulsion nucléaire avec notamment pour le programme Barracuda, le chargement du cœur du Tourville. Pour ce qui concerne les chaufferies en service, TechnicAtome aura mené à bien les indisponibilités périodiques pour entretien et réparations (IPER) du SNLE *Le Terrible*.

Les études pour le SNLE 3G et le porte-avions de nouvelle génération ont avancé de concert, avec l'ambition de favoriser au maximum les choix technologiques communs

entre ces deux programmes. La revue de conception générale chaufferie du programme SNLE 3G a été franchi.

TechnicAtome poursuit son action pour la préservation des compétences rares nécessaires à son activité, avec un bilan des compétences et du plan de charge. Ce maintien des compétences passe également par le nucléaire civil, où TechnicAtome réalise de l'ordre de 15 % de son chiffre d'affaires en 2023.

TechnicAtome continue ainsi de mettre à disposition ses personnels au profit du pilotage par le C.E.A de la construction du réacteur de recherche Jules Horowitz, actif stratégique du CEA pour la production d'isotopes médicaux ainsi que sa collaboration avec EDF sur les chaudières des *small modular reactors* (SMR).



eurenco.com

Le début de l'année 2023 a été l'occasion d'une clarification des structures de détention de l'État dans l'armement terrestre. GIAT Industries demeure la holding de détention de la participation de l'État dans KNDS, mais SNPE est devenue la possession directe de l'État, qui détient par cet intermédiaire 100 % de Eurenco Holding, société de tête du groupe Eurenco.

Eurenco, acteur européen de souveraineté des poudres et explosifs civils et militaires, est un partenaire majeur des munitionnaires et systémiers européens. Eurenco est également le numéro 1 mondial de production de l'additif diesel NEH, à travers sa filiale Veryone.

#### Chiffre d'affaires

353 M€, dont les 2/3 à l'export

#### Effectifs

1 227 collaborateurs, dont 714 en France.

#### Dirigeant

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



Eurenco est l'héritière de l'institution nationale des poudres et explosifs créée au XIV<sup>e</sup> siècle et le fruit d'une consolidation en 2003 avec des partenaires scandinaves (SAAB et Patria). La société compte quatre sites industriels dans trois pays (France, Belgique, Suède). 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, Eurenco est parmi les *leaders* mondiaux sur ses activités.

2023 a de nouveau été une année record pour le groupe Eurenco, avec un chiffre d'affaires de 353 M€ (+28 %). Le carnet de commandes est extrêmement solide, et la guerre russe en Ukraine, confirmant le rôle majeur du combat terrestre et de l'artillerie, nourrit une demande très soutenue des produits d'Eurenco pour les années à venir.

Le résultat opérationnel est légèrement positif à 4 M€, dans une année marquée par des conditions économiques globalement adverses, du fait de l'inflation et d'importantes tensions sur les chaînes d'approvisionnement, encore exacerbées par la guerre en Ukraine : produits de souveraineté, les poudres et explosifs et leurs composants majeurs sont rapidement soumis à d'importantes restrictions de circulation en temps de crise.

Pour faire face aux besoins accrus et garantir la sécurité d'approvisionnement de la France mais aussi dans une démarche de réindustrialisation, Eurenco a lancé à Bergerac un projet de nouvelle ligne de production de poudres de gros calibres, s'appuyant sur les capacités et les compétences du site du groupe situé en Suède, et qui devrait entrer en service en 2025.

Pour 2024, Eurenco vise plus de 500 M€ de chiffre d'affaires, avec une rentabilité significative, tout en continuant d'investir dans des projets industriels d'augmentation de capacités, en recrutant de manière importante pour satisfaire ses besoins, et en finançant des projets d'innovation afin de maintenir la société au meilleur niveau, tant dans ses produits que dans ses procédés de production.



[monnaieparis.fr](http://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 de 15 membres.

#### Chiffre d'affaires

162,1 M€

#### Effectifs

Environ 460 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 le 25 avril 2022.



La Monnaie de Paris a poursuivi en 2023 la consolidation de ses résultats financiers avec un chiffre d'affaires en hausse de 8,6 % par rapport à 2022, à 162,1 M€, et un résultat net de 4,4 M€.

Ce bon résultat est imputable au succès de la politique commerciale et au dynamisme des contrats à l'export de l'établissement.

La commande de l'État est en hausse par rapport à 2022 à presque 40 M€, mais elle représente moins de 25 % du chiffre d'affaires total en 2023, dont l'augmentation est également due au bon niveau des exportations et des monnaies de collection, en hausse par rapport à 2022 (resp. +13 % et +8,4 %), et au maintien des commandes de produits d'art. La politique de digitalisation se poursuit avec des achats via le site internet de l'entreprise toujours très dynamiques. Elles se sont élevées à 22,25 M€ en 2023.

En 2023, le site historique du 11 Conti a su attirer près de 163 000 visiteurs. C'est le fruit d'une politique culturelle active, avec notamment l'exposition « L'Argent dans l'art », qui a attiré 55 000 visiteurs, la foire d'art contemporain Asia Now, qui a touché 23 000 visiteurs, et la programmation événementielle, qui a attiré 25 000 personnes à l'occasion des spectacles et concerts organisés dans les cours de l'hôtel des Monnaies pendant la période estivale.

Parmi les actions culturelles et éducatives 2023, il faut noter la visite de 7 000 scolaires, en progression de 57 %. L'institution a aussi bénéficié du déploiement du pass Culture.

En 2023, La Monnaie de Paris a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique, « Ambition 2027 ». Ce plan, bâti sur quatre piliers, doit permettre à l'établissement public d'atteindre les 200 M€ de chiffre d'affaires en 2027 notamment via le développement de nouveaux produits et la valorisation des sites de Paris et de Pessac tout en veillant à améliorer le service clients et à mettre en œuvre une politique RSE ambitieuse.

La Monnaie, enfin, s'associe régulièrement à des événements culturels ou sportifs ou à des commémorations, en concevant des collections de pièces de monnaie particulières dont les gravures uniques sont inspirées par ces événements (Coupe du monde de Rugby 2023, JOP 2024, etc.).



# SERVICES ET FINANCE

**Dans un contexte international marqué par une montée des conflictualités, la signature d'une promesse d'achat en vue d'acquérir 80% du groupe Alcatel Submarine Networks (ASN) auprès de Nokia en juin 2024 démontre la capacité de l'Etat à investir dans des sociétés françaises afin de soutenir et développer leurs activités stratégiques. Cet exemple d'opération engagée dans le portefeuille Services et Finance illustre aussi le rôle joué par l'APE comme outil de défense des intérêts français et européens.**

L'année 2024 a été marquée par plusieurs annonces d'opérations majeures par les entreprises du portefeuille Services et Finance.

Ainsi, le ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a signé une promesse d'achat par l'Etat le 26 juin 2024 en vue de l'acquisition de 80% du capital de la holding de détention de la société ASN auprès du groupe Nokia. ASN, qui réalise un chiffre d'affaires de plus d'1 Md€, développe des activités de conception, fabrication, maintenance et pose de câbles sous-marins. Le groupe est l'un des *leaders* mondiaux du marché des câbles sous-marins et une entreprise unique en son genre en Europe. Les accords prévoient, à terme, la possibilité pour l'Etat d'acquérir 100% du capital de l'entreprise.

La direction d'Orange a annoncé le 24 mars 2024 la création d'une nouvelle co-entreprise MasOrange, finalisant ainsi l'accord de rapprochement des activités en Espagne d'Orange et de MASMOVIL qui détiennent chacun 50% de la co-entreprise et les mêmes droits de gouvernance. Le groupe bénéficie d'une croissance très porteuse en Afrique et au Moyen-Orient ce qui compense la performance en France.

Après une année 2023 marquée par un résultat net en recul, notamment du fait de son activité bancaire, La Poste a également annoncé en février être entrée en négociations exclusives avec Bouygues Telecom en vue de la cession de La Poste Telecom pour une valeur d'entreprise de 950 M€.

Enfin, La Française des Jeux poursuit sa stratégie de diversification et d'internationalisation en finalisant l'acquisition de 100% du capital de Premier Lotteries Ireland en novembre 2023, détenteur des droits exclusifs pour opérer la loterie nationale irlandaise et en annonçant l'ouverture de son offre publique d'achat sur Kindred en janvier 2024. La direction générale de la société a été reconduite dans ses fonctions pour un nouveau mandat par l'assemblée générale après agrément par les ministres.

Sur le plan de la gouvernance, Stéphane Layani a été reconduit pour un nouveau mandat dans ses fonctions de président-directeur général de la Semmaris dont le projet Agoralim se poursuit en 2023. De même, Pierre Crévits a vu son mandat à la direction de Dexia renouvelé dans un contexte où le groupe a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique visant à mener à bien sa résolution ordonnée.

IN Groupe (ex-Imprimerie Nationale) qui poursuit son développement dynamique et sa stratégie phygitale (« physique » et « digitale ») a vu sa gouvernance modifiée avec une séparation des fonctions entre Didier Trutt, qui reste président du conseil, et Agnès Diallo qui a été nommée directrice générale à compter du 8 juillet 2024.

Enfin, au sein de l'audiovisuel public, alors que le projet de rapprochement des sociétés France Télévisions et Radio France au travers d'une holding a connu une accélération en 2024, les coopérations opérationnelles ont continué, en particulier le rapprochement de France Bleu (Radio France) et France 3 (France Télévisions), à travers la marque « ICI », qui incarne un média de proximité, apportant davantage d'informations et de contenu aux citoyens au plus près de leur territoire et de leur quotidien.



[bpifrance.fr](https://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, ce qui se traduit au conseil d'administration par

la présence de quatre représentants de l'État et de quatre administrateurs nommés sur proposition de la Caisse des dépôts sur seize – les autres administrateurs étant des personnalités qualifiées, des représentants des régions ou des salariés. Bpifrance est structurée en trois branches : le pôle bancaire, l'investissement et l'export. Il développe, de plus, une activité d'accompagnement à destination des entreprises.

#### Effectifs

3 871 collaborateurs en CDI en 2023 et 50 implantations territoriales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises et 9 implantations à l'international.

#### Dirigeants

Éric 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 et a été renouvelé dans ses fonctions pour un 3<sup>e</sup> mandat en 2023.

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



Bpifrance est un acteur incontournable de la réindustrialisation et de la transition écologique et énergétique des entreprises avec 7 Md€ engagés. Bpifrance a injecté au total 63 Md€ dans l'économie en 2023 : 19 Md€ de crédits octroyés à court, moyen, et long terme parmi lesquels 2,6 Md€ de prêts Plan Climat décaissés pour financer la transition écologique et énergétique de presque 900 entreprises ; 9,4 Md€ d'aides et prêts à l'innovation ; 4,0 Md€ d'investissement en capital dont 1,6 Md€ au titre de l'activité fonds de fonds ; 22Md€ déployés pour l'accompagnement des entreprises à l'international. Bpifrance a par ailleurs garanti 8,7 Md€ de crédits à plus de 60 000 entreprises, auxquels s'ajoutent les prêts garantis par l'État.

Bpifrance a également renforcé son accompagnement auprès des PME et ETI notamment en faveur de la réindustrialisation et de la transition écologique et énergétique avec presque 1 000 nouvelles entreprises accélérées en 2023 et une hausse de presque 50% des missions de conseil réalisés.

Bpifrance a été placée au cœur des grands plans d'investissement du Gouvernement, en tant qu'opérateur du plan France 2030 et gestionnaire du fonds French Tech Souveraineté notamment.



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 :

- le service universel postal ;
- l'aménagement du territoire ;
- l'accessibilité bancaire ;
- le transport et 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

34 100 M€

#### Effectifs

232 726 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.



La Poste a poursuivi en 2023 la mise en œuvre du plan stratégique « La Poste 2030 », présenté en février 2021. 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). Au sein de son réseau de 17 000 points de contacts en France, La Poste a accueilli 235 millions de clients en 2023.

La même année, dans une conjoncture difficile liée notamment à une hausse de l'inflation, à la remontée des taux d'intérêt et au ralentissement de la croissance en Europe, le groupe a connu une baisse de son activité sur certains segments, et notamment un recul du volume sur le courrier (-9,2%). Pour autant la stratégie de diversification du groupe lui a permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 34,1 Md€, dont 44% à l'étranger. Le chiffre d'affaires du courrier ne représente plus que 16% tandis que les services de proximité ont atteint 800 M€ de chiffre d'affaires et

que les activités numériques ont connu une dynamique permettant d'atteindre 955 M€ de chiffre d'affaires. Son résultat d'exploitation progresse (2,1 Md€) mais son résultat net diminue (977 M€).

Le groupe a continué sa croissance dans le domaine des services de santé à domicile et la data en santé en créant La Poste Santé & Autonomie et faisant l'acquisition de Weliom, spécialisé dans l'accompagnement de la transformation numérique des acteurs de santé et d'Axonal-Biostatem, société de recherche clinique.

Le groupe a présenté pour la première fois les indicateurs de sa performance extra-financière. L'objectif de La Poste est de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2030 (soit -42% entre 2020 et 2030) et d'atteindre la neutralité carbone en 2040. Après avoir obtenu, en 2019, la validation de sa trajectoire par l'organisme Science-Based Targets initiative (SBTi) comme compatible avec l'Accord de Paris pour un réchauffement global à maximum +2°C, La Poste S.A. a réalisé et dépassé dès la fin 2023 les objectifs fixés, avec deux années d'avance.



orange.fr

Orange 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.

L'actionnariat est composé, fin 2023, de l'ensemble État (13,4%) et Bpifrance (9,6%), qui détient 23% du capital (et 29,3% des droits de vote), puis du fonds des salariés du groupe (7,6%). Le groupe est coté à Paris et à New York.

**Chiffre d'affaires**

44,1 Md€

**Effectifs**

137 094 salariés dans le monde dont 75 000 en France

**Dirigeant(e)s**

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

Christel Heydemann est directrice générale depuis le 4 avril 2022.



Le groupe Orange enregistre en 2023 une croissance de son chiffre d'affaires de 1,8%, à 44,1 Md€, un EBITDAaL en hausse de 1,3%, à 13 Md€, un résultat net de 2,9 Md€, et une génération de cash-flow organique des activités télécom en forte hausse de +19,7%, à 3,7 Md€.

L'endettement net reste stable, à 2,05x l'EBITDAaL. Ces résultats sont en ligne avec la guidance communiquée aux marchés et, un an après l'annonce du plan stratégique Lead the future, Orange a atteint ses objectifs financiers.

Les objectifs environnementaux, de diversité et d'inclusion numérique sont également en forte progression avec l'objectif de foyers raccordables en FTTH de 69 millions déjà dépassé en 2023.

En France, le déploiement du réseau FTTH s'est poursuivi à un rythme soutenu et Orange

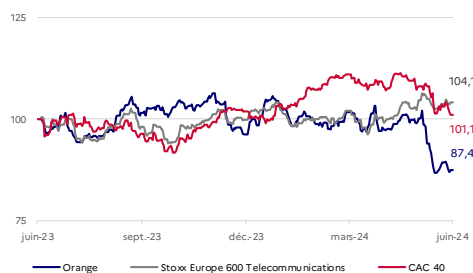
a conforté son leadership avec 37,4 millions de foyers raccordables à la fibre Orange et 8,2 millions de clients fin 2023. L'objectif est de décommissionner le réseau de cuivre en 2030.

Orange est en 2023, selon l'observatoire de la qualité des réseaux en fibre optique publié par l'Arcep en juillet 2024, la maison mère d'opérateur connaissant le taux d'échec mensuel au raccordement le plus bas et parmi celles avec le taux de panne mensuel le plus faible.

Orange et le gouvernement français ont annoncé le 7 novembre 2023 avoir trouvé un nouvel accord portant sur la généralisation de la fibre optique à horizon 2025. La 5G d'Orange est aujourd'hui commercialisée en version NSA (non standalone) dans six pays en Europe (Espagne, France, Luxembourg, Pologne, Roumanie, Slovaquie). En mars 2023, Orange a annoncé avoir signé un accord de distribution avec la société Oneweb visant à améliorer et à étendre la connectivité globale du groupe, en particulier dans les zones rurales et isolées d'Europe, d'Amérique latine et d'Afrique.

En matière d'évolution du portefeuille d'actifs, l'opération entre Orange Espagne et MasMovil a été conclue au premier trimestre 2024 et permet un retour à la croissance sur le marché espagnol tout en confortant Orange comme acteur de la consolidation en Europe.

**Performance boursière d'Orange sur un an (base 100: 30 juin 2023)**







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. Elle a lancé en 2022 une offre de poker en ligne et suit une stratégie de diversification de ses activités.

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

l'opérateur historique de la loterie en France. Le groupe bénéficie de droits exclusifs pour l'exploitation de la loterie et des paris sportifs en point de vente en France jusqu'en 2044.

Au 31 décembre 2023, le capital de FDJ était détenu à 21,09 % par l'État, 15,64 % par les associations d'anciens combattants, 5,50 % par Predica, 3,86 % par les salariés, le reste du capital (plus de 50 %) étant flottant.

#### Chiffre d'affaires

2,6 Md€ (+6,5 % vs 2022)

#### Effectifs

3 000 collaborateurs

#### Dirigeante

Stéphane Pallez est PDG depuis octobre 2014 et a été renouvelée le 25 avril 2024 dans ses fonctions.



FDJ a continué en 2023 sur la trajectoire de croissance qui était la sienne. Les résultats du groupe ont ainsi progressé par rapport à 2022, avec un produit brut des jeux de 6,7 Md€ soit une hausse de près de 3%, pour 2,6 Md€ de chiffre d'affaires et 657 M€ d'EBITDA. La marge d'EBITDA courant s'élève donc en 2023 à 25% permettant de dégager 425 M€ de résultat net. Ce niveau de résultat, conjugué à une trésorerie élevée (671 M€ d'excédent net de trésorerie), a permis de verser en 2023 un dividende par action total de 1,78€, en hausse de 30% par rapport à 2022.

FDJ a par ailleurs poursuivi la digitalisation de son activité, avec plus de 14% des mises sous forme digitale et la loterie en ligne, en hausse de 18%. Après avoir développé ses jeux en ligne en concurrence et complété son

offre notamment dans les paris hippiques via l'acquisition de ZEturf, ainsi que dans le poker, FDJ a souhaité se diversifier à l'étranger, notamment avec l'acquisition de Premier Lotteries Ireland et avec le lancement d'une OPA début 2024 sur Kindred connu sous la marque Unibet en France.

FDJ maintient son haut niveau d'exigence en matière de jeu responsable, et a notamment consacré 11% de son budget publicitaire à ce sujet.

L'entreprise est par ailleurs engagée dans le domaine de la protection de l'environnement avec deux priorités : la lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité. FDJ ayant atteint dès 2022 son objectif de réduction de son empreinte carbone sur son périmètre direct, initialement fixé à 2025, elle a défini une stratégie ambitieuse de réduire de 50% les émissions carbone par million d'euros de chiffre d'affaires sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En 2024, l'entreprise vise une progression du chiffre d'affaires des activités de loterie et de paris sportifs en ligne en concurrence de l'ordre de 5% et une croissance de 8% pour l'ensemble du groupe hors acquisition de Kindred. Cette dernière devrait augmenter de presque 40% le chiffre d'affaires du groupe.

#### Performance boursière de FDJ sur un an (base 100: 30 juin 2023)



# DEXIA

dexia.com

Société de droit belge, le groupe Dexia était 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. Auparavant établissement de crédit, le groupe a rendu son agrément bancaire au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

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

#### Bilan

60,95 Md€

#### Effectifs

451 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 et a été renouvelé en 2024.



Dexia 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 est implantée en France, où elle disposait d'un agrément bancaire.

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 60 Md€ fin 2023 (98,7 Md€ en 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.

L'année 2023 aura été marquée par des progrès significatifs en termes d'adaptation du modèle opérationnel de Dexia dans le domaine des paiements et des crédits. Celle-ci s'inscrit dans un objectif de recherche permanente d'optimisation des coûts et des processus, et de maîtrise de ses risques opérationnels sur des activités toujours diverses et complexes mais avec des volumes de plus en plus faibles. Cette simplification s'est matérialisée, fin 2023, par la restitution de la licence bancaire dans la droite ligne des préconisations d'application de la décision de la Commission européenne de 2021. Cette nouvelle étape offre au groupe un cadre plus adapté à la poursuite de sa transformation.

Pour remplir cette mission, Dexia s'est fixé trois objectifs principaux, qui forment le cœur du projet d'entreprise du groupe : 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<sup>re</sup>, 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

-6,9 M€

#### Résultat net

-13,6 M€

#### Effectifs

9 900 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.



Tout au long de l'année 2023, le groupe a conforté sa vocation à s'adresser à tous grâce à une offre diversifiée, ancrée dans les enjeux de son époque et favorisant la connaissance et le décryptage, la culture ainsi que la découverte et l'évasion.

En 2023, une nouvelle ambition éditoriale sur l'information s'est matérialisée par la transformation des éditions nationales de France 3 en 24 éditions régionales pour multiplier les regards et horizon afin que chaque spectateur puisse désormais suivre toute l'actualité par le prisme de son territoire.

L'audience de France Télévisions se maintient à un haut niveau et a touché 77% de la population en moyenne chaque semaine, tous écrans confondus (télévision, ordinateur, mobile et tablette), soit 48,2 millions de personnes. La couverture hebdomadaire s'élève à 45% chez les 4-14 ans, à 62% chez les 15-24 ans, à 80% chez les actifs et à 95% chez les jeunes retraités.

L'année 2023 a été marquée par les négociations du futur Contrat d'objectifs et de moyens de l'entreprise pour la période 2024-2028 qui reflète les priorités stratégiques du groupe : relever le défi technologique, renforcer son impact, proposer l'offre d'information de référence et lutter contre la désinformation, rassembler tous les français dans les territoires en collaboration approfondie avec Radio France, et reconquérir les jeunes publics.

Face à l'urgence climatique et la crise énergétique, France Télévisions continue son engagement par son offre d'information et de programmes qui vise à sensibiliser très largement les publics et à donner les clés individuelles et collectives pour y répondre, en mettant en place un plan d'action et d'accompagnement inédit (informations pratiques, chroniques, visibilité des pictogrammes EcoWatt, programmes de sensibilisation, démarche écoresponsable dans la production de contenus, etc.).



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 évènements.

#### Résultat d'exploitation

0,6 M€

#### Résultat net

1,1 M€

#### Effectifs

4 413 collaborateurs

#### Dirigeante

Sibyle Veil est présidente-directrice générale depuis le 26 avril 2018. Elle a été renouvelée par l'ARCOM le 19 décembre 2022.



La stratégie engagée par Radio France vise à renforcer la diversité de son offre globale et la complémentarité de ses antennes. L'année 2023 a montré des résultats historiques.

Les audiences globales du groupe Radio France sont en croissance sur cette année, à l'inverse du marché de la radio. Radio France est le premier groupe radio avec 14,8 millions d'auditeurs quotidiens et une part d'audience d'environ 30%. Radio France est également leader sur les nouveaux modes d'écoute, fruit de son investissement technologique, éditorial et humain.

France Inter confirme cette année encore sa première place des radios françaises à la fois en audience cumulée (12,5%) et en part d'audience (14%). Franceinfo est la troisième radio en audience cumulée et France Bleu la quatrième en part d'audience. France Culture et France Musique enregistrent également de bonnes performances avec respectivement 3,1% et 1,8% d'audience cumulée.

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. Dans le cadre de ses missions de service public, rendre la radio et la culture accessibles aux jeunes est un objectif prioritaire de Radio France. En témoigne la proposition de contenus dédiés, tel que le podcast « Toudou » destiné aux enfants de 2 à 4 ans,

ou le lancement de l'enceinte Merlin à destination des enfants de 3 à 12 ans.

Il en est de même pour l'accessibilité géographique. Alors que les communes rurales et les agglomérations de moins de 20 000 habitants perdent 4% d'auditeurs sur quatre ans, 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 des sites et applications, écoutes à la demande, écoutes en direct, visiteurs uniques par jour et par mois) progresse sur ces dernières années. Radio France termine son année avec 3 nouveaux records : 3,5 milliards d'écoutes numériques en un an, tous supports et tous formats confondus (directs, webradios, podcast, vidéos hors Franceinfo), plus d'1 milliard d'écoutes (lives + podcasts) en un an sur la plateforme Radio France, plus d'1 million de comptes utilisateurs désormais créés sur sa plateforme.

Ces performances témoignent du succès de la transition de Radio France vers un média global qui accompagne les auditeurs dans leur quotidien en intégrant, outre son cœur de métier historique qu'est l'audio, une dimension audiovisuelle et numérique à son offre. Ces moyens audiovisuels sont ainsi déclinés aux usages numériques pour une meilleure diffusion, en particulier sur les réseaux sociaux.

# 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 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 depuis août 2000.



2023 s'inscrit dans la poursuite du « Projet de groupe ARTE 2021/2024 » décliné en un calendrier d'actions engageant les deux pôles ainsi que par les sept plans d'actions initiés par ARTE France visant à accélérer la transformation interne de l'entreprise, qu'il s'agisse de politique éditoriale, de stratégie de marque et des relations 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 2023, après une année 2022 déjà exceptionnelle. Le résultat d'exploitation s'élève à 1,4 M€ pour un résultat net de 3,1M € en 2023.

En 2023, l'audience linéaire (c'est-à-dire le fait de regarder la télévision directement au moment de la diffusion du programme, que ce soit en télévision hertzienne, via la TNT ou le câble/satellite) a ainsi très légèrement dépassé, en France, son précédent record historique établi en 2020 (avec 2,9% de part d'audience).

Le numérique poursuit quant à lui sa forte progression avec 173 millions de vidéos vues mensuelles, soit +2,2% par rapport à 2022 et +13,1% par rapport à 2021.

Les offres numériques d'ARTE rencontrent ainsi l'intérêt croissant d'un public plus diversifié, contrairement à l'antenne linéaire : la stratégie multi-canal 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 plus de 20% du public total des offres numériques.

**France ■ médias ■ monde** [francemediasmonde.com](http://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**

-0,67 M€

**Résultat net**

+0,01 M€

**Effectifs**

Environ 1 797 collaborateurs

**Dirigeante**

Marie-Christine Saragosse est présidente-directrice générale depuis le 7 octobre 2012. Elle a été reconduite pour un troisième mandat le 23 avril 2023.



En 2023, tous médias et toutes langues confondues, FMM a enregistré 255,5 millions de contacts hebdomadaires, audience globalement en stabilité par rapport à l'année précédente.

L'exercice 2023 de FMM a été marqué par les principaux faits suivants :

- Une mobilisation exceptionnelle sur tous les temps forts de l'actualité internationale (guerre en Ukraine, conflit Israël-Hamas, invasion du Haut-Karabakh, séismes en Turquie puis au Maroc...);
- Un contexte de tensions internationales toujours plus fortes fragilisant la diffusion des médias de FMM : suspension de la diffusion de France 24 au Burkina Faso, suspension de RFI et France 24 au Niger, au Mali, en Russie, à Tripoli en Libye, à Khartoum au Soudan et à Gaza ;
- La poursuite de la lutte contre les infox et toutes formes de désinformation ;
- Le renforcement des langues africaines de RFI, avec notamment la 3<sup>e</sup> année de déploiement du projet Afri'Kibaaru, lancé en janvier 2021 depuis Dakar sur financements de l'Agence française de développement ;
- Le renforcement de France 24 en espagnol comme chaîne internationale de référence qui diffuse désormais 24h/24 dans 18 des 19 territoires hispanophones d'Amérique Latine.

- La poursuite de la mobilisation de l'entreprise autour de ses offres en langue arabe ;
- La poursuite de la transformation numérique autour des axes suivants : développement de l'innovation notamment autour de l'intelligence artificielle et de la virtualisation, production de contenus innovants dans les formats adaptés à la réalité des nouveaux usages, renforcement de la polyvalence des journalistes du groupe pour produire sur le « broadcast » et le numérique, dans une dynamique de production de contenus à 360 degrés. En 2023, FMM a lancé des chaînes sur Whatsapp qui enregistrent d'importants succès d'audience (5,5 millions d'abonnés cumulés sur les 8 millions d'abonnés au global que cumulent les chaînes ouvertes par les différents médias français). FMM a également poursuivi le développement de deux offres 100 % numériques en coopération avec Deutsche Welle, majoritairement sur financement européens : InfoMigrants, site d'information à destination des migrants pour lutter contre les manipulations de l'information dont ils sont victimes, et l'offre ENTR, offre numérique plurilingue à destination des jeunes européens composée de contenus d'actualités conçus pour une diffusion sur les réseaux sociaux.



[rungisinternational.com](http://rungisinternational.com)

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

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.

La Semmaris consolide le MIN de Toulouse, détenu à 51%, et Bureau Rungis International (BRI), filiale à 100%.

#### Chiffre d'affaires

159,3 M€

#### Effectifs

302 salariés

#### Dirigeant

Stéphane Layani est président-directeur général depuis le 1<sup>er</sup> juin 2012. Son mandat a été renouvelé en 2024.



L'activité de la Semmaris s'est développée à rythme soutenu en 2023 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 constante progression: il représente 159,3 M€ en 2024, soit + 3,8 % par rapport à 2023 (et 153,4 M€ en 2023, soit +9,9% par rapport à 2022). L'excédent brut d'exploitation est en hausse de 2,8% à 72,2 M€ par rapport à 2023. Le résultat net s'établit à 22,6 M€, en baisse de 19,9% par rapport à 2023. La dette financière nette s'établit à 76,7 M€ au 31 décembre 2023.

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 66,8 M€ sur l'année. La construction de plusieurs bâtiments a été lancée.

L'activité à l'international poursuit sa croissance, le chiffre d'affaires atteignant

2,7 M€. La Semmaris accompagne aujourd'hui de nombreux partenaires au Vietnam, à Abu Dhabi, au Bénin, au Kazakhstan, en Egypte, au Nigéria, etc. pour développer des réseaux de marchés de gros et de hubs alimentaires.

La Semmaris est un acteur clé de la chaîne agroalimentaire 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.

Les réflexions sur le projet Agoralim, qui vise à créer, dans le Val-d'Oise, une plateforme de transformation/distribution alimentaire complémentaires à Rungis, se sont poursuivies. 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.



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

623 M€

#### Effectifs

2 103 collaborateurs

#### Dirigeant

Didier Trutt est président du conseil d'administration.

Agnès Diallo est directrice générale, depuis le 8 juillet 2024.



En 2023, IN Groupe a connu une activité exceptionnelle, avec un chiffre d'affaires progressant à 623 M€, en hausse de 20 % par rapport à 2022. Cette croissance est essentiellement portée par ses activités historiques. Elle est tirée par une augmentation très significative des volumes des passeports en France, avec 7,2 millions d'unités livrées, en lien avec la reprise des déplacements internationaux entamée dès l'année 2022. Cette hausse a été rendue possible grâce à une adaptation rapide de l'outil industriel et de l'organisation du travail pour répondre à la demande de l'État.

La montée en charge de la production de la carte nationale d'identité électronique (CNle) s'est poursuivie pour atteindre 8,1 millions d'unités. Le groupe a également connu une forte progression sur le marché des paiements (+ 54%).

IN Groupe a, par ailleurs, été qualifiée au sein du consortium européen Potential, destiné à réaliser des expérimentations transnationales autour du futur portefeuille numérique

européen, et vu son activité de composants sécurisés destinés au secteur bancaire croître grâce à une disponibilité supérieure des fournitures électroniques.

Malgré les pressions inflationnistes, l'entreprise enregistre un EBITDA en hausse à 87 M€ (vs 74,1 M€ en 2022) et parvient à réduire son levier d'endettement.

Ces résultats sont aussi tirés par l'intégration par IN Groupe des entreprises GSI, spécialisée dans les encres de sécurité et de Fase, fabriquant des composants de sécurité pour passeports ou billets de banque.

IN Groupe a poursuivi son développement dynamique et sa politique de renforcement technologique en concluant un accord en novembre 2023 avec le groupe européen Nexi pour la reprise de ses activités dans le domaine de l'identité numérique. L'opération devrait être finalisée au deuxième semestre 2024. In Groupe cherche, par ailleurs, à poursuivre sa croissance à l'international.







© Gilbert Lasne - RATP

# TRANSPORTS

**Après plusieurs années troublées par la crise pandémique, l'année 2023 et le début de l'année 2024 ont été marqués par une reprise forte des transports de voyageurs et de marchandises, et en particulier une nouvelle année record en 2023 s'agissant du transport ferroviaire de voyageurs et des niveaux de trafics proches de ceux d'avant-crise pour l'aérien (le moyen courrier connaît une reprise plus rapide que le long courrier). Cependant, l'inflation et le contexte géopolitique continuent de faire peser des risques sur le secteur.**

Pour Air France-KLM, le nombre de passagers transportés en 2023 a augmenté de 12 % par rapport à 2022 pour s'élever à 93 millions ce qui reste néanmoins toujours inférieur au niveau de trafic d'avant-crise (104 millions).

L'achèvement du remboursement (en avril 2023) de l'ensemble des aides d'État octroyées en 2020 puis 2021 pour soutenir le groupe pendant la crise sanitaire a permis à Air France-KLM de se libérer de l'ensemble des contraintes opérationnelles associées. Air France-KLM a ainsi pu participer à la consolidation de son secteur.

En octobre 2023, Air France-KLM a annoncé son intention de s'associer à la compagnie aérienne scandinave SAS AB dans le cadre d'une coopération commerciale associée à une prise de participation minoritaire de 19,9 %, sous réserve de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires.

Le trafic du groupe ADP a atteint 336 millions de passagers en 2023, 92 % du niveau d'avant-crise (à périmètre constant). Le groupe a par ailleurs poursuivi le déploiement à Paris de sa nouvelle marque d'hospitalité en aéroport Extime ainsi que son développement à l'international au travers de ses participations.

Les huit aéroports régionaux du portefeuille de l'APE (35 millions de passagers en 2023, soit 17 % du trafic national) ont également continué à bénéficier du retour du trafic, qui a atteint 91 % du niveau de 2019.

Le transport terrestre a poursuivi son rebond en 2023 puis début 2024 avec un fort engouement pour les voyages en train. Le nombre de passagers.km transportés s'élève en 2023 à 108 milliards, contre 99 milliards avant le Covid, en 2019. La fréquentation ferroviaire, en hausse de 6% par rapport à 2022, atteint ainsi, pour la deuxième année consécutive, un niveau record en France.

La concurrence dans le transport ferroviaire de voyageurs en France, effective depuis 2021, s'est intensifiée.

Pour le groupe SNCF, 2023 a été marquée par la forte progression du transport de voyageurs: +7 % pour le TER, +6 % pour

Transilien, +5 % pour Intercités et +6 % pour le TGV (par rapport à 2022). À l'international, le groupe a poursuivi son développement: rapprochement d'Eurostar et de Thalys, renforcement de l'offre Ouigo en Espagne, annonce de son projet en Italie pour 2026.

À la suite de la réforme pour « un nouveau pacte ferroviaire » en 2018 (ayant notamment conduit à la reprise par l'État de 35 Md€ de dette de SNCF puis à un soutien massif lors du plan de relance avec 4,7 Md€ dédiés au secteur ferroviaire), l'État a renforcé ses ambitions avec le « Plan d'avenir pour les transports ». Ainsi à l'occasion de la remise du rapport du Conseil d'orientation des infrastructures, la Première ministre Élisabeth Borne, a annoncé un plan d'investissements de 100 Md€ à l'horizon 2040, qui a permis d'initier en 2023 et 2024 la révision du contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau.

Pour RATP, l'offre de transport, en particulier du bus, s'est significativement redressée (+12 % sur un an pour le bus) en 2023 mais la situation financière du groupe s'est dégradée sous l'effet d'une moindre compensation de ses charges dans un contexte inflationniste.

Par ailleurs, l'État actionnaire a fait de la mobilisation du foncier des entreprises de son portefeuille un axe prioritaire pour la « réindustrialisation verte ». Dans ce contexte, le ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique a annoncé en mars 2024 un soutien de l'État au Grand Port Fluvio-maritime de l'axe Seine (HAROPA) et aux Grands Ports Maritimes de Marseille et de Dunkerque pour accélérer l'aménagement de leur foncier industriel. Il s'agit de constituer d'ici 2030 une offre foncière industrielle de très haute qualité de 1 500 hectares.

Enfin, les entreprises du portefeuille ont continué d'être pleinement mobilisées pour préparer les Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 à travers une offre de transports fréquente et de signalisation renouvelée.



parisaeroport.fr

Le 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 au total directement ou indirectement 26 aéroports

dans le monde et forme l'un des principaux groupes aéroportuaires internationaux (336 millions de passagers en 2023). Paris-CDG, avec 67 millions de passagers accueillis en 2023, est le deuxième aéroport européen, derrière Londres-Heathrow et devant Amsterdam-Schiphol.

Le capital d'ADP est détenu majoritairement par l'État (50,6 %), aux côtés notamment de Vinci (8 %), de Predica (7,7 %) et des salariés (1,7 %). Le capital flottant représente 31,7 % du capital d'ADP.

Le groupe est doté d'un conseil d'administration. Il est coté en Bourse.

#### Chiffre d'affaires

5,5 Md€ en 2023

#### Effectifs

28174 personnes au sein du groupe, dont 5 620 au sein d'ADP SA

#### Dirigeant

Augustin de Romanet est président-directeur général d'ADP SA depuis 2012.



Le trafic du groupe ADP a atteint 336 millions de passagers en 2023, soit 99 % du niveau de 2019 (à périmètre constant), contre 81 % en 2022, 46 % en 2021 et 34 % en 2020. En particulier, le trafic de Paris Aéroport – Paris - Charles de Gaulle (CDG) et Paris-Orly – a atteint 100 millions de passagers en 2023, soit 92 % du niveau de 2019. Le chiffre d'affaires 2023 du groupe ADP s'élève à 5,5 Md€ (contre 4,7 Md€ en 2022) pour un EBITDA de 1 960 M€ (1 700 M€ en 2022). La dette financière nette s'élève à 7,9 Md€ et le levier (dette nette/EBITDA) s'établit à 4,1x fin 2023.

ADP fait l'hypothèse que la croissance du trafic du groupe sera en 2024 d'au moins 8 % par rapport à 2023, et que celle du trafic parisien sera comprise en 3,5 % et 5 %. L'EBITDA serait en croissance annuelle d'au moins 4 %.

CDG, qui a fêté ses 50 ans en 2024, a été élu « meilleur aéroport européen » et occupe la

sixième place du classement de référence des meilleurs aéroports mondiaux Skytrax 2024. Orly a été élu « meilleur aéroport régional d'Europe ».

À Paris, ADP a continué de déployer Extime, sa nouvelle marque d'hospitalité en zone réservée. Extime Media a lancé en juillet 2023 en partenariat avec JC Decaux « Extime JC Decaux Airport » avec pour ambition de devenir la référence dans l'univers des médias aéroportuaires. ADP a également retenu Lagardère Travel Retail comme co-actionnaire de la future entreprise Extime Travel Essentials Paris, principalement opérée sous l'enseigne Relay.

En février 2024, ADP a initié une concertation du public sur le projet d'aménagement « Paris-Orly 2035 », nouveau modèle aéroportuaire porté par l'exigence environnementale et de qualité de service du Groupe ADP. Cette concertation s'est achevée le 26 mai 2024.

À l'international, le groupe ADP et GMR Airports Infrastructure (GIL), co-actionnaires à hauteur respectivement de 49 % et 51 % de la holding aéroportuaire indienne GMR Airports (GAL), ont poursuivi les travaux devant aboutir à la cotation de l'entité résultant de la fusion entre GIL et GAL au second semestre 2024. Cette opération permettra de révéler pleinement la valeur de GAL, de rendre liquides les titres détenus par le groupe ADP et de faire de la nouvelle entité une plateforme de développement plus agile.

**Performance boursière  
d'ADP sur un an (base 100 :  
30 juin 2023)**





airfranceklm.com

Acteur majeur du transport aérien mondial, Air France-KLM a pour principales activités le transport de passagers, le fret et la maintenance aéronautique. Le groupe a transporté 93 millions de passagers en 2023, soit 12 % de plus qu'en 2022.

Air France-KLM est cotée sur les Bourses de Paris et d'Amsterdam.

Au 31 décembre 2023, l'actionnariat du groupe était principalement réparti entre l'État français (28 % du capital), l'État néerlandais (9,1 %), CMA-CGM (8,8 %), China Eastern Airlines (4,6 %), les salariés du groupe (3,2 %), ainsi que Delta Air Lines (2,8 %). Au 31 décembre 2023, le capital flottant représente 42,7%.

Le groupe est doté d'un conseil d'administration.

#### Chiffre d'affaires

30 Md€ en 2023

#### Effectifs

77 806 salariés en 2023

#### Dirigeant(e)s

Anne-Marie Couderc est présidente du conseil d'administration depuis mai 2018.

Benjamin Smith est directeur général depuis août 2018.



En 2023, Air France-KLM a continué de profiter d'une forte demande pour le transport de voyageurs depuis la fin de la crise sanitaire. Le chiffre d'affaires du groupe s'élève ainsi à 30 Md€ (contre 26 Md€ en 2022 et 27 Md€ en 2019) ce qui lui a permis de dégager un EBITDA de 4,2 Md€ (+14 % par rapport à 2022) et de poursuivre son désendettement. La dette nette d'Air France-KLM s'élève à 5 Md€ (contre 6,3 Md€ en 2022 et 6,1 Md€ en 2019).

Le groupe continue d'opérer dans un environnement géopolitique incertain marqué par de nombreuses interdictions ou restrictions de survols.

Malgré ce contexte, et en dépit de l'impact négatif des Jeux olympiques de Paris 2024 sur son activité, le groupe prévoit un résultat d'exploitation positif sur l'ensemble de l'année 2024 grâce à une hausse de son offre de sièges et à une politique de contrôle des coûts unitaires.

Le groupe a poursuivi le rétablissement de ses fonds propres en 2023 en finalisant un accord d'investissement avec Apollo Global

Management pour près de 2 Md€. Air France-KLM a retrouvé un niveau de fonds propres IFRS positifs fin 2023.

Au plan opérationnel, Air France-KLM a annoncé plusieurs initiatives structurantes en 2023 :

- Le projet d'adaptation de l'offre nationale de la compagnie au départ de Paris à horizon 2026. La compagnie opérerait l'ensemble de ses vols nationaux et internationaux au départ de son hub de Paris-Charles de Gaulle. La délégation de services publics sur les liaisons Air France de/vers la Corse resterait assurée depuis Paris-Orly. La compagnie Transavia deviendrait l'opérateur de référence du groupe au départ de l'aéroport de Paris-Orly ;
- En Europe, l'annonce par Air France-KLM, en octobre 2023, d'une prise de participation minoritaire d'au maximum 19,9% du capital de la compagnie aérienne scandinave SAS AB ;
- À l'échelle du groupe, Air France-KLM a annoncé la commande de 50 appareils de la famille Airbus A350 afin de poursuivre le renouvellement et la rationalisation de sa flotte long-courrier, conformément à ses engagements en matière de développement durable.
- Air France-KLM a lancé le 23 octobre 2023 un plan d'actionnariat salarié proposé à environ 75 000 collaborateurs dans une vingtaine de pays. Ce plan a permis de porter le niveau d'actionnariat salarié du groupe à 3,2% du capital.



**Performance boursière d'Air France-KLM sur un an (base 100: 30 juin 2023)**



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), de transport urbain (Keolis) et de transport de marchandises et de logistique (Géodis, Rail Logistics Europe).

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

Le groupe est doté d'un conseil d'administration.

#### Chiffre d'affaires

Près de 41,8 Md€ en 2023

#### Effectifs

282 786 salariés

#### Dirigeant

Jean-Pierre Farandou est président-directeur général de la SNCF depuis la création de la société anonyme en janvier 2020.



Avec un chiffre d'affaires de 41,8 Md€ en 2023, SNCF confirme sa reprise et sa croissance (pour mémoire, il s'élevait à 35,1 Md€ en 2019, pré-pandémie). L'activité a été portée par la reprise des trafics voyageurs (+7 % pour TER, +6 % pour TGV) ainsi que par la forte croissance de Keolis (plus de 10 %). Geodis connaît, à l'inverse, une diminution de son chiffre d'affaires de 15 % sous l'effet de la normalisation des taux de fret. Mais l'activité de logistique se développe cependant, neutralisant cet impact.

La concurrence pour le transport ferroviaire national de voyageurs – effective depuis 2021 tant en service librement organisé « open access » (avec l'arrivée de Trenitalia sur le trajet Paris-Lyon) qu'en conventionné (avec les premières attributions de lots pour le transport régional en Région Sud) – se poursuit. SNCF continue également son développement en Europe avec l'intensification de l'offre *low-cost* Ouigo en Espagne, le rapprochement d'Eurostar et Thalys, sous la seule marque Eurostar, et l'annonce de son projet de développement en Italie à horizon 2026.

En 2023, le groupe a généré une marge opérationnelle (EBITDA) de 6,4 Md€ et un *cash-flow* libre positif de 2,5 Md€. Son profil financier s'améliore, avec une dette nette en baisse qui s'établit à environ 24 Md€.

Fort de ces résultats, le Groupe SNCF a renforcé ses investissements, qui s'élèvent

pour 2023 à près de 11 Md€ (dont un tiers financé par le groupe), consacrés en très grande partie à la rénovation du réseau ferroviaire français.

Le Groupe SNCF poursuit son action en faveur de la transition écologique, avec notamment la création de sa filiale SNCF Renouvelables, destinée à devenir un producteur d'énergie solaire avec l'ambition de couvrir 15 à 20 % de sa consommation d'électricité à horizon 2030. Tout en accompagnant la croissance du trafic, les émissions de gaz à effet de serre en France sont en baisse de 8 % par rapport à 2022.

S'agissant plus particulièrement du réseau ferré national, le contrat de performance entre l'État et SNCF Réseau pour 2021-2030 est en cours d'exécution. En 2023, l'ensemble des objectifs en lien avec la performance commerciale et financière a été atteint ou dépassé, sauf ceux liés la marge opérationnelle en retrait du fait de la réduction du plan de transport des entreprises ferroviaires et de l'inflation constatée sur les charges de personnel et les achats d'exploitation.

L'État a initié en novembre 2023 la révision de ce contrat de performance le liant à SNCF Réseau pour prendre en compte le « plan d'avenir pour les transports » annoncé par la Première ministre début 2023. Ce plan prévoit davantage d'investissements de régénération et de modernisation du réseau ferré français.



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. Le groupe est doté d'un conseil d'administration. Une nouvelle gouvernance resserrée est en place depuis le 23 juillet 2024.

#### Chiffre d'affaires

6,5 Md€ en 2023

#### Effectifs

66 981 salariés en 2023

#### Dirigeant

Jean Castex est président-directeur général de la RATP depuis novembre 2022.



L'année 2023 s'est caractérisée par une nette reprise de l'activité sous l'effet du retour du trafic (+4,3 % en Ile-de-France) et de l'augmentation de la production de l'offre de transport, en particulier du bus, notamment grâce à un plan de recrutement ambitieux.

Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 6,5 Md€. En revanche, le résultat opérationnel (EBIT) est en net retrait, à 107 M€ (contre 193 M€ en 2022 et 330 M€ en 2021). La compensation partielle de la hausse des coûts de l'énergie ainsi que l'absentéisme contribuent à expliquer ce résultat.

L'activité de la filiale RATP Dev est en hausse en 2023 et s'améliore notamment sous l'effet de l'ouverture partielle du métro de Riyad et de l'apurement de situations dans certaines géographies. L'activité de RATP Dev reste néanmoins encore affectée par le marché londonien, malgré une amélioration significative de la situation financière et opérationnelle.

L'ouverture à la concurrence des marchés historiques de la RATP, prévue entre fin

2024 et 2026 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER, est activement préparée par le groupe, qui finalise 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.

La préparation et le déroulement des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 est également un des chantiers prioritaires pour l'établissement en Île-de-France, notamment avec la prolongation des lignes de métro 11 et 14.

Le groupe s'est doté d'objectifs ambitieux en matière de lutte contre le changement climatique, avec une démarche validée en 2022 par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi).



haropaports.com

Le grand port fluvio-maritime de l'axe Seine, ou HAROPA Port, est un établissement public qui résulte de la fusion en juin 2021 des grands ports maritimes du Havre et de Rouen (GPMH et GPMR) et du port autonome de Paris (PAP). 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 premier port de France en termes de trafic, de chiffre d'affaires et d'effectifs. Il est doté d'un conseil de surveillance.

#### Chiffre d'affaires

422 M€ en 2023

#### Effectifs

1 900 personnes en 2023

#### Dirigeants

Daniel Havis est président du conseil de surveillance depuis juin 2021.

Stéphane Raison est président du directoire depuis juin 2021.



Le trafic maritime des trois ports de l'axe Seine est en baisse de 4,5 % en 2023 par rapport à l'année précédente, s'établissant à 81,3 Mt. Le trafic de vrac solides enregistre une baisse de 11 % (12,7 Mt), essentiellement liée à une diminution des exportations de céréales après une excellente année 2022. Le trafic de vrac liquides augmente de 5 % (41,2 Mt) porté par la croissance du trafic de pétrole brut (19,7 Mt) grâce au fonctionnement à plein régime des deux raffineries de l'axe Seine. Le trafic conteneurisé connaît une baisse significative de près de 15 % pour atteindre 2,6 millions d'équivalents-vingt-pieds dans un contexte de baisse globale du trafic de conteneurs sur les ports du « range Nord ». Quant à l'activité de ferries, elle poursuit sa bonne dynamique avec environ 190 escales et 460 500 passagers, ce qui la rapproche des niveaux de 2019.

En 2023, le chiffre d'affaires de l'établissement public a augmenté d'environ 11 % par rapport à 2022, s'établissant à 422 M€. Les droits de ports passent de 153 M€ à 168 M€ et les recettes domaniales de 202 M€ à 228 M€. Ayant réalisé un excédent brut d'exploitation de près de 160 M€, HAROPA Port présente une trésorerie nette de 150 M€ à fin 2023.

HAROPA Port constitue le premier port français en termes de trafic, de chiffre d'affaires et d'effectifs. Le plan stratégique 2020-2025 de l'établissement est en cours de déploiement et fixe un programme d'investissements ambitieux de 1,3 Md€ sur la période. En 2023, les dépenses d'investissement se sont élevées à près de 118 M€ avec néanmoins un décalage des travaux de certains projets, comme l'accès fluvial à terminal conteneurs de Port 2000 (dit « la Chatière ») dont les travaux ont finalement été initiés en 2024. Engie a annoncé en juin 2023 le lancement de deux projets industriels, Salamandre et Kereauzen, sur la zone industrialo-portuaire du Havre. Ces deux projets visent à produire respectivement du bio-GNL pour le transport maritime et des carburants durables de synthèse pour le transport aérien, afin de décarboner ces deux modes de transport. Les décisions finales d'investissement sont attendues à fin 2024 pour Salamandre et à fin 2025 pour Kereauzen, sous réserve que l'équilibre économique des projets soit garanti et que les autorisations d'urbanisme soient obtenues.





marseille-port.fr

Le Grand port maritime de Marseille (GPMM) est un établissement public chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre, la valorisation de son domaine, la préservation des espaces publics dont il a la charge, la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, l'aménagement et la gestion des zones

portuaires ou logistiques liées à son activité. Le GPMM est le deuxième port français. Il est doté d'un conseil de surveillance.

#### Chiffre d'affaires

Environ 210 M€ en 2023

#### Effectifs

Près de 1090 personnes en 2023

#### Dirigeants

Christophe Castaner est président du conseil de surveillance depuis novembre 2022.

Hervé Martel est président du directoire depuis mars 2019.



En 2023, le GPM de Marseille a vu son activité ralentir avec un trafic total en baisse de 7 % du fait d'une conjoncture économique mondiale tendue pour atteindre 71,9 Mt. L'ensemble des grandes filières a été touchée par ce ralentissement, en particulier l'activité conteneurisée qui atteint plus de 1,3 million d'équivalents-vingt-pieds traités, soit une baisse de 13 % par rapport à 2022. La baisse est plus limitée pour le trafic de vracs liquides avec une diminution de 0,5 % (45,1 Mt), tandis que le trafic de vracs solides accuse un recul de 24 % (8,7 Mt), en raison de la hausse du prix des matières premières, l'arrêt d'un des hauts fourneaux d'ArcelorMittal et une baisse des vracs agro-alimentaires. L'année s'achève toutefois avec un record pour le trafic de passagers, avec plus de 4 millions de passagers accueillis, soit une hausse de 36 %.

Le chiffre d'affaires de l'établissement public est en hausse de 11% par rapport à 2022 et s'établit à plus de 210 M€, porté par la croissance des droits de ports, qui progressent de 5 % (106 M€), et celle des redevances domaniales, qui augmentent de 14% (71 M€). L'excédent brut d'exploitation s'établit à 65 M€, en hausse de 19 % par rapport à 2022. La dette financière nette s'élève à environ 99 M€, soit un niveau stable par rapport à fin 2022.

Le GPMM a mené un programme d'investissement record (76 M€) et contribue à l'accélération de la réindustrialisation et à la décarbonation du pays. Le port poursuit ses objectifs de développement des connexions électriques des navires à quai (CENAQ) sur l'ensemble des bassins Est, avec la mise en place d'une nouvelle connexion au niveau du terminal à passagers internationaux du Cap Janet en 2023.

Plusieurs concertations publiques ont été lancées fin 2023 pour des projets industriels d'envergure sur le site de Fos (Carbon pour la production de panneaux photovoltaïques, H2V pour la production d'hydrogène bas-carbone, GravitHy pour la production de fer pré-réduit bas-carbone). De plus, après la réussite de la mise à l'eau des trois éoliennes de Provence Grand Large (intégrées à Fos-sur-Mer à partir de flotteurs assemblés sur place) pour la filière de l'éolien en mer flottant, le GPMM a la volonté de se positionner comme un hub de référence en Méditerranée pour la filière d'éolien *offshore*.

Enfin, à la suite de l'annonce du président de la République de constituer un grand port fluvio-maritime de l'axe Méditerranée-Rhône-Saône, le GPMM continue de participer activement aux discussions avec ses partenaires de l'axe et les services de l'État pour construire un projet adapté au territoire. L'axe poursuit notamment son intégration grâce au lancement d'un projet de numérisation portant sur la digitalisation des flux.



dunkerque-port.fr

Le grand port maritime de Dunkerque est un établissement public, chargé de la réalisation, l'exploitation et l'entretien de ses accès maritimes, la police, la sûreté et la sécurité sur son périmètre, la valorisation de son domaine, la préservation des espaces publics dont il a la charge, la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, l'aménagement et la gestion des zones

portuaires ou logistiques liées à son activité.

Le GPMD est le troisième port français en termes de trafic et de chiffre d'affaires. Il est doté d'un conseil de surveillance.

#### Chiffre d'affaires

106 M€ en 2022

#### Effectifs

360 personnes en 2023

#### Dirigeant(e)s

Emmanuelle Verger est présidente du conseil de surveillance depuis février 2019.

Maurice Georges est président du directoire depuis juin 2021.



En 2023, le trafic du port de Dunkerque atteint 43,8 Mt, en recul de 11 % par rapport à 2022. En particulier, le trafic conteneurisé enregistre un recul de 10% pour s'établir à 667 milliers d'équivalents-vingt-pieds en raison de la baisse des trafics de transbordement.

Le trafic des vracs liquides est en retrait de 16 % (11,7 Mt) malgré le maintien de volumes importants de gaz naturel liquéfié traités (8,3 Mt). Le trafic de vracs solides enregistre une baisse de 13 % (14,2 Mt) touchant aussi bien les minerais que les céréales et le charbon. Par ailleurs, l'activité de fret transmanche enregistre un recul de 4 % dans un contexte peu favorable tandis que

l'activité poursuit sa progression, tant sur le nombre de passagers (+ 18 %) que de voitures de tourisme (+ 14%).

En 2023, le chiffre d'affaires GPM de Dunkerque est en progression de 5 % (106 M€), porté par la croissance des redevances domaniales de 9% (49 M€) contrebalançant la baisse des droits de port de 4 % en lien avec le recul des trafics (46 M€). L'excédent brut d'exploitation progresse de 5 % (55 M€). La dette financière nette s'élève à environ 35 M€, en hausse de 19 M€ en lien avec le programme d'investissement significatif du port (82 M€ en 2023).



[www.sftrf.fr](http://www.sftrf.fr)

[www.atmb.com](http://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 des tunnels 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, via un établissement public administratif, le Fonds pour le développement d'une

politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPITMA).

ATMB et SFTRF sont chacun doté d'un conseil d'administration.

#### Chiffre d'affaires

225 M€ pour ATMB  
186 M€ pour SFTRF  
en 2023

#### Effectifs

Environ 330 salariés pour ATMB et 300 salariés pour SFTRF en 2023

#### Dirigeants

Christophe Castaner est président du conseil d'administration d'ATMB depuis novembre 2022 et depuis juin 2024 président du conseil d'administration de SFTRF.

Erwan Le Bris est directeur général d'ATMB depuis 2023.

Alain Chabert est directeur général de SFTRF depuis 2021.



L'année 2023 a été marquée par l'éboulement en août de la falaise de La Praz qui a conduit à la fermeture du tunnel du Fréjus aux poids lourds et à un report vers le tunnel du Mont-Blanc. En conséquence, une partie des travaux programmés sur la voûte du tunnel du Mont-Blanc a été reportée. Les deux sociétés gestionnaires d'infrastructures ont retrouvé des niveaux de trafic proches de ceux de 2019. En particulier, le volume de véhicules individuels sur leurs réseaux est fortement remonté.

Le trafic 2023 d'ATMB a été affecté par de premières fermetures pour des activités de maintenance technique et préparatoires à la réhabilitation de la voûte. Malgré une relative stabilité du trafic sur l'autoroute (+1,2%) et une diminution du trafic sur le tunnel (-3,2%), les résultats financiers demeurent robustes : près de 225 M€ de chiffre d'affaires (contre environ 220 M€ en 2022) pour 129 M€ d'excédent brut d'exploitation contre 136 M€ en 2022.

Malgré l'éboulement, le trafic sur le réseau SFTRF est en hausse (+2,1% pour le tunnel et +2,2% pour l'autoroute), grâce en partie aux premières phases de travaux au tunnel du Mont-Blanc conduisant à un report de trafic vers le tunnel du Fréjus.

SFTRF a présenté en 2023 des résultats économiques robustes : 186 M€ de chiffre d'affaires (contre 170 M€ en 2022) pour 132 M€ d'EBE, en progression de 10 M€ par rapport à 2022.

La société SFTRF a démarré la préparation du refinancement de sa dette, supérieure à 1,1 Md€ au 31 décembre 2023.

Outre les aspects financiers, les deux sociétés sont engagées dans des travaux importants de génie civil, avec d'une part la finalisation d'un second tube au tunnel du Fréjus, et d'autre part des travaux de réfection de la voûte du tunnel du Mont-Blanc pour ATMB.

# ANNEXES

<b>Annexe 1</b>	<b>Participations directes de l'État</b>	<b>114</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>116</b>
<b>Annexe 3</b>	<b>Rémunérations 2023 des dirigeants des entreprises cotées</b>	<b>132</b>
<b>Annexe 4</b>	<b>Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2024</b>	<b>135</b>
<b>Annexe 5</b>	<b>Principales opérations conduites par l'APE depuis 2014</b>	<b>137</b>
<b>Annexe 6</b>	<b>Recettes et emplois du CAS PFE</b>	<b>142</b>
<b>Annexe 7</b>	<b>Féminisation des instances de gouvernance</b>	<b>144</b>
<b>Annexe 8</b>	<b>Effectifs par entreprise et par secteur</b>	<b>147</b>
<b>Annexe 9</b>	<b>Charte de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises</b>	<b>147</b>
<b>Annexe 10</b>	<b>L'équipe dirigeante</b>	<b>148</b>
<b>Annexe 11</b>	<b>Organigramme fonctionnel de l'APE</b>	<b>153</b>

## Annexe 1

## Participations directes de l'État

(en M€, en 2023)

Entreprises	% détenu par l'État	Chiffre d'affaires	Marge opérationnelle (EBE)	Résultat net part du groupe	Capitaux propres part du groupe	Dettes financières nettes	Capacité d'autofinancement
Areva	99,88%	- 2	50	67	170	- 402	- 159
EDF	100%	139 715	13 174	10 016	52 168	50 080	43 932
Engie	23,64%	82 565	6 098	2 208	30 057	26 346	14 407
Eramet	27,13%	3 251	102	109	1 600	538	241
FSI Equation	100%	-	- 0	- 25	830	- 60	29
LFB	100%	526	- 93	- 158	146	863	- 142
Orano	90%	4 775	635	217	1 550	1 610	838
Airbus	10,86%	65 446	4 603	3 789	17 695	- 11 687	5 050
Chantiers de l'Atlantique	84,34%	2 392	152	130	769	- 733	210
DCI	55,56%	230	10	14	245	- 220	26
Giat Industries	100%	1	240	410	1 670	- 12	43
Monnaie de Paris	100%	162	5	4	155	- 19	8
Naval Group	62,25%	4 257	296	261	1 683	- 888	445
Odas	34%	25	- 10	- 9	- 28	- 13	- 38
Renault	15,01%	52 376	3 365	2 198	29 752	- 3 724	6 327
Safran	11,23%	23 651	2 798	3 444	11 577	- 957	3 512
Sogepa	100%	0	- 0	153	3 674	- 163	154
Technicatome	50,32%	551	88	81	313	- 814	108
Thales	26,06%	18 428	1 322	1 023	6 830	2 546	2 704
TSA	100%	-	- 0	166	1 151	- 51	166
SNPE	100%	361	36	29	216	- 158	43
Arte France	25%	224	1	3	198	- 95	- 92
CDR	100%	-	83	72	99	- 108	- 1
Dexia	46,81%	52	- 406	- 378	6 309	n.a.	n.a.
EPIC Bpifrance	100%	-	- 60	191	15 713	18 187	- 62
France Médias Monde	100%	305	- 2	0	10	- 74	10
France Télévisions	100%	3 001	3	14	429	- 42	114
IN Groupe	100%	625	34	25	380	170	66
La Française des Jeux	21,09%	2 621	523	425	1 071	- 95	705
La Poste	34%	34 073	1 511	514	22 424	7 919	4 037
Orange	13,39%	44 122	4 969	2 440	31 825	27 002	12 062
Radio France	100%	723	1	1	314	- 3	45
Semmaris	33,34%	153	38	28	645	87	62
Société pour le Logement Intermediaire	100%	-	- 4	11	911	- 5	11
SPPE	100%	-	- 0	- 0	0	-	-
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60%	90	4	5	58	- 36	26
Aéroport de Guadeloupe	60%	63	6	4	53	36	21
Aéroport de Marseille-Provence	60%	185	31	21	106	93	66
Aéroport de Martinique	60%	55	6	3	50	52	11
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	60%	31	3	2	20	12	8
Aéroport de La Réunion	60%	82	10	6	65	57	28

Entreprises	% détenu par l'État	Chiffre d'affaires	Marge opérationnelle (EBE)	Résultat net part du groupe	Capitaux propres part du groupe	Dettes financières nettes	Capacité d'autofinancement
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	62,87%	20	- 1	- 1	44	23	3
Air France-KLM	27,98%	30 019	1 684	934	- 2 051	712	3 574
ATMB	67,30%	225	82	63	605	- 136	128
Caisse Nationale des Autoroutes	100%	0	-	-	0	-	-
Grand Port Maritime de Bordeaux	100%	43	- 7	- 7	214	- 1	2
Grand Port Maritime de Dunkerque	100%	107	21	17	1 311	35	55
Grand Port Maritime de Guadeloupe	100%	48	6	5	258	- 24	17
Grand Port Maritime de La Rochelle	100%	29	5	4	254	- 22	12
Grand Port Maritime de Marseille	100%	211	21	16	1 922	99	72
Grand Port Maritime de Martinique	100%	34	9	9	274	- 17	13
Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire	100%	93	3	1	425	18	22
Grand Port Maritime de La Réunion	100%	55	2	0	311	51	11
Groupe ADP	50,63%	5 495	1 168	631	4 363	8 139	1 795
HAROPA Port	100%	422	89	63	3 762	82	138
RATP	100%	6 512	95	- 109	5 091	6 441	797
SFTRF	99,94%	186	103	72	347	701	132
SNCF	100%	41 760	2 388	1 310	27 552	34 393	5 842
<b>Total comptes publiés</b>		<b>570 377</b>	<b>45 289</b>	<b>30 522</b>	<b>287 584</b>	<b>165 733</b>	<b>107 634</b>
Neutralisation des sociétés mises en équivalence		- 361 016	- 26 903	- 14 174	- 126 837	- 47 799	- 53 126
Homogénéisation et retraitements de combinaison		4	14	- 267	- 11 822	- 12	- 113
Élimination intragroupes		- 3 368	-	-	-	-	-
<b>Total comptes combinés</b>		<b>205 997</b>	<b>18 400</b>	<b>16 081</b>	<b>148 926</b>	<b>117 922</b>	<b>54 395</b>

## Annexe 2

## Gouvernance

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>Énergie</b>		
<b>AREVA SA</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Philippe BRAIDY <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst & Young, Mazars	<b>Représentant de l'État</b> Laurent SUSTER <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Florence TOUITOU-DURAND ; Thierry FRANCOU <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Marie-Hélène LAIMAY ; Philippe BRAIDY ; Laure GARRIDO	<b>Commissaire du Gouvernement</b> Sophie MOURLON <b>Contrôleur économique et financier</b> Vincent BERJOT
<b>ARABELLE SOLUTIONS</b> Forme sociale : SAS Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du Conseil de surveillance :</b> Bernard FONTANA <b>Président exécutif :</b> Frédéric WISCART <b>Commissaire aux comptes</b> PWC	<b>Représentant de l'État</b> Arthur FAUST <b>Autre(s) administrateur(s) nommé(s) par l'AG (AAG)</b> Bernard FONTANA ; Alain TRANZER ; Véronique LACOUR ; Sabine LE GAC ; Nathalie PIVET ; Simone ROSSI ; Florence SCHREIBER ; Patrick PRUVOT ; Andreas LUSCH	<b>Contrôleur économique et financier</b> Vincent BERJOT
<b>EDF</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Luc RÉMONT <b>Commissaires aux comptes :</b> KPMG, PWC (dont audit durabilité)	<b>Représentant de l'État</b> Alexis ZAJDENWEBER <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Gilles DENOYEL ; Marie-Christine LEPETIT ; Michèle ROUSSEAU ; Delphine GÉNY-STEPHANN ; Anne-Marie DESCÔTES <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Philippe PETITCOLIN ; Nathalie COLLIN ; Bruno CREMEL ; Claire PEDINI ; Bruno EVEN <b>Autre administrateur nommé par décret</b> Luc RÉMONT <b>Représentants des salariés</b> Sandrine LHENRY ; Fabrice GUYON ; Christophe BEGUINET ; Aurélie FRIONNET ; Gérald LACOSTE ; Cécile PICHOT	<b>Commissaire du Gouvernement</b> Laurent KUENY <b>Contrôleur économique et financier</b> Vincent BERJOT
<b>ENEDIS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Présidente du Directoire :</b> Marianne LAIGNEAU <b>Présidente du Conseil de surveillance :</b> Véronique LACOUR <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars	<b>Représentant de l'État</b> Romain VALENTY <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Bernard SALHA ; Xavier GIRRE ; Caroline CHANAVAS ; Véronique LACOUR ; Catherine BAUBY ; Laurent CATENOS ; Sabine LE GAC ; Antoine JOURDAIN <b>Autre administrateur nommé par décret</b> Xavier PINTAT <b>Représentant(s) des salariés</b> Marylène FAURE ; Christophe VARGA ; Isabelle CHEVALIER ; Renaud PIOT-MAHYER ; Laurence HOEFFLING	<b>Commissaire du Gouvernement</b> Paul BOUGON <b>Contrôleur économique et financier</b> Nathalie DEGUEN

\* Société cotée



Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>ENGIE*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration :</b> Jean-Pierre CLAMADIEU <b>Directrice générale :</b> Catherine MACGREGOR <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst &amp; Young (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Céline FORNARO <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Patrice DURAND ; Lucie MUNIESA <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Fabrice BREGIER ; Jean-Pierre CLAMADIEU ; Michel GIANNUZZI ; Ross MCINESS ; Marie-José NADEAU ; Catherine MACGREGOR ; Marie-Claire DAVEU <b>Administratrice nommée par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b> Jacinthe DELAGE <b>Représentants des salariés</b> Christophe AGOGUE ; Magali VIOT ; Yoan KOSNAR</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Sophie MOURLON</p>
<p><b>ERAMET*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG :</b> Christel BORIES <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Grant Thornton (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Romain VALENTY <b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b> Jean-Yves GILET <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Ghislain LESCUYER ; Héroïse DUVAL ; Emeric BURIN DES ROZIERES ; Francois CORBIN ; Jérôme DUVAL ; Arnaud SOIRAT ; Christel BORIES ; Christine COIGNARD ; Manoelle LEPOUTRE ; Miriam MAES ; Nathalie DE LA FOURNIERE ; Solenne LEPAGE ; Jean-Philippe VOLLMER ; Tanguy Guillaume GAHOUMA-BEKALE <b>Représentants des salariés</b> Nicolas NOËL ; Franck PECQUEUX</p>	
<p><b>FRAMATOME</b> Forme sociale : SAS Gouvernance : Conseil de surveillance <b>Président du Conseil de surveillance</b> Luc REMONT <b>Président exécutif :</b> Bernard FONTANA <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Arthur FAUST <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Luc REMONT ; Erkki MAILLARD ; Alain TRANZER ; Yusuke SAGARA ; Isabelle THARAUD ; Patrick LEDERMANN <b>Représentants des salariés</b> Alexandre CRETIAUX ; Emmanuel ROULLAND ; Luc Carl FRASELLE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Guillaume BOUYT <b>Contrôleur économique et financier</b> Vincent BERJOT</p>
<p><b>LABORATOIRE FRANCAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Présidente du conseil d'administration :</b> Corinne FAU <b>Directeur général :</b> Jacques BROM <b>Commissaires aux comptes</b> Cailliau Dedout &amp; Associés, PWC</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Laurent SUSTER <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Vincent BERJOT ; Corinne FAU ; Pascale AUGÉ ; Loïc ROCARD ; Delphine MALLET <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Éric DRAPE ; Nicolas CARTIER ; Jacques BROM <b>Représentants des salariés</b> Claire-Marie BERGUES ; Marc LASCOMBES ; Vincent DENOIS</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Grégory EMERY <b>Contrôleur économique et financier</b> Michel LEJEUNE</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>ORANO</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p><b>Président du conseil d'administration:</b> Claude IMAUVEN</p> <p><b>Directeur général:</b> Nicolas MAES</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, PWC (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Romain VALENTY</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Aurore NEUSCHWANDER; François JACQ; Philippe BRAIDY; Cécile SELLIER; Anne-Marie DESCOTES</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Patrick PELATA; Claude IMAUVEN; Nicolas MAES; Marie-Hélène SARTORIUS; Anne-Sophie LE LAY</p> <p><b>Représentants des salariés</b> David LECAVELIER; Cyrille VINCENT</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Hervé VANLAER</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Cécile COURAULT</p>
<p><b>RTE</b> Forme sociale: SA Gouvernance: CS</p> <p><b>Président du Conseil de surveillance:</b> Xavier GIRRE</p> <p><b>Président du Directoire:</b> Xavier PIECHACZYK</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Arthur FAUST</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Vacant</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Xavier GIRRE; Catherine MAYENOBE; Louise VILAIN; Virginie CHAPRON-DU JEU; Philippe BAJOU; Gregory TRANNOY</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Christophe AIME; Laurence HOLDERLE; Paul ALFONTES; Philippe CLAVEL</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Hermine DURAND</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Nathalie DEGUEN</p>

\*\* Dans le REA 2022-2023, Clare Chatfield a par erreur été listée parmi les Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État, alors qu'elle aurait dû être mentionnée dans les Autres administrateurs nommés par l'AG.

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>Industrie</b>		
<p><b>AIRBUS*</b>            Forme sociale : Société européenne immatriculée aux Pays-Bas            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président exécutif</b> : Guillaume FAURY  <b>Président du conseil d'administration</b> : René OBERMANN  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Guillaume FAURY ; Jean-Pierre CLAMADIEU ; René OBERMANN ; Victor CHU ; Catherine GUILLOUARD ; Claudia NEMAT ; Amparo MORALEDA ; Mark DUNKERLEY ; Tony WOOD ; Irene RUMMELHOFF ; Stephan GEMKOW ; Feiyu XU</p>	
<p><b>CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> : Clare CHATFIELD  <b>Directeur général</b> : Laurent CASTAING  <b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Victor CAUCHOIS  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Suzanne KUCHAREKOVA MILKO ; Béatrice BUFFON  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Pierre Eric POMMELLET ; Georges RUDAS ; Clare CHATFIELD**  <b>Représentants des salariés</b>            Gilles BRIAND ; Christophe MOREL ; Clovis THEARD</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Nicolas CHAPON  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Philippe KEARNEY  <b>Censeur</b> :            Corinne COLLOC'H</p>
<p><b>DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du CA</b> : Philippe CADUC  <b>Directeur général</b> : Didier CASTRES  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, PWC</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Pierre JEANNIN  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Eric PELTIER ; Monique LEGRAND-LARROCHE  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Jérôme LOUVET ; Amélie STEINER ; Margaux THURIOT ; Philippe CADUC</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Nicolas CHAPON  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Eleonore CORTES  <b>Censeur</b> :            Gaël DIAZ DE TUESTA ; Mathieu GROSPEAUD</p>
<p><b>EURENCO HOLDING</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration</b> : Thierry FRANCOU</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Pierre JEANNIN  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Domitille LAUDE ; Marie-Hélène POINSSOT ; Alice TAGGER ; Laurent COLLET-BILLON ; Vincent SOL  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Dominique HENRI ; Thierry FRANCOU</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            François BOUCHET  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Bertrand HESS</p>
<p><b>KNDS</b>            Forme sociale :            Société de droit néerlandais            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Directeur général</b> : Frank HAUN  <b>Président du conseil d'administration</b> : Philippe PETITCOLIN</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Pierre JEANNIN  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Pierre TODOROV ; Alexandre LAHOUSSE  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Antoine BOUVIER ; Félix BODE ; Philippe PETITCOLIN ; Frank HAUN ; Jürgen CAMMANN ; Wolfgang BÜCHELE ; Werner FRANK</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>MONNAIE DE PARIS</b> Forme sociale : EPIC Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Marc SCHWARTZ Commissaires aux comptes Deloitte, Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Michèle FEJOZ ; Noël CORBIN ; Jean VIGNAUD ; Pascal BOUILLARD, Constance ANDRE-CHIOSSONE</p> <p><b>Personnalités qualifiées</b> Gilles LIVCHITZ ; Marc SCHWARTZ ; Constance DE POLIGNAC ; Magali VIANDIER ; Brigitte ROESER-HERLIN</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Guillaume TOUBLET ; Julien SABOURET ; Pascal RENCKER ; Françoise BRILLANT ; Zafer CAMKIRAN</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Anne CAZALA</p>
<p><b>NAVAL GROUP</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Pierre Éric POMMELLET Commissaires aux comptes Ernst &amp; Young, MAZARS</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Pierre JEANNIN</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Bernard RETAT ; François GELEZNIKOFF ; Jacques HARDELAY ; Valérie CHAMPAGNE ; Monique LEGRAND-LARROCHE</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Pascal BOUCHIAT ; Patrice CAINE ; Nathalie RAVILLY ; Pierre Éric POMMELLET ; Gwenaëlle DE LA RAUDIERE ; Genevieve MOUILLERAT</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Laurent ELIE ; Didier CHAVRIER ; Tony LECORPS ; Olivier MENARD ; Béatrice UNIA ; Yvon VELLY</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Nicolas CHAPON</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Philippe KEARNEY</p>
<p><b>ODAS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration PDG : Daniel ARGENSON Commissaires aux comptes KPMG</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Victor CAUCHOIS</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Claire LUCAS ; Frédéric DODET ; François DEVOUCOUX DU BUYSSON</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Daniel ARGENSON ; Olivier TRAVERT ; Pascale SOURISSE ; Florent DULEUX ; Richard LAVAUD ; Arnaud MONTALVO ; Marie-Laure BOURGEOIS ; Dominique FOURNIER</p>	
<p><b>RENAULT*</b> 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 (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Alexis ZAJDENWEBER</p> <p><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b> Thomas COURBE</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Bernard DELPIT ; Jean-Dominique SENARD ; Pierre FLEURIOT ; Annette WINKLER ; Marie-Annick DARMAILLAC ; Miriem BENSALAH CHAQROUN ; Yu SERIZAWA ; Joji TAGAWA ; Luca DE MEO</p> <p><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b> Noël DESGRIPPES</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Éric PERSONNE ; Richard GENTIL ; Frédéric BARRAT</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>SAFRAN*</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration <b>Président du conseil d'administration:</b> Ross MCINNES <b>Directeur général:</b> Olivier ANDRIES <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, Mazars (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Céline FORNARO <b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b> Alexandre LAHOUSSE <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Fabrice BREGIER; Laurent GUILLOT; Patrick PELATA; Robert PEUGEOT; Ross MCINNES; Hélène AURIOL POTIER; Monique COHEN; Patricia BELLINGER; Fabienne LECORVAISIER; Olivier ANDRIES <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b> Anne AUBERT; Pascale DOSDA <b>Représentants des salariés</b> Eric HARDOUIN ; Christèle DEBARENNE-FIEVET</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Éric MERESSE</p>
<p><b>TECHNICATOME</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration <b>PDG:</b> Loïc ROCARD <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, Mazars</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Victor CAUCHOIS <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Bernard SALHA; Loïc ROCARD; Thierry ROUFFET; Cécile PREVIEU; Catherine CORNAND <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Domitille LAUDE; Quitterie BOURAYNE <b>Représentants des salariés</b> Philippe DUBOIS; Thierry DOUGNAC; Yann NOUGUIER; Bruno LE BORGNE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Denis CHEVILLOT <b>Contrôleur économique et financier</b> Damien D'OZOUVILLE <b>Censeurs</b> Jérôme DEMOMENT Éric CHAMROUX</p>
<p><b>THALES*</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration <b>PDG:</b> Patrice CAINE <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, Mazars PwC (audit durabilité)</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Alexis ZAJDENWEBER <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Bernard FONTANA; Anne RIGAIL; Delphine GENY-STEPHANN <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Charles EDELSTENNE; Eric TRAPPIER; Loïc ROCARD; Loïc SEGALIN; Patrice CAINE; Anne-Claire TAITTINGER; Marie-Françoise WALBAUM; Marianna NITSCH; Ruby MCGREGOR-SMITH <b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b> Philippe LEPINAY <b>Représentants des salariés</b> Anne-Marie HUNOT SCHMIT; Nadine RELIER-DAVID</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Jean-Luc SOURDOIS</p>
<b>Services &amp; finance</b>		
<p><b>ARTE FRANCE</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration <b>Président du conseil de surveillance:</b> Bernard-Henri LEVY <b>Président du directoire:</b> Bruno PATINO <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Guillemette KREIS <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Thomas SERVAL; Nathalie COSTE CERDAN; Arancha GONZALES <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Jean-Dominique GIULIANI; Laurent VALLET ; Delphine ERNOTTE CUNCI; Sibyle VEIL; Bernard-Henri LEVY; Aurélie JEAN; Dorothée STIK; Giuliano DA EMPOLI <b>Représentants des salariés</b> Beatrice BEJAOU; Pascale CASADESUS; Mariane LEVY-LEBLOND</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Ludovic BERTHELOT <b>Contrôleur général économique et financier</b> Jean-Claude HULOT</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>BPI FRANCE</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p><b>Président du conseil d'administration:</b> Éric LOMBARD</p> <p><b>Directeur général:</b> Nicolas DUFOURCQ</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Claire CHEREMETINSKI; Alexis ZAJDENWEBER; Anne LAURENT; Vacant</p> <p><b>Personnalités qualifiées</b> Nicolas DUFOURCQ; Claire DUMAS; Sophie STABILE; Pierre-André DE CHALENDAR</p> <p><b>Élus</b> Harold HUWART; Stéphanie PERNOD</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Éric LOMBARD; Carole ABBEY; Antoine SAINTOYANT; Nathalie TUBIANA; Marion CABROL</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Philippe BAYEUX; Marie DELEAGE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Emmanuel CHARRON</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Emmanuel CHARRON</p> <p><b>Censeur(s)</b> Mélanie JODER; Catherine HALBERSTADT; Jean-Luc PETITHUGUENIN; Pierre PRIEUX; Sandrine MENARD</p>
<p><b>BPI FRANCE EPIC</b> Forme sociale: EPIC Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p><b>PDG:</b> Christian BODIN</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Christian BODIN; Géraldine LEVEAU; Emmanuelle BENHAMOU; Armel CASTETS; David HELM, Arnaud WIEBER; Estelle DHONT PELTRAULT</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Emmanuel CHARRON; Bernard ZAKIA</p>
<p><b>CONSORTIUM DE RÉALISATION</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p><b>PDG:</b> François LEMASSON</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, PWC</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Frédérique DUGUE</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Anne PAUGAM; Géraldine VIAU-LARDENNOIS</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Antoine BIED-CHARRETON; François LEMASSON</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Emmanuel CHARRON</p>
<p><b>DEXIA</b> Forme sociale: Société de droit belge Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p><b>Président du conseil d'administration:</b> Gilles DENOYEL</p> <p><b>Directeur général:</b> Pierre CREVITS</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Victor RICHON; Anne BLONDY-TOURET</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Gilles DENOYEL; Alexandra SERIZAY; Tamar JOULIA-PARIS; Véronique HUGUES; Giovanni ALBANESE GUIDI; Pierre CREVITS</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Alexandre DE GEEST; Filiz KORKMAZER</p>	
<p><b>FDJ*</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration</p> <p><b>PDG:</b> Stéphane PALLEZ</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, PWC</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Victor RICHON</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Didier TRUTT; Ghislaine DOUKHAN</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Corinne LEJBOWICZ; Olivier ROUSSEL; Fabienne DULAC; Xavier GIRRE; Stéphane PALLEZ; Françoise GRI; Jacques SONNET; Florence BARJOU; Philippe LAZARE</p> <p><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b> David CHIANESE</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Agnès LYON-CAEN; Didier PITISI</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Etienne GENET</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Pascal CHEVREMONT</p> <p><b>Représentant du Comité Social et économique</b> Sébastien DEVILLEPOIX</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>FRANCE MEDIAS MONDE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG</b> : Marie-Christine SARAGOSSE <b>Commissaires aux comptes</b> PWC, Ernst &amp; Young</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Ludovic BERTHELOT ; Valérie SENGHOR ; Anne-Marie DESCOTES ; Mylène LARBI <b>Élus</b> Catherine BELRHITI ; Béatrice PIRON <b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Jacques MARTIAL ; Marie-Christine SARAGOSSE ; Cécile CABANIS ; Guillaume GROSSO ; Jean-Maurice RIPERT <b>Représentantes des salariés</b> Claire MOREUIL ; Catherine ROLLAND</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Jean-Claude HULOT</p>
<p><b>FRANCE TÉLÉVISIONS</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG</b> : Delphine ERNOTTE-CUNCI <b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, KPMG</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Mélanie JODER ; Florence PHILBERT ; François HURARD ; Olivier JACOB ; Guillemette KREIS <b>Élus</b> Alexandra BORCHIO FONTIMP ; Céline CLAVEZ <b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Delphine ERNOTTE-CUNCI ; Valérie BERNIS ; Alexandre DE PALMAS ; Marc-Henri DESPORTES ; Laurent BAYLE ; Guillemette LENEVEU <b>Représentants des salariés</b> Karine BASTE ; Nathanaël DE RINCQUESEN</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Simon BARRY</p>
<p><b>IN GROUPE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>Président du CA</b> : Didier TRUTT <b>Directrice générale</b> : Agnès DIALLO <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Ernst &amp; Young Date de renouvellement ou de première nomination : 24/6/2010, 7/6/2019</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Victor RICHON <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Valérie THEROND ; Aude SIMMER ; Yves TYRODE <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Didier TRUTT ; Agnès DIALLO ; Patrick CHAPUIS ; Aurélie STOCK-POEUF <b>Représentants des salariés</b> Annick EYTIER ; Céline GOUVEIA ; Vincent GRIGNON ; CHRISTOPHE HUREZ</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Anne CAZALA</p>
<p><b>LA POSTE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration <b>PDG</b> : Philippe WAHL <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Mazars (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Guillemette KREIS <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Philippe WAHL ; Franck GERVAIS <b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Éric LOMBARD ; Olivier MAREUSE ; Olivier SICHEL ; Philippe LEMOINE ; Corinne LEJBOWICZ ; Françoise MALRIEU ; Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT ; Nathalie TUBIANA ; Antoine SAINTOYANT ; Catherine MAYENOBE ; Claire WAYSAND <b>Représentants des salariés</b> Hugo REIS ; Irène BAUDRY ; Stéphane CHEVET ; Ruben DA ROCHA ; Isabelle FLEURENCE ; Franck HASPOT ; Sylvie JOSEPH</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Thomas COURBE <b>Contrôleur économique et financier</b> Emmanuel CHARRON <b>Censeurs</b> Guylaine BROHAN ; Patrick MOLINOZ ; Gil AVÉROUS</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>ORANGE*</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration</p> <p><b>Directrice générale :</b> Christel HEYDEMANN</p> <p><b>Président du conseil d'administration :</b> Jacques ASCHENBROICH</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> KPMG, Deloitte (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Céline FORNARO</p> <p><b>Administratrice nommée par l'AG sur proposition de l'État</b> Anne LANGE</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Alexandre BOMPARD ; Bernard RAMANANTSOA ; Frédéric SANCHEZ ; Jean-Michel SEVERINO ; Anne-Gabrielle HEILBRONNER ; Valérie BEAULIEU-JAMES ; Christel HEYDEMANN ; Thierry SOMMELET ; Jacques ASCHENBROICH</p> <p><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b> Momar NGUER</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Sébastien CROZIER ; Vincent GIMENO ; Magali VALLEE</p>	
<p><b>RADIO FRANCE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration</p> <p><b>PDG :</b> Sibyle VEIL</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Ernst &amp; Young, Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Sophie ZELLER ; Victor RICHON ; Florence PHILBERT</p> <p><b>Élus</b> Jérémy PATRIER-LEITUS ; Laurent LAFON</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Jean-Luc VERGNE ; Frédérique PFRUNDER ; Sibyle VEIL ; Marlène DOLVECK ; Luc JULIA</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Lionel THOMPSON ; François JOULAUD</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Lucien SCOTTI</p>
<p><b>SEMMARIS</b> Forme sociale : SAEM Gouvernance : Conseil d'administration</p> <p><b>PDG :</b> Stéphane LAYANI</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Cailliau Dedout &amp; Associés, Ernst &amp; Young</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Victor RICHON</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Philippe BERNAND ; Serge LHERMITTE ; Yolaine DE COURSON ; Carine KRAUS</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Alain TARAVELLA ; Éric DUMAS ; Jean-Jacques ARNOULT ; Nicolas TRYZNA ; Stéphane LAYANI ; Gino CATENA ; Magali CHESSE ; Jean-Michel PEUCH ; Jérôme DESMETTRE ; Audrey PULVAR ; Florence BARJOU ; Matthieu LANCE</p> <p><b>Représentante des salariés</b> Zahia SAIM</p>	<p><b>Censeurs</b> Hervé BILLET Vincent OMER-DECUGIS Philippe SOLIGNAC</p>
<p><b>SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE</b> Forme sociale : SA Gouvernance : Conseil d'administration</p> <p><b>PDG :</b> Michel COLIN</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> PWC</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> vacant</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Benoît AMEYE ; François DELARUE ; Michel COLIN ; Guillaume CASSIER</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b> Juliette D'ABOVILLE ; Cécile DE GUILLEBON</p>	



Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<b>Transports</b>		
<p><b>ADP*</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil d'administration <b>PDG:</b> Augustin DE ROMANET DE BEAUNE <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, Ernst &amp; Young (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> May GICQUEL <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Cécile DE GUILLEBON; Fanny LETIER; Perrine VIDALENCHE; Pierre CUNEO; Stéphane RAISON <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Augustin DE ROMANET DE BEAUNE; Jacques GOUNON; Séverin CABANNES; Olivier GRUNBERG; Matthieu LANCE; Sylvia METAYER <b>Représentants des salariés</b> Frédéric GILLET; Jean-Paul JOUVENT; Fayçal DEKKICHE; Nancy DUNANT; Romuald RAMBOER; Valérie SCHORGERE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Damien CAZE <b>Contrôleur économique et financier</b> Jean-Marc DELION <b>Censeurs</b> Pascal DOLL Anne HIDALGO Didier MARTIN Valérie PECRESSE <b>Commissaire du Gouvernement adjoint - Directeur du Transport Aérien</b> Marc BOREL <b>Secrétaire du Comité Social et Économique</b> Eric NAMIGANDET-TENGUERE</p>
<p><b>AEROPORT DE BORDEAUX - MERIGNAC</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance <b>Présidente du conseil de surveillance:</b> Geneviève CHAUX-DEBRY <b>Président du directoire:</b> Simon DRESCHER <b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Auréliane LABOURDETTE <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Renaud LAHEURTE; Samuel BARREAU; Geneviève CHAUX-DEBRY; Isabelle MARTEL; Marc VERSPYCK; Marie BONNET; Lucette LASSERRE; Kian GAVTACHE <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Mathieu BERGE; Patrick SEGUIN; Christine BOST; Alain ANZIANI; Pierre HURMIC; Jean-François PIERRON; Odile CANDESSANCHE; Jean-Paul CALES</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Patrice MOURA <b>Censeurs</b> Etienne GUYOT Marie RECALDE Valérie PERNOT-BURCKEL</p>
<p><b>AEROPORT DE GUADELOUPE - POLE CARAIBES</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance <b>Président du conseil de surveillance:</b> Pierre CAUSSADE <b>Président du directoire:</b> Alain BIEVRE <b>Commissaires aux comptes</b> Mazars</p>	<p><b>Représentante de l'État</b> Agnès ARCIER <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Alain MARCHETEAU; Pierre CAUSSADE; Yves GARRIGUES; Patricia LOUIN; Xavier LEFORT; Jean-Yves LE GALL; Olivier KREMER <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Bruno PIERREPONT; David ARNOUX; Denis LESUEUR; Michel CLAVERIE-CASTETNAU; Marie-Luce PENCHARD; Thierry ROMANOS; Ferdy LOUISY</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Jean-Philippe PIERRE <b>Censeurs:</b> Jocelyn JALTON Yves TATIBOUET Georges BOUCARD</p>
<p><b>AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRE</b> Forme sociale: SA Gouvernance: Conseil de surveillance <b>Président du conseil de surveillance:</b> Danielle BENADON <b>Président du directoire:</b> Frantz THODIARD <b>Commissaires aux comptes</b> KPMG</p>	<p><b>Représentant de l'État</b> Rémi STEINER <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b> Christian FORMAGNE; Jean-Michel MAURIN; Danielle BENADON; François BEDOS; Jean-Christophe BOUVIER; Marie-Claire DISSLER; Frédéric VELTER <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b> Marius NARCISSOT; Carole FOULARD; Luc LEDOUX; Reine-Véronique LEFRANC; Brice NAYARADOU; Alain CLIO; Sandra CASANOVA</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b> Sylvain ROUSSELLE <b>Censeurs</b> Thierry BUTTIN Mathieu MENCE</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>AEROPORT DE LA RÉUNION - ROLAND GARROS</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du conseil de surveillance :</b>            Claire DREYFUS-CLOAREC  <b>Président du directoire :</b>            Guillaume BRANLAT  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Frédérique DUGUE  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Christian MARTY ; Olivier VASSEROT ;            Claire DREYFUS-CLOAREC ; Marie-Anne BACOT ; Séverine CATHALA ; Joaquin CESTER ; Jérôme FILIPPINI  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Ibrahim PATEL ; Nadine ANGELIE ; Richard NIRLO ;            Marie-Nadine PERARNAUD-PAOLI ; Ericka BAREIGTS ;            Régis RAMSAMY ; Normane OMARJEE</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Iris RABENJA  <b>Censeurs</b>            Lionel MONTOCCHIO            André M'VOULAMA            Jean-Marie VIRAPOULLÉ</p>
<p><b>AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du conseil de surveillance :</b>            Pierre-Alain ROCHE  <b>Président du directoire :</b>            Philippe BERNAND  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Nicolas JANNIN  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Régis BAUDOIN ; Florence INZERILLI ; Pierre-Alain ROCHE ;            Marie-Hélène POINSSOT ; Karen VERNET ; Sébastien FOREST ; Lucie RAVIER-BRETON  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Didier PARAKIAN ; Éric LE DISSES ; Jean-Luc CHAUVIN ;            Philippe BLANQUEFORT ; Christine CABAU-WOEHREL ;            Corinne INNESTI ; Jean-Pierre SERRUS</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Jean-Baptiste LEBRUN  <b>Censeurs</b>            Christophe MIRMAND            Loïc GACHON            Jean-Marc BLOCQUEL            Régis PASSERIEUX            Emmanuelle BLANC            Claire GAZE</p>
<p><b>AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du conseil de surveillance :</b>            Christian MARTY  <b>Président du directoire :</b>            Emmanuel BREHMER  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Nicolas JANNIN  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Christian MARTY ; Didier KRUGER ; Michelle DESJARDINS ;            Odile FAGOT ; Aude HORSINGA-SIMMER ; Marie-Hélène BERARD ; François-Xavier LAUCH  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            André DELJARRY ; Philippe VIDAL ; Stéphane ROSSIGNOL ;            Samuel HERVE ; Christian ASSAF ; Grégory BLANVILLAIN ;            Stéphanie ANDRIEU</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Jean-Baptiste LEBRUN  <b>Censeurs</b>            Laurent GUILLON            Nicolas DUBOIS            Michael DELAFOSSE</p>
<p><b>AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du conseil de surveillance :</b>            Jean-Michel VERNHES  <b>Président du directoire :</b>            Renaud PAUBELLE  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young</p>	<p><b>Représentante de l'État</b>            Anselme MIALON  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Jean-Michel VERNHES ; Olivier VASSEROT ; Caroline MONTALCINO ; Florence INZERILLI ; Laurent GARNIER ;            Josiane CHEVALIER ; Marc HOELTZEL  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Frédéric BIERRY ; Pia IMBS ; Régine ALOIRD ; Jean-Luc HEIMBURGER ; Guy TONNELIER ; Jean-Philippe HERZOG ;            Frank MAIRE</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Iris RABENJA  <b>Censeur</b>            Emmanuel JACQUEMIN</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du conseil de surveillance :</b>            Christian CASSAYRE  <b>Président du directoire :</b>            Philippe CREBASSA</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Gustave GAUQUELIN  <b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b>            Caroline MONTALCINO  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Pascal BOUREAU ; Philippe ROBARDEY ;            Christian CASSAYRE ; Florent JANSSEN ; Cécile SERY ;            Irène GOAZIOU-HURET ; Marie-Pascale GOUDAL ; Agnès            PLAGNEUX-BERTRAND ; Magali HUCHETTE ; Nicolas            FERROUD-PLATTET ; Patrick PIEDRAFITA ; Laurent            CHERUBIN</p>	<p><b>Censeurs</b>            Nicolas DUBOIS            Joseph CARLES            Laurence CASALIS            Patrice COHADE            Alain TOPPAN            François CHOLLET            Florent QUEROL</p>
<p><b>AIR FRANCE-KLM*</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Présidente du conseil d'administration :</b>            Anne-Marie COUDERC  <b>Directeur général :</b>            Ben SMITH  <b>Commissaires aux comptes</b>            PwC, KPMG (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentante de l'État</b>            Céline FORNARO  <b>Administrateurs nommé par l'AG sur proposition de l'État</b>            Pascal BOUCHIAT ; Yann LERICHE  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Alexander WYNAENDTS ; Benjamin SMITH ; Anne-Marie            COUDERC ; Anne-Marie IDRAC ; Isabelle BOUILLLOT ;            Leni BOEREN ; Jian WANG ; Dirk Jan VAN DEN BERG ;            Gwenaëlle AVICE-HUET ; Alain BELLEMARE ; Florence            PARLY ; Wiebe DRAIJER  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition            des salariés actionnaires</b>            Nicolas FORETZ ; Michel DELLI-ZOTTI  <b>Représentants des salariés</b>            Terence TILGENKAMP ; Didier DAGUE</p>	
<p><b>ATMB</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration :</b>            Christophe CASTANER  <b>Directeur général :</b> Erwan LE BRIS  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Vacant ; Régine BREHIER ; Isabelle PEROT ; Mélina            MONTEIL ; Boris HAUPTMANN ; Cédric PEIGNAT  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Jean-Philippe DEMAEL ; Camille BONENFANT-JEANNENEY ;            Mark MULLER ; Nathalie BÔLHER ; Mathieu DECHAVANNE ;            Martial SADDIER  <b>Autre administrateur nommé par décret</b>            Christophe CASTANER</p>	<p><b>Contrôleur économique            et financier</b>            Jean-Marc DELION  <b>Commissaire            du Gouvernement</b>            Sandrine CHINZY</p>
<p><b>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES</b>            Forme sociale : EPA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Présidente du conseil d'administration :</b>            Sandrine CHINZI</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Sandrine CHINZI ; Magali ROQUES ; Tomas HIDALGO            OLIVARES ; Boris HAUPTMANN ; Cédric PEIGNAT  <b>Autre administrateur nommé par décret</b>            Vacant  <b>Autres administrateurs nommés par une institution</b>            Vincent DELSART ; Bérengère MESQUI</p>	
<p><b>FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT            POLITIQUE INTERMODALE</b>            Forme sociale : EPA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Présidente du conseil d'administration :</b>            Monique NOVAT  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ecovis, Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Hervé DE TREGLODE ; Pascal MAILHOS ;            Philippe MATHERON ; Marion BAZAILLE MANCHES ;            Sandrine CHINZI ; Valérie CHAMPAGNE ; Frédéric DE            CARMOY ; Julien LANGLET ; Bertrand LOOSES ; Boris            HAUPTMANN  <b>Personnalités qualifiées</b>            Vacant ; Régine BREHIER ; Didier KRUGER  <b>Élus</b>            Jean-Claude PEYRIN ; Vacant ; Florian MAÎTRE ;            Raymond MUDRY ; Guy BILLOUDET</p>	

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du conseil de surveillance :</b>            Philippe DORTHE  <b>Président du directoire :</b>            Jean-Frédéric LAURENT  <b>Commissaires aux comptes</b>            SOMA AUDIT, Baker Tilly</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Samuel BARREAU ; Alice-Anne MEDARD ;            Isabelle MARTEL ; Jean-Philippe QUITOT ; Étienne GUYOT  <b>Personnalités qualifiées</b>            Philippe DORTHE ; Nicole PIZZAMIGLIA ; Allan SICHEL ;            Patrick TEYCHENEY ; Robert DULERY  <b>Élus</b>            Mathieu BERGE ; Baptiste MAURIN ; Vincent MAURIN ;            Alexandre RUBIO ; Nadia SAADI  <b>Représentants des salariés</b>            Fanny BERTHE ; Jérémy RIVIERE ; Julien MAS</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Stéphanie CUBIER  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Patrice MOURA</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du conseil de surveillance :</b>            Emmanuelle VERGER  <b>Président du directoire :</b>            Maurice GEORGES  <b>Commissaires aux comptes</b>            Alliance Experts</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Julien LABIT ; Chloé RAISON ; Geoffroy CAUDE ; Cédric PEIGNAT ; Bertrand CAUME  <b>Personnalités qualifiées</b>            François LAVALLEE ; Ludovic DECLERCQ ; Emmanuelle VERGER ; Laurence JACQUES ; Isabelle DELON  <b>Élus</b>            Franck DHERSIN ; Martine ARLABOSSE ; Jean BODART ;            Marjorie ELOY ; Christophe COULON  <b>Représentants des salariés</b>            Guy BOURBONNAUD ; Vincent HOGARD ; Mélina MASI</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Nicolas TRIFT  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Iris RABENJA</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du conseil de surveillance :</b>            Marie-Luce PENCHARD  <b>Président du directoire :</b>            Jean-Pierre CHALUS  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Edouard WEBER ; Jean-François BOYER ; Sylvie MONTOUT ;            Xavier LEFORT  <b>Personnalités qualifiées</b>            Bruno BLANDIN ; Franck CHAULET ; Tania GALVANI ;            Badi FADDOUL ; Jacques FAYEL  <b>Élus</b>            Hélène POLIFONTE ; Marie-Luce PENCHARD ;            Harry DURIMEL ; Thierry ABELLI ; Jean-Philippe COURTOIS  <b>Représentants des salariés</b>            Daniel DELBE ; Olivier KINDEUR ; Patricia ROSE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            François MARENDET  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Jean-Philippe PIERRE</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du conseil de surveillance :</b>            Mariana ROYER  <b>Président du directoire :</b>            Stéphane TANT</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Anne BOLLIET ; Thierry QUEFFELEC ; Michel GORON ;            Ivan MARTIN  <b>Personnalités qualifiées</b>            Ralph EL DERJANI ; Carol OSTORERO ; Claude BERTONCINI ; Mariana ROYER ; Myriam JACQUES  <b>Élus</b>            Serge BAFAU ; Julien KAYAMARE ; Jean-Luc LE WEST ;            Christiane BARBE ; Lauric SOPHIE  <b>Représentants des salariés</b>            Sébastien TAVIOT ; Sarah LEE A SIOE ; Darby NACIBIDE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Didier KRUGER  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Jean-Baptiste LE BRUN</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance</p> <p><b>Président du conseil de surveillance :</b> Philippe JOCK</p> <p><b>Président du directoire :</b> Bruno MENCE</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Rémi STEINER ; Jean-Michel MAURIN ; Jean-Christophe BOUVIER ; Lise JEAN-LOUIS</p> <p><b>Personnalités qualifiées</b> Emmanuel LISE ; Philippe JOCK ; Céline ROSE ; Marie-Andrée VICTOIRE JEAN-MARIE ; Jean-Raphaël GROS-DESORMEAUX ; Valérie BALLETT-LADIEU</p> <p><b>Élus</b> Frantz THODIARD ; José MIRANDE ; Sandra CASANOVA ; Didier LAGUERRE</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Jean-Paul ZOZIME ; Ghislaine CLIO ; Sandrine LECHALLIER</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Jean-Philippe PIERRE</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Patrick LAMBERT</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance</p> <p><b>Président du conseil de surveillance :</b> Shenaz BAGOT</p> <p><b>Président du directoire :</b> Julien DUJARDIN</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Nicolas LE BIANIC ; Philippe GRAMMONT ; Christelle PORTIER ; Jérôme FILIPPINI</p> <p><b>Personnalités qualifiées</b> Bernard ROBERT ; Anita GERMOND-MASSON ; Shenaz BAGOT ; Jean-Pierrick ROBERT ; Johnny GRINDU ; Élisabeth PEGUILLAN</p> <p><b>Élus</b> Olivier HOARAU ; Emmanuel SERAPHIN ; Huguette BELLO ; Jean-Yves LANGENIER</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Jean-Michel PAYET ; Sylvio LERIVAIN ; Jean-Pierre TOINETTE</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Didier KRUGER</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Iris RABENJA</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance</p> <p><b>Président du conseil de surveillance :</b> Cécile RICHIARDI</p> <p><b>Président du directoire :</b> Sandrine GOURLET</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Jean-Philippe QUITOT ; Emmeline STEIN ; Patrice LAUSSUCQ ; Brice BLONDEL ; Vincent JECHOUX</p> <p><b>Personnalités qualifiées</b> Cécile RICHIARDI ; Elise RATAJCZYK ; Leslie WIDMANN ; Sébastien ABIS ; Christian CORDONNIER</p> <p><b>Élus</b> Jean-François FOUNTAINE ; Mathieu BERGE ; Gérard PONS ; Michel RAPHEL ; Rémi JUSTINIEN</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Thierry RAMBAUD ; Sandrine PETIT ; Catherine KUNTZ</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Stéphanie CUBIER</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Patrice MOURA</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE</b> Forme sociale : EP Gouvernance : Conseil de surveillance</p> <p><b>Président du conseil de surveillance :</b> Christophe CASTANER</p> <p><b>Président du directoire :</b> Hervé MARTEL</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b> Deloitte, KPMG</p>	<p><b>Représentants de l'État</b> Christophe MIRMAND ; Alice-Anne MEDARD ; Catherine BRIGANT ; Auréliane LABOURDETTE ; Sébastien FOREST</p> <p><b>Personnalités qualifiées</b> Jean-Luc CHAUVIN ; Xavier GIOCANTI ; Laurence BORIE-BANCEL ; Christophe CASTANER ; Stéphane RICHARD</p> <p><b>Élus</b> Martial ALVAREZ ; Renaud MUSELIER ; Isabelle CAMPAGNOLA-SAVON ; Laure-Agnès CARADEC ; Laurent LHARDIT</p> <p><b>Représentants des salariés</b> Alexandre ANTONAKAS ; Laurent NUNEZ ; Julien GALLARDO</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b> Nicolas TRIFT</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b> Jean-Baptiste LEBRUN</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT-NAZAIRE</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Présidente du conseil de surveillance :</b>            Christelle MORANÇAIS  <b>Président du directoire :</b>            Jean-Rémy VILLAGEOIS  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Véronique PY ; Paul SCHERRER ; Jean-Christophe BOURSIN ; Anne BEAUVAL ; Emmanuelle BENHAMOU  <b>Personnalités qualifiées</b>            Vincent DUGUAY ; Yann TRICHARD ; Jean-Michel RENAUDEAU ; Raymond DOIZON ; Gilles BONTEMPS  <b>Élus</b>            David SAMZUN ; Christelle MORANÇAIS ; Johanna ROLLAND ; Antoine CHEREAU ; Michel MENARD  <b>Représentants des salariés</b>            Bertrand HERRERO ; Laurence PAITEL ; Valérie VILLEMAINE</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Patrice MOURA  <b>Commissaire du Gouvernement</b>            Franck AGOGUE-ESCARE</p>
<p><b>HAROPA</b>            Forme sociale : EP            Gouvernance : Conseil de surveillance  <b>Président du conseil de surveillance :</b>            Daniel HAVIS  <b>Président du directoire :</b>            Stéphane RAISON  <b>Commissaires aux comptes</b>            Mazars, KPMG</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Thomas ESPEILLAC ; Cécile AVEZARD ; Virginie SCHWARZ ; May GICQUEL ; Jean-Benoît ALBERTINI  <b>Personnalités qualifiées</b>            Emmanuèle PERRON ; Maud THUAUDET ; Daniel HAVIS ; Olivier BANCEL  <b>Élus</b>            Jean-Michel GENESTIER ; Nicolas MAYER-ROSSIGNOL ; Édouard PHILIPPE ; Hervé MORIN ; Grégoire DE LASTEYRIE  <b>Représentants des salariés</b>            Baptiste TABOUILLOT ; Marie-Laure MOULIN ; Emmanuelle ALTMAYERHENZIEN</p>	<p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Eric CLERCQ DE LANNOY  <b>Commissaire du Gouvernement</b>            Floriane TORCHIN</p>
<p><b>RATP</b>            Forme sociale : EPIC            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Jean CASTEX  <b>Commissaires aux comptes</b>            KPMG, Mazars</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Emmanuelle GAY ; Marc GUILLAUME ; May GICQUEL ; Jean CASTEX ; Sabine DELIGNE  <b>Personnalités qualifiées</b>            Jean BASSERES ; Michel BABUT ; Alice-Anne MEDARD ; Karine VERNIER ; Thomas CHEVANDIER  <b>Représentants des salariés</b>            Abdelmalek EL HACHEMI ; Fabien RENAUD ; Mourad CHIKH ; Jean-Marc JUDITH ; Sébastien MELIN</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Rodolphe GINTZ  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Philippe DUPUIS</p>
<p><b>SNCF</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>PDG :</b> Jean-Pierre FARANDOU  <b>Commissaires aux comptes</b>            Ernst &amp; Young, PWC (dont audit durabilité)</p>	<p><b>Représentant de l'État</b>            Alexis ZAJDENWEBER  <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Frédéric SAINT-GEOURS ; Jean-Pierre FARANDOU ; Céline LAZORTHES ; André MARTINEZ ; Mélanie JODER  <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Agnès TOURAINE ; Philippe MAILLARD  <b>Représentants des salariés</b>            Bruno LACROIX ; Didier MATHIS ; Séverine RIZZI ; Eric MEYER</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Rodolphe GINTZ  <b>Contrôleur économique et financier</b>            Philippe DUPUIS</p>

Entreprise	Administrateurs	Autres participants
<p><b>SNCF RÉSEAU</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration            PDG : Matthieu CHABANEL</p>	<p><b>Représentante de l'État</b>            Nacéra AGOSTINI</p> <p><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b>            Thomas ESPEILLAC ; Elisabeth AYRAULT ;            Matthieu CHABANEL</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Marie SAVINAS ; Grégory DE LASTEYRIE ; Jean-Claude LARRIEU ; Pierre-Alain ROCHE</p> <p><b>Représentants des salariés</b>            Renaud SOULET ; Christine MEQUIGNON ; Fanny ARAV ;            Cyril DALLOIS</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Floriane TORCHIN</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Philippe DUPUIS</p> <p><b>Censeur</b>            Yves DECELLE</p>
<p><b>SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS</b>            Forme sociale : SA            Gouvernance : Conseil d'administration  <b>Président du conseil d'administration :</b>            Thierry REPENTIN</p> <p><b>Directeur général :</b>            Alain CHABERT</p> <p><b>Commissaires aux comptes</b>            Pyramide Conseils</p>	<p><b>Représentants de l'État</b>            Mélina MONTEIL ; Boris HAUPTMANN ; Cédric PEIGNAT ;            Anne DEBAR ; Karima HUNAULT ; Karine AUBERT</p> <p><b>Personnalité qualifiée</b>            Cédric ALLIO</p> <p><b>Élus</b>            Bernard PERAZIO ; Jean-Claude RAFFIN ; Isabelle DUNOD ;            Patrice VERCHERE ; Nathalie FURBEYRE</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>            Christophe CASTANER</p> <p><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b>            Bertrand LOOSES ; Vacant ; Valérie CHAMPAGNE ;            Antonella JACQUEMMOZ ; Paul DAVID</p>	<p><b>Commissaire du Gouvernement</b>            Sandrine CHINZI</p> <p><b>Contrôleur économique et financier</b>            Jean-Marc DELION</p>

## Annexe 3

# Rémunérations 2023 des dirigeants des entreprises cotées

Entreprise	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2023	Rémunération variable au titre de l'exercice 2023			Rémunération exceptionnelle au titre de 2023	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2023	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2023
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
<b>AÉROPORTS DE PARIS (ADP)</b>										
Augustin de Romanet, président-directeur général	350 000	100 000	100 000	Objectifs quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%)	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<b>AIRBUS (société de droit néerlandais)</b>										
René Obermann, président du conseil d'administration	225 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	135 000
Guillaume Faury, directeur général	1 485 000	2 970 000	1 915 650	Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%)	Non	Oui	Oui	Oui	11 619 actions au prix de 127,81€ à la date d'attribution	Non
<b>AIR FRANCE-KLM</b>										
Anne-Marie Couderc, présidente du conseil d'administration	200 000	NA	NA	NA	N/A	N/A	N/A	N/A	NA	Non
Benjamin Smith, directeur général	900 000	1 350 000	985 880	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	1 178 550 unités de performance valorisées à 2 000 000 euros	Non
<b>ENGIE</b>										
Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration	450 000	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Catherine MacGregor, directrice générale	1 000 000	1 400 000	1 305 000	Objectifs financiers (65%) et extra-financiers (35%)	Non	Indemnité prévue par la rémunération. Non versée en 2023.	Oui	576 250€ attribués au titre de 2023	120 000 actions de performance attribuées le 20 février 2023 valorisées 1 189 200€ selon la norme IFRS2.	Non



Entreprise	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2023	Rémunération variable au titre de l'exercice 2023			Rémunération exceptionnelle au titre de 2023	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2023	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2023
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
<b>ERAMET</b>										
Christel Bories, présidente-directrice générale	800 000	1 200 000	951 200	Objectifs financiers (55%), sécurité des employés (10%), objectifs RSE (10 %), objectifs qualitatifs (25%)	NA	Indemnité prévue par la rémunération. Non versée en 2023.	NA	514 442 € attribués au titre de l'année 2023	10 667 actions attribuées le 21 mars 2023 valorisées 857 307€	Non
<b>FDJ</b>										
Stéphane Pallez, présidente-directrice générale	320 000	349 091 sans surperformance; 453 818 avec	356 073	Critères financiers 60%, Critères extra-financiers 40 %	Non	Non	Non	Non	320 000	Non
Charles Lantiéri, directeur général délégué	248 000	270 545 sans surperformance; 351 709 avec	275 956	Critères financiers 60%, Critères extra-financiers 40 %	Non	Non	Non	Non	248 000	Non
<b>ORANGE</b>										
Jacques Aschenbroich, président du conseil d'administration	277 016	NA	NA	NA	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Christel Heydemann, directrice générale	900 000	1 350 000	938 700	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	Oui	Oui	Oui	70 000 actions valorisées à 581 700 euros	Non
<b>RENAULT</b>										
Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration	450 000	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Luca de Meo, directeur général	1 300 000	1 950 000	1 950 000	Critères financiers (60%) et critères stratégiques et de développement durable (40%)	Non	Oui	Oui	Oui	75 000 actions de performance, valorisées à 1 419 330 euros	Non

Entreprise	Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2023	Rémunération variable au titre de l'exercice 2023			Rémunération exceptionnelle au titre de 2023	Indemnité de départ	Clause de non concurrence	Régime de retraite supplémentaire	Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2023	Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2023
		Montant maximal	Montant attribué	Critères d'attribution						
<b>SAFRAN</b>										
Ross McInnes, président du conseil d'administration	450 000	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non
Olivier Andriès, directeur général	840 000	1 260 000	1 000 723	Performance économique du Groupe (2/3) et performance individuelle (1/3)	Non	Non	Non	Oui	10 721 actions de performance, valorisées à 1 007 988 euros	NA
<b>THALES</b>										
Patrice Caine, président-directeur général	850 000	1 275 000	1 120 636	Objectifs financiers (75%) et non financiers (25%)	Non	Oui	Non	Oui	11 000 actions de performance valorisées 849 868 € en normes IFRS à la date d'attribution	Non

## Annexe 4

# Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2024

Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Rémunération décidée en 2024		
				Fixe	Part variable (montant maximal qui pourrait être versé en 2025)	Total (montant maximal)
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin	De Romanet	PDG	350 000	100 000	450 000
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	Françoise	Dufresnoy	Présidente	30 000	10 000	40 000
Chantiers de l'Atlantique	Laurent	Castaing	Directeur général	310 000	124 000	434 000
Chantiers de l'Atlantique	Clare	Chatfield	Présidente du CA	40 000	-	40 000
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Laurence	Borie-Bancel	Présidente du directoire	242 059	121 030	363 089
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Julien	Français	Membre du directoire	180 816	81 367	262 183
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Mathieu	Stortz	Membre du directoire	180 816	81 367	262 183
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Emmanuel	Legrand	Président du CS	75 711	-	75 711
Consortium de réalisation	François	Lemasson	Président du CA	60 000	-	60 000
EDF	Luc	Rémont	PDG	450 000	-	450 000
EDF Renouvelables	Bruno	Fyot	Directeur général délégué	228 388	101 404	329 792
Enedis	Marianne	Laigneau	Présidente du directoire	430 000	-	430 000
Enedis	Christian	Buchel	Membre du directoire	301 190	117 536	418 726
Enedis	Hervé	Champenois	Membre du directoire	226 580	85 100	311 680
Enedis	Marie-Christine	Aulagnon	Membre du directoire	251 400	100 560	351 960
Enedis	Olivier	Duhagon	Membre du directoire	171 890	63 960	235 850
Eurengo Holding	Thierry	Franco	PDG	290 000	80 000	370 000
Framatome	Bernard	Fontana	Président du directoire	450 000	-	450 000
Framatome	Grégoire	Ponchon	DG et membre du Directoire	260 000	104 000	364 000
France Médias Monde	Marie-Christine	Saragosse	PDG	228 000	32 000	260 000
France Télévisions	Delphine	Ernotte Cunci	PDG	322 000	78 000	400 000
Geodis SA	Marie-Christine	Lombard	Présidente du directoire	450 000	-	450 000
GIAT Industries	Thierry	Franco	Président	25 000	-	25 000
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	Président du CA	263 000	-	263 000
IN Groupe	Agnès	Diallo	Directrice générale	315 000	135 000	450 000

Entreprises	Prénom	Nom	Fonction	Rémunération décidée en 2024		
				Fixe	Part variable (montant maximal qui pourrait être versé en 2025)	Total (montant maximal)
La Poste	Philippe	Wahl	PDG	450 000	-	450 000
Laboratoire français du fractionnement	Corinne	Fau	Présidente du CA	90 000	-	90 000
Laboratoire français du fractionnement	Jacques	Brom	Directeur général	380 000	70 000	450 000
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	Nicolas	Maes	Directeur général	400 000	50 000	450 000
Orano	Claude	Imauven	Président du CA	120 000	-	120 000
Radio France	Sibyle	Veil	PDG	200 000	40 000	240 000
RATP	Jean	Castex	PDG	350 000	100 000	450 000
RTE	Clotilde	Levillain	Membre du directoire	228 900	91 560	320 460
RTE	Xavier	Piechaczyk	Président du directoire	286 125	114 450	400 575
RTE	Thérèse	Boussard	Membre du directoire	228 900	91 560	320 460
RTE	Thomas	Veyrenc	Membre du directoire	228 900	91 560	320 460
RTE	Sophie	Moreau-Follenfant	Membre du directoire	228 900	91 560	320 460
SLI	Michel	Colin	Président	35 000	-	35 000
SNCF SA	Jean-Pierre	Farandou	PDG	450 000	-	450 000
SNCF SA	Laurent	Trevisani	Directeur général délégué	350 000	100 000	450 000
SNCF RESEAU	Matthieu	Chabanel	PDG	330 000	120 000	450 000
SNCF Gares & Connexions	Marlène	Dolveck	Directrice générale	250 000	125 000	375 000
SNCF Voyageurs	Christophe	Fanichet	PDG	386 000	64 000	450 000
SOGEPA	Thierry	Dissaux	Président	25 000	-	25 000
Technicatome	Loïc	Rocard	PDG	260 000	70 000	330 000
TSA	Thierry	Dissaux	Président	25 000	-	25 000

## Annexe 5

# Principales opérations conduites par l'APE depuis 2014

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<b>2014</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1% d'<b>Airbus</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 451 M€ (janvier)</li> <li>- 3,1% de <b>GDF SUEZ</b> pour 1 513,5 M€ (juin)</li> <li>- Cession des 10 titres <b>Technicolor</b> détenus par l'État pour 59 € (juillet)</li> <li>- offre réservée aux salariés de <b>Safran</b> pour 72,6 M€ (octobre)</li> <li>- offre réservée aux salariés de <b>DCNS</b> pour 26,7 M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- achat d'une action <b>SNCM</b> pour 23 € (janvier)</li> <li>- achat de 2 actions <b>Sogepa</b> pour 6 € portant la participation de l'État à 100 % (mars)</li> <li>- 14,1% de <b>PSA Peugeot Citroën</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 800 M€ (mai)</li> <li>- prise de participation dans <b>CDG Express Etudes</b> à hauteur de 33 % pour 3 K€ (mai)</li> <li>- 60% de l'<b>Aéroport Marseille Provence</b> pour 89 K€ (juin)</li> <li>- 33,34% de <b>STX France</b> pour 120 K€ (juin)</li> <li>- 7,15% d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 334 M€ (décembre)</li> <li>- 60% de l'<b>Aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes</b> pour 89 K€ (décembre)</li> </ul>
<b>2015</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- offre réservée aux salariés de <b>GDF SUEZ</b> pour 26,6 M€ (février)</li> <li>- 3,96% de <b>Safran</b> pour 1 033 M€ (mars)</li> <li>- 49,99% du capital de l'<b>aéroport de Toulouse Blagnac</b> pour 308 M€ (avril)</li> <li>- 0,48% de <b>GDF SUEZ</b> sur le marché pour 206 M€ (juillet août)</li> <li>- 2,64% de <b>Safran</b> pour 753,5 M€ (novembre)</li> <li>- vente de 4 037 titres <b>ADIT</b> pour 20,3 M€ (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% de <b>Lyon Turin Ferroviaire</b> pour 434 K€ (février)</li> <li>- 4,73% de <b>Renault</b> et 1,7% d'<b>Air France-KLM</b> pour 1 254 M€ (avril et mai)</li> <li>- souscription au capital de <b>SLI</b> pour 750 M€ et 2 libérations pour 7,11 M€</li> <li>- augmentation de capital du <b>LFB</b> pour 230 M€ avec une première libération à hauteur de 60 M€ (octobre)</li> <li>- achat d'un titre <b>ALSTOM</b> avec TTF associée pour 29 € (octobre)</li> <li>- achat d'un titre <b>GEAST</b> pour 1 € (novembre)</li> <li>- augmentation de capital <b>CGMF</b> pour 45,3 M€ (décembre)</li> <li>- augmentation de capital <b>Holding SP</b> pour 4,2 M€ (décembre)</li> </ul>
<b>2016</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cession de la participation de l'État au capital d'<b>Aéroports de la Côte d'Azur</b>, soit 60%, pour 1 222 M€ (novembre)</li> <li>- cession de la participation de l'État au capital d'<b>Aéroports de Lyon</b>, soit 60%, pour 535 M€ (novembre)</li> <li>- 1,39% de <b>Safran</b> pour 365,4 M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2<sup>e</sup> libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 40 M€ (avril)</li> <li>- trois libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 16,3 M€ (juin, octobre et décembre)</li> <li>- achat d'une action <b>Solinter Holding</b> pour 10 € (juillet)</li> <li>- achat d'une action <b>Le Nickel SLN</b> pour 57,93 € (juillet)</li> <li>- 100% du capital de <b>FSI Equation</b> pour 246 M€ (août)</li> <li>- augmentation de capital de <b>Radio France</b> de 55 M€ libérée pour la moitié, soit 27,5 M€ (octobre)</li> <li>- augmentation de capital de <b>FSI Equation</b> pour 45 M€ (novembre)</li> </ul>

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<p><b>2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4,1% d'<b>ENGIE</b> pour 1140 M€ (janvier)</li> <li>- cession de la participation de l'État au capital de <b>Peugeot SA</b>, soit 12,7%, via <b>Sogepa</b>, pour 1920 M€ (juin)</li> <li>- 4,56% d'<b>ENGIE</b> (dont 0,45% en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1531,8 M€ (septembre)</li> <li>- 4,73% de <b>Renault</b> (dont 0,47% en vue d'une offre réservée aux salariés) pour 1212,4 M€ (novembre)</li> <li>- Cession d'une action <b>ALSTOM</b> pour 34 € (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- achat d'une action <b>Orano</b> pour 18,93 € (janvier)</li> <li>- 50,32% de la <b>Société Technique pour l'Énergie Atomique</b> pour 281 M€ (mars)</li> <li>- augmentation de capital d'<b>EDF</b> pour 3 Md€ (mars)</li> <li>- 3<sup>e</sup> libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 90 M€ (avril)</li> <li>- augmentation de capital de la <b>SOVAFIM</b> pour 20 M€ (avril)</li> <li>- quatre libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 45,9 M€ (avril, juin, août et décembre)</li> <li>- augmentation de capital de <b>France Médias Monde</b> pour 1,86 M€ (juillet)</li> <li>- augmentation de capital d'<b>Areva</b> pour 2 Md€ (juillet)</li> <li>- augmentation de capital d'<b>Orano</b> pour 2,5 Md€ (juillet)</li> <li>- 6,02% d'<b>Areva</b> dans le cadre de l'offre publique de retrait pour 224,39 M€ (août)</li> <li>- 1,64% d'<b>Areva</b> dans le cadre du retrait obligatoire pour 60,94 M€ (septembre)</li> <li>- 1<sup>re</sup> libération de l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> pour 2 M€ (décembre)</li> <li>- Contribution à la seconde libération au titre de l'augmentation de capital de <b>Bpifrance-SA</b> de 3,066 Md€ pour 13,5 M€ (décembre)</li> </ul>
<p><b>2018</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 29,43% d'<b> Holding SP</b> pour 5,6 M€ (juillet)</li> <li>- 15,69% de <b>Chantiers de l'Atlantique</b> pour 18,68 M€ (juillet)</li> <li>- 0,45% d'<b>ENGIE</b> en vue d'une offre réservée aux salariés pour 151,6 M€ (juillet)</li> <li>- 2,35% de <b>Safran</b> pour 1245 M€ (octobre)</li> <li>- 100% de <b>SGGP</b> pour 5,7 M€ (novembre)</li> <li>- 98,72% de <b>NSRD</b> pour 6,6 M€ (décembre)</li> <li>- Cession de 4 actions de la société <b>EIA</b> pour 56 € (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4<sup>e</sup> et dernière libération au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> de 2015 pour 40 M€ (avril)</li> <li>- Trois libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 78 M€ (mai, septembre et décembre)</li> <li>- 0,39% d'<b>EDF</b> pour 120,70 M€ (juin)</li> <li>- Souscription à une action <b>ADIT</b> pour 100 € (juin)</li> <li>- Libération du solde de l'augmentation de capital de <b>Bpifrance-SA</b> pour 685 M€ (juin)</li> <li>- 66,66% de <b>STX France</b>, pour 80 M€ (février et juillet)</li> <li>- Dotation initiale du Fonds pour l'Innovation pour 1 600 M€ (septembre)</li> <li>- 4,8% d'<b>Orano SA</b> pour 267 M€ (décembre)</li> <li>- Deuxième libération au titre de l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> de 2017 pour 1,5 M€ (décembre)</li> </ul>
<p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre réservée aux salariés d'<b>EDF</b> pour 94,5 M€ (juillet)</li> <li>- 52% de <b>La Française des Jeux</b> pour 1888 M€ (novembre - décembre 2019) incluant l'Offre réservée aux salariés de <b>La Française des Jeux</b> pour 61,9 M€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 91,10 M€ (mars - décembre)</li> <li>- Avance d'actionnaire accordée à l'<b>Aéroport de Strasbourg - Entzheim</b> pour 3 M€ (décembre)</li> <li>- Augmentation de capital de l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 114 M€ (décembre)</li> <li>- Rachat auprès de l'<b>EPIC Bpifrance</b> de 5 612 243 actions EDF (soit 0,19% du capital de la société) pour 62,29 M€ (juin) et de 7 157 157 actions EDF (soit 0,23% du capital de la société) pour 58,40 M€ (décembre) reçues en tant que dividendes en titres par l'<b>EPIC Bpifrance</b></li> </ul>

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7,6% de <b>La Poste</b> 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)</li> <li>- Complément de prix suite à la cession de 148 723 629 actions de la <b>Société de Gestion de Garanties et de Participations</b> (SGGP) en 2018 pour 10,97 M€ (mai)</li> <li>- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la <b>Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance</b> (NSRD) en 2018 pour 24 680 € (juin)</li> <li>- Cession de 500 000 actions de la société <b>SOVAFIM</b> 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)</li> <li>- Cession de près de 75% du capital de la <b>SFIL</b> pour 300 M€ (octobre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre libérations à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 pour 49,50 M€ (mars à décembre)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>La Poste</b> par voie d'apport par l'État à <b>La Poste</b> de 7 645 754 actions de <b>CNP Assurances</b>, représentant environ 1,1% du capital de cette même société</li> <li>- Augmentation de capital de <b>l'Imprimerie Nationale</b> pour 65 M€ (mars)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 17,70 M€ (juin)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 17 M€ (juin)</li> <li>- Souscription à 830 083 « OCEANES » émises par <b>Safran</b> pour 89,84 M€ (mai)</li> <li>- Dotation complémentaire du <b>Fonds pour l'Innovation</b> pour 1900 M€ (juillet)</li> <li>- Souscription à 87 831 655 « OCEANES » émises par <b>EDF</b> pour 1027 M€ (septembre)</li> <li>- Souscription à 207 541 « OCEANES » émises par <b>Safran</b> pour 24,5 M€ (octobre)</li> <li>- Souscription au <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> pour 150 M€ et libérations partielles de la souscription à hauteur de 9,90 M€ (octobre 2020 – juin 2021)</li> <li>- Augmentation de capital de la <b>SNCF</b> pour 4 050 M€ (décembre)</li> </ul>
<p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la <b>Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance</b> (NSRD) en 2018 pour 6,5 M€ (mai)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souscription au <b>Fonds d'Avenir Automobile 2</b> pour 105 M€ et libérations partielles de la souscription à hauteur de 31,5 M€ (février)</li> <li>- Acquisition de 10 566 111 actions <b>Orano</b> pour 224,8 M€ (février); acquisition de 12 121 953 actions Orano pour 275 M€ (juillet); acquisition de 31 698 333 actions Orano pour 719,1 M€ (juillet). Acquisition de 24 830 361 actions Orano pour 563,30 M€ (octobre)</li> <li>- Trois libérations à hauteur de 62 M€ à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 (mars - juin - novembre)</li> <li>- Augmentation de capital d'<b>Air France-KLM</b> pour 593 M€ (avril 2021)</li> <li>- Souscription à 30 000 titres super subordonnés à durée indéterminée (TSDI) émis par la société <b>Air France-KLM</b> pour 3 000 M€ (avril 2021)</li> <li>- Augmentation de capital du <b>Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies</b> pour 210 M€ (mai)</li> <li>- Libérations partielles à hauteur de 5,85 M€ à la souscription au <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> (juin et juillet)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 15,20 M€ (juillet)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 18,53 M€ (juillet)</li> <li>- Première libération à hauteur de 10 M€ (octobre) à la souscription au <b>Fonds France Nucléaire</b> de 50 M€</li> <li>- Troisième libération à hauteur de 2 M€ à la souscription de la <b>CGMF</b> de 2017 (novembre)</li> <li>- Augmentation de capital du <b>Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies</b> pour 290 M€ et 1<sup>re</sup> libération à hauteur de 189,90 M€ (décembre)</li> </ul>

Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<p><b>2022</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cession de 3 619 titres super subordonnés à durée indéterminée NR4, 10 000 titres super subordonnés à durée indéterminée NR5 et 4 050 titres super subordonnés à durée indéterminée NR6 de la société <b>Air France-KLM</b> pour 1 801,5 M€ (juin – juillet – décembre)</li> <li>- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la <b>Nouvelle Société de Réalisation de Défaillance</b> (NSRD) en 2018 pour 19 744 € (juin)</li> <li>- Complément de prix suite à la cession de 148 723 629 actions de la <b>Société de Gestion de Garanties et de Participations</b> (SGGP) en 2018 pour 14 000 € (juin)</li> <li>- Cession d'une action de préférence de catégorie B de la société <b>Airbus DS Geo SA</b> pour 1 008 € (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatre libérations à hauteur de 95 M€ à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 (février - mai- septembre – novembre)</li> <li>- Libérations partielles de la souscription du <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> à hauteur de 66,45 M€ (mars- juillet- novembre)</li> <li>- Achat d'une action <b>CILAS</b> (Compagnie industrielle des Lasers) pour 2,47 € (mars)</li> <li>- Rachat auprès de l'<b>EPIC Bpifrance</b> de 15 513 760 actions EDF (soit 0,48% du capital d'EDF) pour 117 M€ (mars)</li> <li>- Augmentation de capital d'<b>EDF</b> pour 2 653 M€ (avril)</li> <li>- Achat d'une action <b>Aubert &amp; Duval</b> à hauteur de 16 € (mai)</li> <li>- Augmentation de capital d'<b>Air France-KLM</b> pour 6 451,4 M€ (juin)</li> <li>- 2<sup>de</sup> libération à hauteur de 100,10 M€ au titre de l'augmentation de capital du <b>LFB</b> souscrite le 22 décembre 2021 (juin)</li> <li>- Acquisition de 26 444 351 actions <b>Orano</b> pour 638,72 M€ (juillet)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 14,94 M€ (juillet)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 15,6 M€ (août)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Médias Monde</b> pour 1,6 M€ (septembre)</li> <li>- Quatrième et dernière libération à hauteur de 2,5 M€ de la souscription à l'augmentation de capital de la <b>CGMF</b> de 2017 (novembre)</li> <li>- Au titre de l'Offre Publique d'Achat Simplifiée sur les titres de capital de la société <b>EDF</b>: acquisition sur le marché de 207 092 776 actions EDF et 127 147 356 OCEANes EDF pour un montant global de 4 466 M€ (dont paiement de la Taxe sur les Transactions Financières à hauteur de 7,455 M€) - (novembre- décembre). Au 31 décembre 2022, l'Etat détient 80,22% des actions EDF</li> </ul>
<p><b>2023*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise de la dotation en numéraire du Fonds pour l'Innovation et l'Industrie auprès de l'<b>EPIC Bpifrance</b> pour un montant à hauteur de 3 500 M€</li> <li>- Cession de 5 950 titres super subordonnés à durée indéterminée NR6 de la société <b>Air France-KLM</b> pour 727,82 M€ (mars-avril)</li> <li>- Versement de trois soultes en espèce suite à la conversion en actions de 87 831 655 OCEANes <b>EDF</b> le 22 février 2023 (soit 3,50 €)*, de 130 784 645 OCEANes EDF le 24 mai 2023 (soit 4,86 €) de 80 298 OCEANes EDF le 13 juin 2023 (soit 1,46 €)</li> <li>- 1<sup>re</sup> partie du prix de cession, à hauteur de 1,250 M€ (décembre), de 1 112 parts sociales de la société Croissance Foot SARL au prix de base de 2,200 M€ (suite à une décision de justice définitive de confiscation prononcée par la chambre des appels correctionnels de la Cour d'appel de Lyon en date du 19/02/201 en vertu de laquelle l'Etat est devenu propriétaire de 1113 parts sociales représentant 49,9% du capital d'une société holding (« Croissance Foot »))</li> <li>- Indemnisation du rompu suite au regroupement des actions Air France-KLM par attribution d'une action ordinaire nouvelle contre 10 actions ordinaires détenues pour 5,69 € (septembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au titre de l'Offre Publique d'Achat Simplifiée sur les titres de capital de la société <b>EDF</b> (achat sur le marché et acquisition de titres dans le cadre de la procédure centralisée): acquisition de 335 710 273 actions EDF et 3 682 187 OCEANes EDF pour un montant global de 4 098 M€ (dont paiement de la Taxe sur les Transactions Financières à hauteur de 12,086 M€)**</li> <li>- Au titre du retrait obligatoire visant les titres <b>EDF</b> non présentés à l'offre: acquisition de 91 454 896 actions EDF et 35 400 OCEANes EDF pour un montant global de 1 098 M€**</li> <li>- Deuxième libération à hauteur de 10 M€ (mars) à la souscription au <b>Fonds France Nucléaire</b> de 50 M€ intervenue en octobre 2021</li> <li>- Souscription à 3 204 titres super subordonnés à durée indéterminée non remboursables avant 2029 (les "Titres Subordonnés Mars 2023") de la société <b>Air France-KLM</b> et à 4 074 titres super subordonnés à durée indéterminée non remboursables avant 2029 (les "Titres Subordonnés Avril 2023") de la société <b>Air France-KLM</b> pour un montant global de 727,8 M€ (mars-avril)</li> <li>- Libérations partielles de la souscription du <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> à hauteur de 27,78 M€ (mars- mai)</li> <li>- Achat d'une action <b>Exxelia International</b> pour 3,51 € (avril)</li> <li>- Rachat auprès de l'<b>EPIC Bpifrance</b> de 12 357 234 actions EDF (représentant 0,31% du capital d'EDF) pour 92 M€ (mai)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 31,5 M€ (juin)</li> <li>- Augmentation de capital de l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 50 M€ (juin)</li> <li>- Augmentation de capital de Radio France pour 6,52 M€ (juillet)</li> <li>- Trois libérations à hauteur de 156 M€ à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 (juillet - octobre- décembre 2023)</li> </ul>



Cessions par l'État	Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations
<p><b>2024**</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cession de 271 595 actions <b>Defense Conseil International</b> pour un montant de 46,17 M€ (avril)</li> <li>- Cession de 112 actions <b>Sofema</b> pour un montant de 2 248,96 € (mai)</li> <li>- Versement d'une soulte en espèce suite à la conversion en actions de 1 037 624 OCEANEs <b>Safran</b> pour un montant de 19,99€ (juin)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souscription à une augmentation de capital de la <b>SLI</b> pour 250M€ (décembre 2023) avec une libération partielle à hauteur de 200,3 M€ (février 2024).</li> <li>- Souscription à 4 055 titres super subordonnés à durée indéterminée de la <b>Société Le Nickel-SLN</b> dont 800 TSDI souscrits par règlement en numéraire à hauteur de 80 M€ et 3 255 TSDI souscrits par conversion de prêts consentis en 2016 et 2023 à hauteur de 325,5 M€ (avril)</li> <li>- Souscription à une augmentation de capital de la société <b>John Cockerill Defense</b> avec libération totale à hauteur de 80,6 M€ (juin)</li> <li>- Deux libérations partielles à hauteur d'un montant global de 17,06 M€ (juin) au titre de la souscription au <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> de 82,50 M€ de 2020 (6<sup>e</sup> libération au titre du Compartiment Plateforme et 8<sup>e</sup> libération au titre du Compartiment Support)</li> <li>- Troisième et quatrième libérations à hauteur de 13 M€ (mars) et 6 M€ (mai) à la souscription au <b>Fonds France Nucléaire</b> de 50 M€ intervenue en octobre 2021</li> </ul>

\* À ces montants s'ajoute l'ensemble des frais (frais de centralisation, frais de courtage, frais d'exécution) à hauteur de 4,87 M€.

\*\* Opérations jusqu'au 30 juin 2024.

## 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	Versement du budget général	TOTAL
2014	1 613	220	4	20	5 011	6 868
2015	2 350	169	9	118	804	3 450
2016	2 269	442	24	7	2 539	5 281
2017	3 997	1 913	480	21	1 501	7 912
2018	1 455	84	220	92	761	2 612
2019	2 027	396	0	29	363	2 815
2020	1 429	10	0	85	9 395	10 919
2021	37	0	97	426	4 207	4 767
2022	1 803	0	0	119	15 499	17 421
2023	761	3 500	0	179	8 775	13 215
2024*	53	0	0	203	6 657	6 913
<b>TOTAL</b>	<b>17 794</b>	<b>6 734</b>	<b>834</b>	<b>1 299</b>	<b>55 512</b>	<b>82 173</b>

\*au 30 juin 2024: recettes effectivement encaissées au CAS PFE ou en cours d'encaissement

## 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	Désendette-ment de l'État ou d'établisse-ments publics de l'État	TOTAL
2014	2 135	384	3	2	3 262	1 500	7 286
2015	1 272	1 295	4	49	0	800	3 420
2016	3 607	246	150	2	0	0	4 005
2017	7 970	567	1	25	0	100	8 663
2018	2 761	468	660	3	0	100	3 992
2019	705	192	210	15	0	0	1 122
2020	9 912	1 142	647	0,175	0	0	11 701
2021	3 021	1 782	732	0	0	0	5 535
2022	3 388	5 325	1 754	8	0	1 885	12 360
2023	889	6 004	2 077	16	0	6 588	15 574
2024*	835	80	68	0	0	0	973
<b>TOTAL</b>	<b>36 485</b>	<b>17 485</b>	<b>6 306</b>	<b>120</b>	<b>3 262</b>	<b>10 973</b>	<b>74 631</b>

\*au 30 juin 2024

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, entre autres, dans le passé le financement du Mécanisme Européen de Stabilité, le renforcement des fonds propres de l'AFD et le financement de l'offre publique d'achat simplifiée suivi du retrait obligatoire portant sur les actions et les OCEANes EDF. Ainsi sur la période 2014 à 2024, hors prise en compte de la crise Covid-19 ce sont 46 400 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 2014 (en millions d'euros)

### Situation du CAS PFE au 30 juin 2024

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 2024

(Hors administrateurs salariés et censeurs)

Taux de féminisation des administrateurs	
Global – Portefeuille APE	42%
RE/AE/PQ – Portefeuille APE	43%

## Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises cotées du périmètre de l'APE après les AG 2024 (10 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)	48%	27	13
Total entreprises cotées	43%	134	58
Total entreprises cotées hors AIRBUS	43%	122	53

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
AIRBUS	42%	Non applicable	Droit NL
ADP	42%	AG 2017	code de commerce 40%
AIR FRANCE-KLM	47%	AG 2017	code de commerce 40%
ERAMET	41%	AG 2017	code de commerce 40%
ENGIE	55%	AG 2017	code de commerce 40%
FDJ	50%	AG 2017	code de commerce 40%
ORANGE	42%	AG 2017	code de commerce 40%
RENAULT	33%	AG 2017	code de commerce 40%
SAFRAN	42%	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 2024 (49 entreprises)

(Hors administrateurs salariés et censeurs)

	Taux de féminisation des administrateurs	Collège parité	Nombre de femmes
Représentants de l'État (RE/AE/PQ)	41%	328	133
Total entreprises non cotées	43%		
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	36%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS	47%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE	33%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM	33%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	47%	AG 2020	code de commerce 40%
AEROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES	20%	exclus	code de commerce 40%
AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE	47%	AG 2020	code de commerce 40%
AREVA SA	67%	AG 2017	code de commerce 40%
ARTE FRANCE	58%	exclus	code de commerce 40%
ATMB	46%	exclus	code de commerce 40%
BPIFRANCE EPIC	43%	2018 puis 2023	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
BPI FRANCE SA	50%	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	50%	AG 2017	code de commerce 40% mais attention: CA de moins de 8 = écart de 2 maxi
CIVIPOL	Pas de collège parité	exclus	code de commerce 40% / Vu la taille d'effectif, n'est pas 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 <sup>er</sup> renouvellement post 2014 puis 50% au 2 <sup>e</sup> (si moins de 8 PQ, écart de 1)
DCI	43%	AG 2017	code de commerce 40%
DEXIA	50%	exclus	Droit belge
EDF	50%	AG 2017	code de commerce 40%
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 <sup>er</sup> renouvellement post 2014 puis 50% au 2 <sup>e</sup> (si moins de 8 PQ, écart de 1)
FRANCE MÉDIAS MONDE	50%	2011	Loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)
FRANCE TÉLÉVISIONS	50%	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 août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	40%	janvier 2019 puis janvier 2024	loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement

Entreprises	Taux de féminisation des administrateurs	Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation	Disposition légale applicable
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 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	33%	février 2018 puis février 2023	loi DSP annexe II : 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION	22%	février 2018 puis février 2023	loi DSP annexe II : 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> 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 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
HAROPA	50%	1 <sup>er</sup> juin 2021 (date de création de l'établissement)	Article 6-2 de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 modifiée relative à la démocratisation du secteur public
IMPRIMERIE NATIONALE	38%	AG 2017	code de commerce 40%
LA POSTE	43%	AG 2017	code de commerce 40%
LFB	38%	AG 2017	code de commerce 40%
MONNAIE DE PARIS	50%	avril 2017 puis avril 2022	EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
NAVAL GROUP	42%	AG 2017	code de commerce 40%
ODAS	25%	exclus	code de commerce 40%
ORANO	45%	AG 2017	code de commerce 40%
RADIO FRANCE	50%	2011	Loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)
RATP	50%	juillet 2019 puis juillet 2024	EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement
SEMMARIS	35%	en vigueur	code de commerce 40%
SNCF	38%	en vigueur	code de commerce - article L. 225-18-1
SNCF RÉSEAU	38%	en vigueur	code de commerce - article L. 225-18-1
SNPE	Pas de collège parité	exclus	code de commerce 40%
SOVAFIM	Pas de collège parité	exclus	code de commerce 40% / Vu la taille d'effectif, pas soumis aux ratios légaux de féminisation
SFTRF	44%	exclus	code de commerce 40%
TECHNICATOME	50%	AG 2017	code de commerce 40%

## Notas:

SOGEPA, TSA, FSI EQUATION, CGMF, GIAT INDUSTRIES et SLI sont des SAS non soumise 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 »

Exclus: 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	2022	2023
<b>Énergie</b>	<b>319 797</b>	<b>335 248</b>	<b>355 793</b>	<b>366 903</b>	<b>370 829</b>	<b>371 967</b>	<b>301 146</b>	<b>304 444</b>
Engie	152 175	151 480	158 505	170 475	173 398	171 754	96 116	96 816
Eramet	12 777	12 590	12 705	13 097	13 129	13 373	13 764	8 812
EDF	154 845	152 033	165 790	164 727	165 200	167 157	171 490	179 550
Orano (depuis 2017)		19 145	18 793	18 604	19 102	19 683	19 776	19 266
<b>Industrie</b>	<b>408 638</b>	<b>454 087</b>	<b>496 604</b>	<b>514 978</b>	<b>484 835</b>	<b>465 368</b>	<b>433 437</b>	<b>442 759</b>
Airbus	133 782	129 442	133 671	134 931	131 349	126 495	134 267	147 893
KNDS	7 040	7 329	7 545	7 873	8 270	8 619	8 800	9 461
Naval Group (ex DCNS)	12 694	12 788	13 612	14 561	15 464	16 028	16 029	16 325
Renault	124 849	181 344	183 002	179 565	170 158	156 466	105 812	105 497
Safran	66 490	58 324	92 639	95 443	78 892	76 765	83 276	91 984
Thales	63 783	64 860	66 135	82 605	80 702	80 995	85 253	81 060
<b>Services et Finance</b>	<b>420 818</b>	<b>419 212</b>	<b>416 110</b>	<b>410 285</b>	<b>404 912</b>	<b>398 473</b>	<b>388 899</b>	<b>384 133</b>
France Télévisions	9 840	9 842	9 618	9 456	9 021	9 050	9 905	9 900
La Poste	251 249	253 219	251 219	249 304	248 906	244 980	238 033	232 726
Orange	155 202	151 556	150 711	146 768	142 150	139 698	136 430	137 094
Radio France	4 527	4 595	4 562	4 757	4 835	4 745	4 531	4 413
<b>Transports</b>	<b>417 858</b>	<b>433 189</b>	<b>440 054</b>	<b>445 113</b>	<b>431 848</b>	<b>427 022</b>	<b>441 178</b>	<b>455 747</b>
Groupe ADP	8 887	24 178	25 917	26 122	24 447	25 720	26 184	28 174
Air France-KLM	82 175	80 595	81 527	83 097	75 861	71 469	73 303	77 806
RATP	56 911	57 326	59 889	59 544	60 031	59 537	65 420	66 981
Groupe SNCF	269 885	271 090	272 721	276 350	271 509	270 296	276 271	282 786
<b>Total</b>	<b>1 567 111</b>	<b>1 641 736</b>	<b>1 708 561</b>	<b>1 737 279</b>	<b>1 692 424</b>	<b>1 662 830</b>	<b>1 564 660</b>	<b>1 587 083</b>

## Annexe 9

# Charte de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises

L'État actionnaire est soucieux de l'exemplarité des entreprises du portefeuille en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE). Les priorités de l'État actionnaire en la matière sont les suivantes :

- la RSE doit être pleinement intégrée dans la stratégie ;
- les entreprises doivent contribuer à la transition vers une économie bas-carbone et réduire l'impact de leur activité sur l'environnement ;
- les entreprises du portefeuille doivent agir en employeurs responsables ;
- elles doivent générer un impact sociétal positif.

L'Agence des participations de l'État (APE) y veille au sein des instances de gouvernance et dans son dialogue avec les dirigeants des entreprises.

L'APE établit un compte rendu annuel de la performance RSE des entreprises de son portefeuille, fondé notamment sur des indicateurs extra-financiers.

## AXE 1: Intégrer pleinement la RSE dans la stratégie des entreprises et dans la raison d'être

### Définir une « raison d'être » et s'assurer que la RSE en est un pilier

La « raison d'être » est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise, elle va plus loin que la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux ; elle doit avoir un usage stratégique, en fournissant un cadre pour les décisions les plus importantes. La stratégie des entreprises doit être congruente avec cette raison d'être.

### Traiter des enjeux sociaux et environnementaux dans la gouvernance de l'entreprise

Les entreprises sont encouragées à créer un comité spécialisé du conseil d'administration sur la RSE.

L'État actionnaire veille à la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans les programmes de travail des instances de gouvernance : stratégie en matière de création de valeur à long terme, stratégie en matière de RSE, examen des conséquences sociales et environnementales des décisions de l'entreprise, critères de RSE dans la rémunération variable des cadres dirigeants notamment.

## AXE 2: S'assurer de la transition vers une économie bas-carbone et réduire l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement

### Décliner l'objectif national de réduction des émissions à l'horizon 2030 et de neutralité carbone en 2050 dans la stratégie des entreprises

Dans la continuité des engagements de la COP21 et de l'Accord de Paris entré en vigueur le 4 novembre 2016, les entreprises dont l'État est actionnaire s'engagent dans la transition vers une économie bas-carbone en se fixant des objectifs ambitieux de réduction de leur empreinte carbone.

Elles incluent dans leur stratégie d'entreprise des objectifs visant à contribuer à la neutralité carbone à l'échelle mondiale par le biais de leur activité et de leur soutien aux initiatives de leur secteur. Elles mesurent leur impact carbone direct et indirect.

### Réduire la production de déchets et favoriser l'économie circulaire

Les entreprises dont l'État est actionnaire favorisent les initiatives visant à réduire leur impact environnemental et la production des déchets liés à leur activité. Elles s'efforcent de maximiser le contenu recyclé dans leurs produits.



### **Contribuer à la préservation de la biodiversité**

Les entreprises dont l'État est actionnaire favorisent les actions visant à sauvegarder, à restaurer et à conserver la biodiversité.

### **Gérer les ressources en eau de manière responsable**

Les entreprises dont l'État est actionnaire favorisent les actions visant à réduire leur consommation d'eau et à minimiser leur impact sur les écosystèmes aquatiques.

## **AXE 3: Agir en employeur responsable**

### **Promouvoir l'égalité, valoriser la diversité et n'accepter aucune discrimination**

L'État actionnaire s'assure que les entreprises mettent en œuvre une politique de non discrimination, de diversité et d'inclusion. En particulier une représentation plus équilibrée des hommes et des femmes au sein des instances dirigeantes (conseil, comités exécutifs et de direction, encadrement supérieur) doit être mise en œuvre. Au-delà des obligations fixées par la loi française, l'État actionnaire s'engage pour ce que ces politiques couvrent l'ensemble des collaborateurs, en France et à l'étranger.

### **Cultiver le dialogue social**

Les dirigeants instaurent un dialogue social ouvert, respectueux et adapté aux enjeux de l'entreprise, en France et à l'étranger.

### **Favoriser l'employabilité de leurs collaborateurs par une politique de formation adaptée**

Les entreprises agissent en faveur de l'employabilité de leurs collaborateurs.

### **Faire de la santé, la sécurité et du bien-être au travail une priorité**

En France comme à l'étranger, pour leurs collaborateurs comme leurs sous-traitants (au minimum de rang 1), les entreprises établissent et évaluent des systèmes de prévention des accidents du travail, des maladies professionnelles, du stress et des risques psychosociaux. Elles déploient activement des politiques de prévention et prennent des initiatives pour améliorer le bien-être au travail.

## **AXE 4: Générer un impact sociétal positif**

### **Encourager le développement local et la cohésion des territoires**

L'État actionnaire est attentif à ce que les entreprises du portefeuille participent à dynamiser les bassins d'emplois par leurs choix d'implantation, leurs stratégies favorables aux achats locaux et circuits courts, leurs actions en faveur de l'insertion économique notamment des jeunes. Cette politique peut également s'exprimer par l'investissement dans des initiatives d'économie sociale et solidaire.

### **Développer une politique d'achat responsable**

La politique d'achat des entreprises du portefeuille doit être attentive aux droits humains et aux normes en matière de travail, de santé, de sécurité. L'impact environnemental des achats doit être pris en compte.

### **Prendre des initiatives d'utilité sociale, en lien avec les activités et les enjeux de l'entreprise**

Les entreprises dont l'État est actionnaire promeuvent des initiatives d'utilité sociale en lien avec leur activité.

## Annexe 10

## L'équipe dirigeante

**Alexis Zajdenweber**

*Nommé par décret du Président de la République le 14 septembre 2022, Alexis Zajdenweber est le Commissaire aux participations de l'État, directeur général de l'Agence des participations de l'État.*

Alexis Zajdenweber est 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, il 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 l'État aux conseils d'administration d'EDF, de Renault, de la SNCF, de Thales et de Bpifrance.

**Céline Fornaro**

*Céline Fornaro est directrice générale adjointe de l'APE depuis octobre 2023.*

Ingénieure aéronautique de formation, Céline Fornaro a débuté sa carrière en 2000 comme responsable marketing et produit dans la vente d'avions chez Embraer. Fin 2004, elle rejoint Bank of America Merrill Lynch dans les équipes recherche sur les marchés actions. Elle sera nommée chef de l'équipe (*managing director*) en 2010. En 2016, Céline Fornaro intègre UBS comme directrice de l'équipe de recherche marchés actions pour tout le secteur industriel - aéronautique, défense, bien d'équipements, fournisseurs d'énergies renouvelables et transport.

En juin 2022, Céline Fornaro rejoint l'APE comme responsable du pôle Finance, en charge des opérations stratégiques et financières du portefeuille de l'État actionnaire, et du dialogue avec les différentes parties prenantes sur la dette et l'*equity*.

Céline Fornaro est diplômée d'un Master of Science du College of Aeronautics de Cranfield University (UK) et est ingénieure diplômée de l'École Nationale de l'Aviation Civile.

Elle siège aux conseils d'administration d'Engie, Orange, Air France - KLM et Safran.

## Guillemette Kreis



*Guillemette Kreis est directrice de participations en charge du secteur Services et Finance depuis juin 2024.*

Guillemette Kreis a débuté son parcours professionnel en 2004 comme chargée de mission au bureau du budget et des affaires financières du ministère de la Culture. En 2006, elle rejoint les services du Premier ministre comme chargée de mission au sein de la direction du développement des médias.

A partir de 2008, elle entame une carrière dans des groupes audiovisuels au Royaume-Uni. D'abord, de 2008 à 2013, au sein de Fremantle comme chargée de mission auprès du CEO et du COO et M&A Manager. Elle rejoint ensuite ITV plc. et devient la directrice de la stratégie et du business development d'ITV Studios. En 2017, elle intègre All3Media Ltd. en tant que vice-présidente exécutive en charge de la stratégie du groupe et des fusions et acquisitions.

Guillemette Kreis est diplômée de l'école des hautes études commerciales de Paris (HEC) et également titulaire d'un DEA en macroéconomie.

Elle siège en tant que représentante de l'État au conseil d'administration d'Arte, de La Poste, de France Télévisions, de Bpifrance Participations et de Bpifrance Investissement.

## 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.

Il siège aux conseils d'administration d'Eramet, Orano, Enedis et Areva.

## May Gicquel



*May Gicquel est directrice de participations en charge du secteur Transports depuis novembre 2022.*

May Gicquel a débuté son parcours professionnel à la direction générale du Trésor en juillet 2010, où elle a d'abord assuré le suivi stratégique et financier du groupe Agence française de développement (AFD) avant d'être chargée des questions liées à la stabilité financière de la zone euro de 2013 à 2015. Elle est ensuite nommée chef du bureau du financement multilatéral du développement et du climat.

De 2018 à 2022, elle a exercé les fonctions de chef du service économique de New York, responsable de l'analyse de la politique économique américaine ainsi que de la réglementation et de l'actualité financières aux États-Unis.

May Gicquel est diplômée de l'École polytechnique et de l'École nationale des ponts et chaussées.

Elle siège aux conseils d'administration d'Aéroports de Paris (ADP), de la RATP et de HAROPA Port.

## Pierre Jeannin



*Pierre Jeannin est directeur de participations en charge du secteur Industrie depuis février 2023.*

Pierre Jeannin a débuté son parcours professionnel comme directeur de projets au sein du groupe industriel français Snecma de 2009 à 2010. Il devient ensuite chargé des affaires publiques et du marketing du programme Véhicules électriques de Renault au Royaume-Uni.

Il rejoint en 2012 la direction générale du Trésor du ministère de l'Économie, en tant qu'adjoint au chef du bureau des affaires aéronautiques et militaires. Il intègre en 2014 l'Agence des participations de l'État, d'abord comme chargé de participations (Safran, DCNS, DCI, Odas) puis devient, en 2016, adjoint au directeur de participations Industrie. Il assurera cette fonction jusqu'en janvier 2023.

Pierre Jeannin est diplômé de l'École polytechnique et de l'École nationale supérieure des mines. Il est Ingénieur en chef des mines.

Il siège aux conseils d'administration de Naval Group, KNDS, Eurengo Holding et Défense Conseil International (DCI).

## 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. De 2020 à 2022, il était 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.

Il siège aux conseils d'administration de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) et de l'aéroport Toulouse Blagnac.

## Jérémie Gué



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

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

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

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

## Emmanuelle Benhamou



*Emmanuelle Benhamou est responsable du pôle Audit et comptabilité de l'agence depuis février 2024.*

Emmanuelle Benhamou a débuté en audit et conseil financier chez Ernst and Young en 2013. Elle rejoint ensuite Banijay Group comme contrôleur financier groupe en 2017, puis Eramet au contrôle de gestion du groupe en 2019. Elle a rejoint l'Agence des participations de l'État en février 2021, en tant qu'adjointe au responsable du pôle Audit et comptabilité.

Diplômée de l'école des hautes études commerciales de Paris (HEC), Emmanuelle Benhamou est également diplômée d'expertise comptable.

Elle siège comme représentante de l'État à l'Epic Bpifrance, à La Banque postale et au GPM Nantes Saint-Nazaire.

## 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 Île-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 de la Sorbonne.

## Boris Hauptmann



*Boris HAUPTMANN est responsable du pôle Finance depuis février 2024.*

Boris Hauptmann a débuté son parcours professionnel en 2018 chez Crédit Agricole CIB, au sein des équipes Equity Capital Markets, où il a participé à de multiples opérations sur les marchés primaires actions. Il a rejoint l'Agence des participations de l'État en octobre 2022, en tant qu'adjoint à la responsable du pôle Finance.

Boris Hauptmann est diplômé de l'ESCP Business School.

Il siège en tant que représentant de l'État aux conseils d'administration d'Autoroutes et Tunnel du Mont-Blanc (ATMB) et de la Société Française du Tunnel Routier du Fréjus (SFTRF).

# Organigramme fonctionnel de l'APE

