

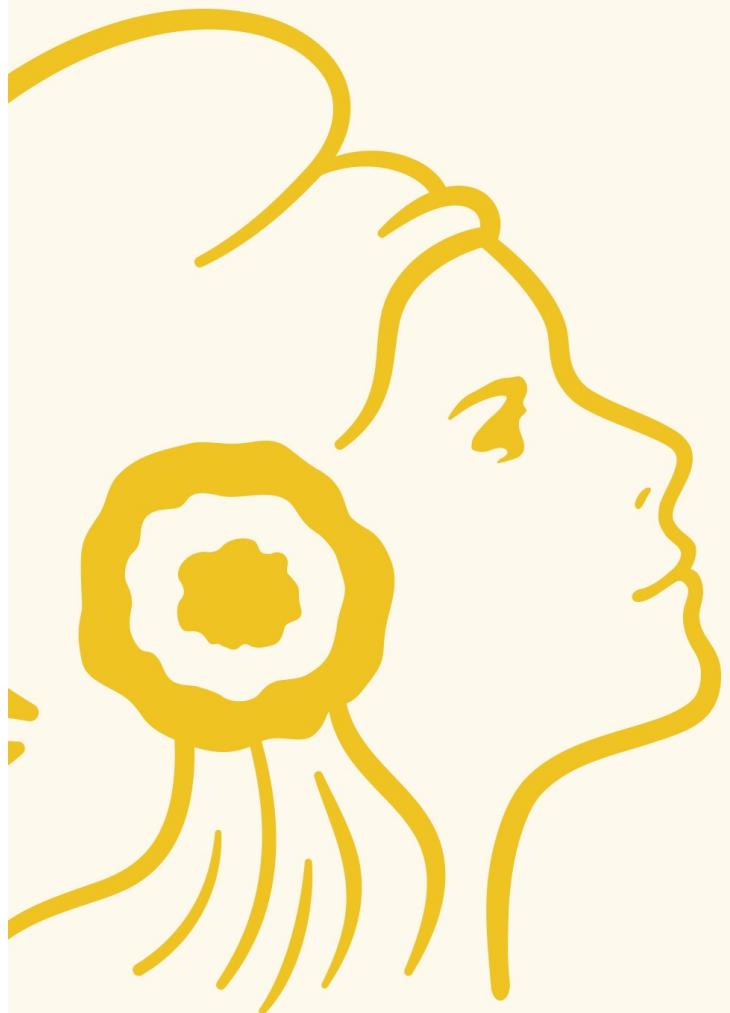


GOUVERNEMENT

Liberté  
Égalité  
Fraternité

## Annexe au projet de loi de finances pour 2024

### Rapport relatif à l'État actionnaire



2024

**Conception et rédaction**

Agence des participations de l'État

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

**Graphisme**

Secrétariat général

Sircos

**Crédits photos**

Bernard Gaetan / Energie

Didier Marc, PWP, Capa Pictures / EDF

Antoine Soubigou / Framatome

Eric Larrayadieu, Interlinks Image / Orano

Adrien Daste / Safran

J. Lutt, Capa / Thales

Capa / EDF Renouvelables

Victor Point/H&K / Monnaie de Paris

Hinlay Silva-Vincent / La Poste

Christophe Abramowitz / Radio France

Eric Magnan / Air France-KLM

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Avant-propos  | 4  |
| Trois questions au Commissaire aux participations de l'État               | 7  |
| Principales participations de l'État                                      | 9  |
| 85 entités relevant du périmètre de l'Agence des participations de l'État | 10 |

## PANORAMA GÉNÉRAL

|  |    |
|--|----|
| Missions et doctrine   | 14 |
| Les équipes de l'APE   | 15 |
| Chiffres clés  | 16 |
| Faits marquants  | 18 |
| Responsabilité sociale, sociétale et environnementale                                      | 22 |
| L'État, actionnaire unique d'EDF, pour quels enjeux ?                                      | 24 |
| L'« Industrie Verte », une feuille de route pour les entreprises du portefeuille de l'État | 25 |
| Gouvernance et nominations   | 27 |
| Gestion du portefeuille  | 29 |
| Synthèse des comptes combinés (2022) de l'État actionnaire                                 | 36 |

## PANORAMA SECTORIEL

|                     |    |
|---------------------|----|
| Énergie             | 48 |
| Industrie           | 60 |
| Services et finance | 72 |
| Transports          | 86 |

## ANNEXES

|   |     |
|---|-----|
| Annexe 1 Participations directes de l'État  | 98  |
| Annexe 2 Gouvernance  | 100 |
| Annexe 3 Rémunérations 2022 des dirigeants des entreprises cotées   | 115 |
| Annexe 4 Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2023  | 118 |
| Annexe 5 Principales opérations conduites par l'APE depuis 2013   | 120 |
| Annexe 6 Recettes et emplois du CAS PFE   | 124 |
| Annexe 7 Féminisation des instances de gouvernance  | 126 |
| Annexe 8 Effectifs par entreprise et par secteur  | 129 |
| Annexe 9 Charte de l'État actionnaire en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises | 130 |
| Annexe 10 L'équipe dirigeante   | 132 |



*« L'État actionnaire est un maillon essentiel de l'industrie verte. Il accompagne les entreprises dans leurs transformations stratégiques et favorise également l'installation de projets innovants au service d'une économie bas carbone »*

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

# Avant-propos

**Après plusieurs crises qui ont affecté les économies française et européenne et auxquelles nous avons répondu avec efficacité, l'année qui vient de s'écouler marque un tournant avec le lancement de réformes importantes pour notre pays. L'ambition du Gouvernement est de faire de la France la première économie verte en Europe à l'horizon 2040. L'Agence des participations de l'État (APE) porte cet objectif auprès des entreprises à participations publiques.**

Lors des différents chocs économiques et financiers dus à la crise du Covid-19 et au conflit en Ukraine, nous avons continuellement amorti leurs conséquences en soutenant les entreprises et les ménages. Bien que la guerre perdure aux frontières de l'Europe et que l'inflation reste supérieure à son niveau historique, la situation économique du pays s'améliore. La France est en croissance, le chômage baisse, nous ouvrons des usines et créons des emplois industriels et nous sommes devenus la première place financière dans l'Union européenne.

Ces bons résultats nous permettent de nous fixer des objectifs de long terme. L'accentuation du dérèglement climatique nous impose de traiter le sujet de manière déterminée. Notre ambition est donc de faire de la France la première économie verte en Europe à l'horizon 2040 et l'année qui vient de s'écouler marque un tournant au service de cette ambition.

Ainsi, le Gouvernement a-t-il montré sa volonté de renforcer l'indépendance énergétique de la France, au moment même où une crise de l'énergie touchait l'Europe, avec la finalisation du rachat, le 8 juin 2023, de 100 % du capital d'EDF. Cette opération, menée par les équipes de l'APE, donne au groupe français un actionnariat unique prêt à accompagner l'entreprise sur le long terme afin de lui permettre de relever les défis énergétiques des décennies à venir et de continuer de fournir aux Français et aux entreprises une électricité abondante, abordable et décarbonée. Pour ce faire, EDF a des objectifs clairs: outre le rétablissement de la production du parc nucléaire français, l'entreprise doit mener à bien le programme de nouveau nucléaire français (construction de 6 EPR 2 avec une mise en service du premier réacteur à l'horizon 2035), et participer à l'accélération du déploiement des énergies renouvelables en France.

Le développement de l’industrie verte est l’autre grand chantier entamé cette année. Les crises nous ont appris, dans des circonstances difficiles, que nous devions être plus autonomes pour les approvisionnements essentiels et faire revenir sur notre sol les chaînes de valeur stratégiques. Avec le projet de loi sur l’industrie verte, nous affirmons notre volonté de décarboner l’industrie existante mais aussi de produire, sur le sol français, les nouvelles technologies vertes qui vont nous permettre d’accélérer la décarbonation de notre économie.

L’APE, qui est présente au capital de plus de 80 entités dans les secteurs stratégiques de notre économie – industrie, transports, énergie, services –, est un maillon essentiel de l’industrie verte. L’État actionnaire accompagne les entreprises dans leurs transformations stratégiques, à l’instar de Renault qui développe sa gamme de véhicules électriques produits en France. L’État actionnaire favorise également l’installation de projets innovants au service d’une économie bas carbone. Le grand port maritime de Dunkerque va accueillir les gigafactories du français Verkor et du taiwanais Prologium Technology, l’entrepôt de stockage de batteries électriques de l’américain PSA BDP et les usines de composants et de recyclage des batteries de la co-entreprise formée par Orano et XTC New Energy.

À ce titre, je souhaite souligner l’implication remarquable des équipes de l’APE dans les grands chantiers gouvernementaux, comme l’industrie verte ou le partage de la valeur et leur suivi quotidien de la juste représentation de l’État au capital des entreprises à participation publique. Ces entreprises structurent notre économie et notre société et représentent, pour certaines, les grands services publics auxquels les Français sont attachés.

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

# Trois questions au Commissaire aux participations de l'État

## 1. Vous dirigez l'APE depuis un an, quelles sont les principales initiatives que vous avez lancées ?

Cette première année à la tête de l'Agence des participations de l'État (APE) fut passionnante, riche et intense et je souhaite en premier lieu remercier l'ensemble des équipes de l'agence pour leur investissement. L'APE incarne l'État actionnaire. C'est un actionnaire de long terme, qui inscrit sa présence dans la gouvernance des entreprises dans la durée, et sait les accompagner dans leur transformation.

Afin de s'appuyer sur la nature particulière de l'État actionnaire, j'ai souhaité que nous développions de plus en plus une politique actionnariale autour de grands axes transversaux de long terme à la croisée de la défense de la valeur de nos entreprises et des grands enjeux pour l'État: responsabilité sociale et environnementale, transition énergétique, innovation, disruption, réindustrialisation verte, résilience, achat responsable et local, etc.

L'État actionnaire entend ainsi jouer un rôle dans la réponse apportée par ses entreprises face à ces grands enjeux. Avec comme objectifs d'animer notre portefeuille, de faire se rencontrer les responsables de ces sujets dans nos entreprises, de mieux valoriser les compétences de nos collaborateurs et de s'ouvrir à de nouvelles expertises extérieures au-delà de celles que nous mobilisons habituellement.

Ainsi, j'ai fait de l'application de la feuille de route RSE de l'APE une priorité, car l'enjeu climatique nous oblige. Aujourd'hui, ce sujet irrigue toutes nos actions, toutes nos entreprises et l'ensemble de mes équipes. Nous avons des objectifs clairs pour les entreprises dont nous

sommes actionnaires. Nous réunissons régulièrement un cercle des directeurs RSE des entreprises à participation publique sur des thématiques de travail communes afin de diffuser les bonnes pratiques.

Par ailleurs, nous étudions la possibilité d'adosser les rémunérations des dirigeants aux performances RSE des entreprises selon de nouveaux critères plus ambitieux.

Enfin, j'ai souhaité valoriser et développer les expertises transverses des collaborateurs de l'APE. En matière de partage de la valeur, d'innovation, de comptabilité financière, de cybersécurité, nous nous appuyons sur nos compétences internes, mais nous élargissons aussi le traitement de ces thématiques en invitant des intervenants extérieurs, des échanges qui s'avèrent très féconds.

## 2. Quel bilan pouvez-vous tirer de la période couverte par le rapport État actionnaire (juin 2022-juin 2023) ?

De nouvelles crises ont marqué l'Europe en 2022 et 2023 avec le déclenchement de la guerre russe en Ukraine entraînant une crise de l'approvisionnement énergétique et le retour d'une inflation marquée. Dans ce contexte, l'État actionnaire a réagi très rapidement pour soutenir ses participations, renforcer leur résilience, mais aussi préparer la reprise en soutenant leur politique d'investissement, de croissance externe et d'attractivité des talents. Je me réjouis à ce titre des bons résultats de notre portefeuille: le portefeuille coté de l'APE, dont la valeur boursière totale a augmenté de +27,4% entre le 31 décembre 2021 et le 30 juin 2023, a nettement surperformé le CAC 40, dont la performance sur la même période s'établit à +3,5%, démontrant une forte capacité de résilience malgré la volatilité

**Alexis Zajdenweber**

Commissaire  
aux participations de l'État,  
directeur général



significative observée sur les marchés actions. La valeur totale du portefeuille de l'APE est estimée au 30 juin 2023 à 153 Md€ (128 Md€ au 30 juin 2022).

Si aucune opération significative de cession de titres n'a été lancée par l'État actionnaire, l'année a été marquée par une série d'opérations de renforcement de bilan, ainsi que l'extension de son portefeuille. À cet égard, l'opération emblématique des douze derniers mois est l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) d'EDF qui a permis à l'État de reprendre l'intégralité du capital de l'entreprise, sortie de la cote le 8 juin 2023.

En outre, l'État a continué de prendre des dispositions spécifiques pour conserver un rôle dans la gouvernance de sociétés d'importance stratégique. Outre l'action spécifique acquise dans Aubert & Duval afin de sécuriser les approvisionnements critiques dans le secteur de la défense et l'aéronautique, l'APE a souscrit une action dans Exxelia, sous-traitant stratégique de ces secteurs, transformée en une action de préférence début août 2023.

L'État a également soutenu le plan de transformation capitalistique et organisationnelle du groupe Renault. Nous avons œuvré au renforcement de l'Alliance avec Nissan et Mitsubishi et nous nous réjouissons des engagements pris pour des projets industriels concrets et créateurs de valeur dans la durée pour les trois entreprises, notamment le véhicule électrique, domaine d'avenir pour l'industrie automobile.

### **3. Avec quels moyens et quels résultats l'État actionnaire accompagne-t-il les politiques économiques du Gouvernement ?**

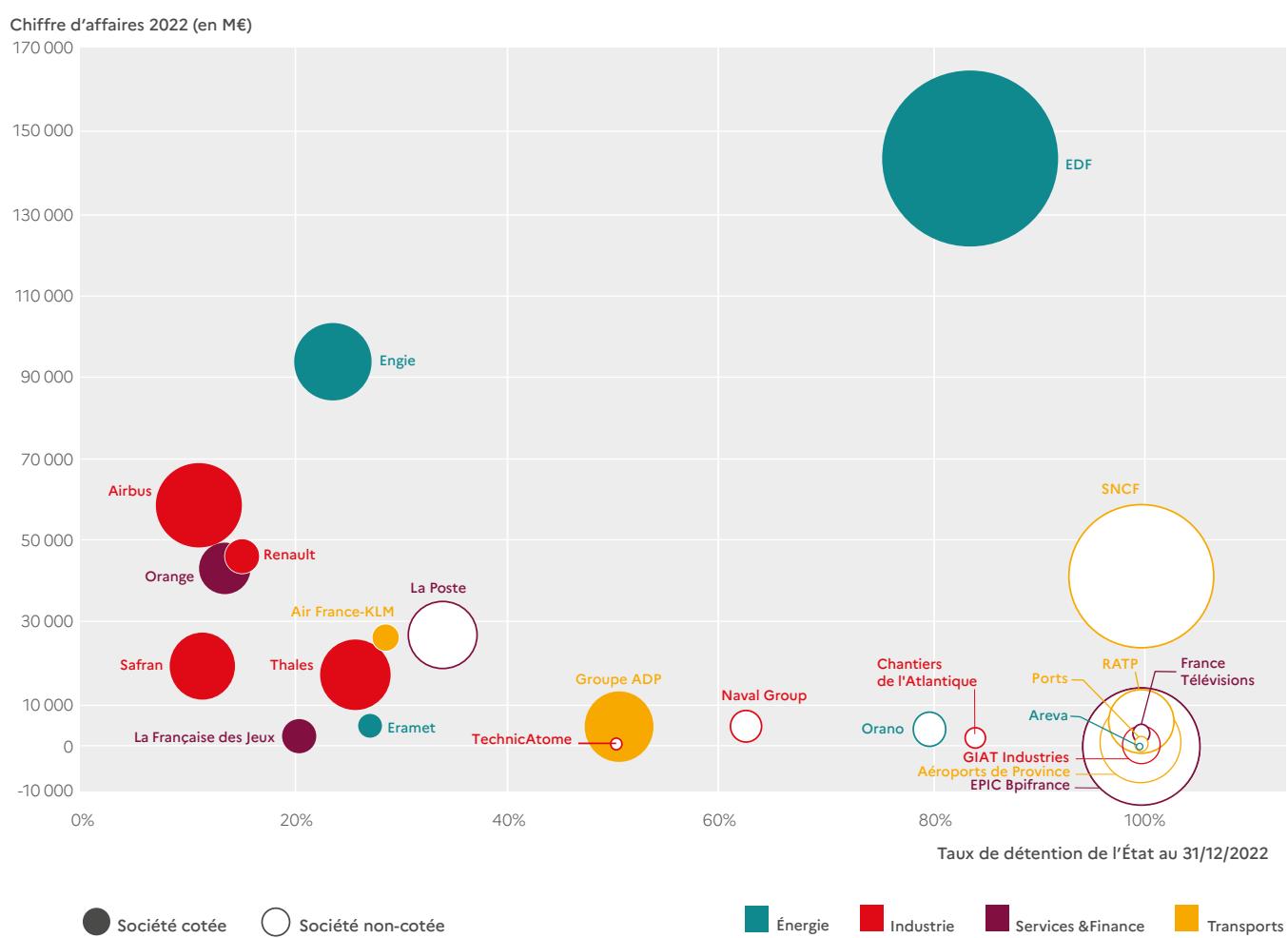
L'État actionnaire est un investisseur sélectif et subsidiaire, qui intervient dans des secteurs économiques stratégiques et qui contribuent à l'indépendance de notre pays. Pour chacune de ses participations, l'APE a des objectifs de performance, de résilience et de responsabilité. Au-delà de ce rôle d'investisseur avisé, responsable et de long terme, garant des intérêts patrimoniaux de l'État et de l'intérêt social des entreprises concernées, l'État actionnaire inscrit son action dans les priorités gouvernementales.

En écho avec le projet de loi sur le partage de la valeur, nous avons étudié les mécanismes mis en œuvre au sein des entités du portefeuille, dont la participation, l'intéressement et l'actionnariat salarié. Nous proposerons prochainement une doctrine sur le sujet invitant nos entreprises, déjà exemplaires, à retrouver le sens et la cohérence d'une politique de partage de la valeur distincte de la politique salariale *stricto sensu*. Parmi les objectifs sur lesquels elles seront saisies : un intéressement plus pilotable et plus incitatif et le développement de l'actionnariat salarié, principalement dans les sociétés cotées, avec des cibles de détention ambitieuses et un plan de communication spécifique.

L'État actionnaire contribue également au chantier de la réindustrialisation verte qui vise à décarboner notre industrie et à bâtir une industrie verte pour le futur. Le portefeuille de l'État se compose de nombreuses industries têtes de filière et grands donneurs d'ordre et d'entreprises énergétiques confrontées à des enjeux de développement durable. Nous avons identifié trois axes de travail qui prolongent cette ambition et sur lesquels nous impliqueront nos entreprises : les critères extra-financiers de rémunération variable, les achats durables et la mobilisation du foncier disponible.

# 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 2023)

## ■ 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)  
Eureenco Holding SAS  
GIAT Industries SAS  
KNDS NV  
La Monnaie de Paris  
Naval Group  
Odas  
Renault  
Safran  
SNPE SAS  
SOGEPA  
Sofema  
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 détenue 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  
Société nationale SNCF  
Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB-Autoroutes et tunnel du Mont-Blanc)  
Société des autoroutes Rhône-Alpes (AREA)  
Société des chemins de fer luxembourgeois  
Société française du tunnel routier du Fréjus (SFTRF)  
Société internationale de la Moselle

**■ ENTITÉS DANS LESQUELLES L'ÉTAT DÉTIENIT 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

# PANORAMA GÉNÉRAL

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Missions et doctrine</b>   | <b>14</b> |
| <b>Les équipes de l'APE</b>   | <b>15</b> |
| <b>Chiffres clés</b>  | <b>16</b> |
| <b>Faits marquants</b>  | <b>18</b> |
| <b>Responsabilité sociale, sociétale<br/>et environnementale</b>  | <b>22</b> |
| <b>L'État, actionnaire unique d'EDF,<br/>pour quels enjeux ?</b>  | <b>24</b> |
| <b>L'« Industrie Verte », une feuille<br/>de route pour les entreprises<br/>du portefeuille de l'État</b> | <b>25</b> |
| <b>Gouvernance et nominations</b>   | <b>27</b> |
| <b>Gestion du portefeuille</b>  | <b>29</b> |
| <b>Synthèse des comptes combinés (2022)<br/>de l'État actionnaire</b>                                     | <b>36</b> |

# Missions et doctrine

## Une logique patrimoniale de long terme

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

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

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

Cette première étape a permis de doter l'État d'une structure incarnant et exerçant son rôle d'actionnaire. La seconde étape, depuis 2011, a consisté à doter l'APE d'une plus grande autonomie en la rattachant directement au ministre chargé de l'économie et des finances. La nomination

d'un Commissaire aux participations de l'État a complété le dispositif.

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

## Une doctrine révisée

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

- les entreprises stratégiques qui contribuent à 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.

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

- les exigences environnementales demandent une transformation accélérée des modèles économiques;
- la prise en compte de la souveraineté économique et des besoins liés à la réindustrialisation du pays;
- la disruption numérique et technologique qui bouleverse profondément les marchés et les modèles d'activité des entreprises.

## Cinq missions de l'État actionnaire

**INCARNER** les intérêts patrimoniaux de l'État dans sa politique de gestion.

**FAVORISER** la performance économique des entreprises, leur rentabilité et leur valorisation sur le long terme.

**PROMOUVOIR** le rôle d'actionnaire avisé de l'État dans les instances de gouvernance des entreprises.

**ENCOURAGER** l'exemplarité en matière de rémunération, d'égalité et de responsabilité sociale et environnementale.

**GÉRER** le portefeuille de participations à travers les opérations d'acquisition, de fusion ou de rapprochement actionnariaux.

# 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 2023, d'une équipe resserrée de 54 collaborateurs majoritairement fonctionnaires (39 fonctionnaires, 15 contractuels) dont la moitié sont des femmes (27 femmes et 27 hommes).

L'Agence est une administration d'état-major, ses équipes sont essentiellement composées de cadres (A, A+ et équivalent pour les contractuels), soit 44 collaborateurs au 1<sup>er</sup> juillet 2023 dont 40% sont des femmes parmi ces cadres.

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 28 cadres [DG, DGA, DP, DPA, chargés

de participations], traditionnellement issus de corps d'ingénieurs (50%) et d'autres corps (administrateurs de l'État et fonctionnaires relevant de la Cour des comptes et du Conseil d'État) ou contractuels.

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

*Figure 2. Organigramme fonctionnel de l'APE*

## L'APE en chiffres (au 1<sup>er</sup> juillet 2023)

**54 agents** à l'APE dont 44 cadres (32 pour les fonctions d'encadrement et de chargés de participations et 12 collaborateurs sur des fonctions d'expertise et de support).

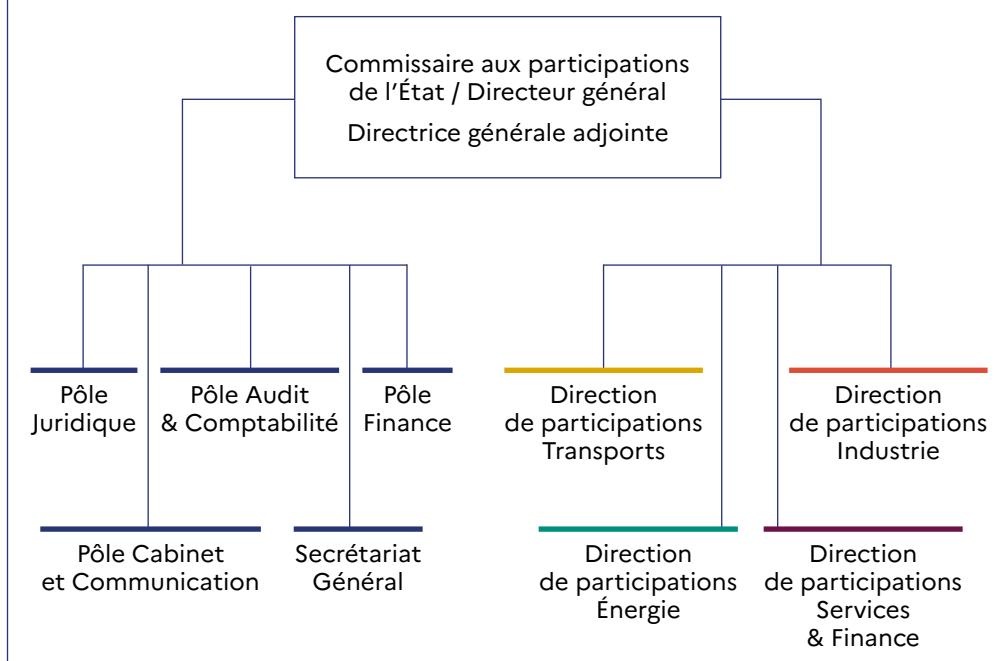
**50%**: taux de féminisation (40% chez les cadres).

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

**34%**: pourcentage des cadres ayant eu une expérience en entreprise.

**52%**: pourcentage des cadres ayant une expérience professionnelle de plus de 10 ans.

## Organigramme fonctionnel de l'APE



## 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.

# 720

Nombre d'administrateurs élus en AG. En tant qu'actionnaire, l'État participe à la nomination de près de 720 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entités du périmètre APE, dont 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.

# 0,01 %

Frais de gestion de l'APE. Ils ont représenté en 2022 près de 10,04 M€. Ce montant correspond (i) au coût des conseils pour les opérations conduites par l'Agence (5,42 M€), (ii) à la masse salariale et au fonctionnement courant de l'Agence (4,62 M€). Les frais de gestion représentent ainsi près de 0,01% – exactement 0,006% – de la valeur du portefeuille établie à 160 762 M€ au 31 décembre 2022 et 0,01% – exactement 0,011% – de la valeur boursière du portefeuille établie à 84 851 M€ au 31 décembre 2022.

# 1 526 M€

Montant des opérations de cession réalisées entre juillet 2022 et juin 2023 dont :

- cession de 3 692 titres super subordonnés à durée indéterminée NR5, et 10 000 titres super subordonnés à durée indéterminée NR6 de la société **Air France-KLM** pour 1 526 M€;
- cession d'une action de préférence de catégorie B de la société Airbus DS Geo SA pour 1 008 €.

# 84 %

Pourcentage des entreprises éligibles qui se sont dotées d'une raison d'être, dont 100% des entreprises cotées éligibles. Par ailleurs, quatre entreprises ont adopté le statut d'«entreprise à mission»: La Banque Postale, Défense conseil international, CiviPol et Enedis.

# 1,66 million

Les 20 premières entreprises du portefeuille employant plus de 4 000 salariés rassemblaient un effectif global d'environ 1,66 million de collaborateurs en 2022.

# 44 %

Le taux de féminisation des administrateurs directement proposés par l'État (PQ/AE/RE)\* dans les organes de gouvernance est de 44 % à l'issue des AG 2023, en hausse par rapport à l'année dernière (41%).

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 2023 :

- pour les 10 entreprises cotées en 2023 du portefeuille, ce taux atteint 42 % à l'issue des assemblées générales 2023 (43 % 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, à l'issue des AG 2023, de 46,3 %.

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

# 2 252 M€

Montant des dividendes reçus par l'État actionnaire en 2022 dont 1 358 M€ en numéraire et 894 M€ perçus en titres.

# 11 356 M€

Montant des opérations de prise de participations, augmentation de capital et souscription à des instruments de quasi fonds propres entre juillet 2022 et juin 2023.

#### **Augmentations de capital :**

- deux augmentations de capital de France Télévisions, l'une à hauteur de 14,94 M€ (juillet 2022), la seconde à hauteur de 31,5 M€ (juin 2023);
- augmentation de capital de Radio France pour 15,6 M€;
- augmentation de capital de France Médias Monde pour 1,6 M€;
- augmentation de capital d'IN Groupe pour 50 M€;
- quatrième et dernière libération à hauteur de 2,5 M€ à la souscription de la CGMF de 2017.

#### **Opérations de prise de participations :**

- au titre de l'offre publique d'achat simplifiée sur les titres de capital de la société EDF (achat sur le marché et acquisition de titres dans le cadre de la procédure centralisée): acquisition de 542 803 049 actions EDF et 130 829 543 OCEANEs EDF pour un montant global de 8 564 M€ (dont paiement de la Taxe sur les Transactions Financières à hauteur de 19,54 M€);
- au titre du retrait obligatoire visant les titres EDF 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€, auxquels s'ajoutent l'ensemble des frais (frais de centralisation, frais de courtage, frais d'exécution) à hauteur de 4,87 M€;
- souscription à 3 204 titres super subordonnés à durée indéterminée non remboursables avant 2029 (les « Titres Subordonnés Mars 2023 ») de la société Air France - KLM et à 4 074 titres super subordonnés à durée indéterminée non remboursables avant 2029 (les « Titres Subordonnés Avril 2023 ») pour un montant global de 727,8 M€;
- cinq libérations partielles de la souscription du Fonds Aéro Ace Partenaires à hauteur de 49,38 M€;
- acquisition de 26 444 351 actions Orano pour 638,72 M€;
- deuxième libération à hauteur de 10 M€ à la souscription au Fonds France Nucléaire de 50 M€ intervenue en octobre 2021;
- achat d'une action Exxelia International pour 3,51 €;
- rachat auprès de l'EPIC Bpifrance de 12 357 234 actions EDF (représentant 0,31 % du capital d'EDF) pour 92 M€.

# Faits marquants

Juin 2022 – juin 2023



**6 juillet 2022** : Dans son discours de politique générale la Première ministre a exprimé son souhait de voir l'État redevenir l'actionnaire unique d'**EDF**. Cette opération, dont le principe a été annoncé le 19 juillet, a pris la forme d'une offre publique d'achat simplifiée suivie d'un retrait obligatoire, et a été finalisée le 8 juin 2023. Elle a été conduite à un prix de 12 €/action, jugé équitable par un expert indépendant, après obtention du feu vert de l'Autorité des marchés financiers, autorité administrative indépendante garante de la protection des investisseurs minoritaires et du bon fonctionnement des marchés.



**11 juillet 2022** : **Thales** s'associe à l'institut Curie pour la création d'une filière française d'excellence pour la radiothérapie dite Flash. Cette technologie utilise des électrons de très haute énergie afin de soigner les malades du cancer. L'utilisation de rayons de très haute intensité délivrés en un très court laps de temps permet de détruire les cellules cancéreuses sans affecter les tissus sains. Ces recherches pourraient permettre de révolutionner le traitement du cancer, en réduisant drastiquement le nombre de séances de radiothérapie nécessaire et même de traiter des cancers aujourd'hui non traitables via radiothérapie.



**23 juillet 2022** : **Orange** a signé un accord ambitieux avec MasMovil visant à regrouper leurs activités en Espagne. Le projet est en cours d'examen par la Commission européenne.



**4 octobre 2022** : **Engie** a finalisé la cession de sa filiale Equans au groupe Bouygues. Cette opération permet à Engie de réduire sa dette nette d'environ 7,1 Md€ ce qui permet à Engie d'investir pour continuer d'accélérer dans la transition énergétique. C'est également une étape majeure dans la stratégie de recentrage stratégique du groupe.

**CHANTIERS  
DE L'ATLANTIQUE**

**24 octobre 2022**: Livraison du MSC *World Europa*, le plus grand paquebot du monde propulsé au GNL et l'un des premiers à intégrer la technologie de la pile à combustible. Le *World Europa* est ainsi le navire de croisière le plus innovant et le plus avancé sur le plan environnemental à ce jour construit par **Les Chantiers de l'Atlantique**. En plus des grandes avancées en termes de réduction des émissions et d'efficacité énergétique, le MSC *World Europa* ouvre également la voie vers l'adoption de carburants synthétiques neutres en carbone et de combustibles alternatifs dès lors qu'ils seront disponibles à grande échelle.



**8 novembre 2022**: À l'occasion d'un *Capital Market Day*, **Renault** a annoncé la création prochaine de deux nouvelles entités: le projet Horse au sein duquel Renault combinerà ses technologies de motorisations thermiques et hybrides avec celles de Geely pour créer un équipementier mondial de premier rang ; la création d'Ampère, dédié au développement, à la fabrication et à la vente de voitures particulières entièrement électriques avec une technologie logicielle de pointe sous la marque Renault. Ampère s'appuiera sur des partenariats à haut contenu technologique avec notamment Google et Qualcomm.

**23 novembre 2022**: Par décret du président de la République, Luc Rémont a été nommé président-directeur général d'**EDF**, en remplacement de Jean-Bernard Lévy.



**Novembre-décembre 2022**: Débouclage des participations croisées entre **ADP** et Royal Schiphol Group (RSG) consécutivement à la fin de leur alliance industrielle en novembre 2021. Predica (Groupe Crédit Agricole) et Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) ont acquis auprès de RSG respectivement 2,5% et 1,6% du capital d'ADP en novembre 2022, le solde de la participation de RSG (3,9%) ayant été cédé en décembre 2022 via un placement accéléré dans le marché au prix de 133 € par action. Dans le cadre de ce placement, ADP a racheté 0,3% de ses titres en vue d'une opération d'actionnariat salarié. RSG a ensuite racheté ses propres titres détenus par ADP, conformément à leur accord de débouclage.

**31 décembre 2022**: **Bpifrance** a fêté ses 10 ans et poursuit sa mission via des orientations stratégiques renouvelées et ambitieuses et une activité record.



**6 février 2023**: L'Alliance entre **Renault**, Nissan et Mitsubishi a annoncé une nouvelle approche en trois dimensions visant à maximiser la création de valeur pour toutes les parties prenantes de l'Alliance et comprenant: des projets opérationnels à forte création de valeur en Amérique Latine, en Inde et en Europe ; une agilité stratégique accrue avec de nouvelles initiatives auxquelles les partenaires peuvent se joindre ; des participations croisées rééquilibrées entre Renault et Nissan et une gouvernance de l'Alliance renforcée.



**Février 2023**: **Framatomé** a livré la cuve du réacteur n°1 de la centrale d'Hinkley point C, contribuant ainsi à l'atteinte d'un jalon déterminant de ce projet de nouveaux réacteurs EPR, porté par EDF au Royaume-Uni.



**Février 2023**: Publication des résultats annuels 2022 de **SNCF** confirmant l'atteinte par le groupe du premier jalon de retour à l'équilibre économique défini par la réforme pour un nouveau pacte ferroviaire entrée en vigueur en 2020, à savoir un flux de trésorerie disponible positif (de 1,3 Md€).



**6 avril 2023**: Les équipes de **RTE** ont procédé au raccordement électrique du parc éolien offshore de Saint-Brieuc (d'une capacité d'environ 500 MW) sur le réseau national, en mettant à disposition de la société Ailes Marines (Iberdrola) une double liaison de 225 000 volts sous-marine (33 km) puis souterraine (16 km). Le parc devrait être mis en service en fin d'année.



**11 avril 2023**: **La Banque Postale** a finalisé en 2022 le rachat de la totalité des parts de CNP Assurances, permettant ainsi un travail plus approfondi d'intégration du groupe de bancassurance, qui a conduit en avril 2023 à la mise en place d'un pôle « Assurances » unique pour l'ensemble du groupe.



**19 avril 2023**: Sortie du dispositif d'aide accordé par l'État français en vertu du cadre temporaire des aides d'État de l'Union européenne lié au Covid-19 et levée des contraintes opérationnelles qui y étaient associées. Le 17 mars puis le 19 avril, **Air France-KLM** a entièrement remboursé le solde des obligations hybrides perpétuelles souscrites par l'État français, pour un montant nominal de 600 M€, et procédé au paiement de la compensation de l'État requise au titre des actions souscrites en avril 2021. Le groupe a refinancé ces remboursements par le biais de nouvelles émissions d'obligations hybrides perpétuelles auprès de l'État français, dépourvues de contraintes opérationnelles pour la société.



**20 avril 2023:** L'opérateur finlandais TVO a annoncé la livraison provisoire de la centrale d'Olkiluoto-3 qui devient ainsi le premier EPR à être mis en service commercial en Europe. Il s'agit d'une étape déterminante dans ce projet mené par **Areva**.



**30 avril 2023:** **Eramet** a finalisé la cession de sa filiale Aubert & Duval, l'un des *leaders* mondiaux des aciers de haute performance, des superalliages, du titane et de l'aluminium, et un fournisseur stratégique pour la filière aéronautique, à un consortium composé d'Airbus, Safran et Tikehau Ace Capital. Dans ce cadre, l'Etat met en place une action spécifique au capital d'Aubert & Duval afin de protéger les actifs et activités sensibles de cette entreprise au titre de la défense nationale.



**16 mai 2023:** **Orano** annonce un partenariat avec XTC New Energy pour fabriquer des composants de batteries de véhicules électriques en France. Les deux entreprises ont signé des accords en vue de créer deux co-entreprises: l'une sera dédiée aux matériaux actifs de cathode et l'autre à ses précurseurs. Un centre de recherche et développement est également prévu. Le déploiement de ces usines prévu d'ici 2026 représente un investissement de 1,5 Md€ et contribuera au développement en France d'une chaîne de valeur pour la production et le recyclage des batteries pour véhicules électriques, ainsi qu'à l'autonomie de la France pour l'approvisionnement en matériaux stratégiques.



**27 juin 2023:** **Enedis** est devenue la première grande entreprise à mission du secteur l'énergie et la quatrième du portefeuille de l'Agence des participations de l'Etat. L'entreprise s'est dotée d'une raison d'être ainsi que de cinq objectifs de mission publics et mesurables, confirmant son engagement en faveur de l'environnement et de la société, dans le prolongement de la mission de service public qu'elle remplit au quotidien.



**29 juin 2023:** **Engie** a signé un accord avec le gouvernement belge sur la prolongation de dix ans des réacteurs nucléaires Tihange 3 et Doel 4 et sur l'ensemble des obligations liées aux déchets nucléaires. La prolongation des deux réacteurs permettra de sécuriser l'approvisionnement électrique de la Belgique sur la période. L'accord entre Engie et le gouvernement belge vise également à assurer une répartition équilibrée des risques entre les deux parties et à éliminer les incertitudes concernant l'évolution des provisions liées au traitement des déchets nucléaires.



**3 juillet 2023 :** La préparation de la sortie du cadre bancaire de **Dexia** se poursuit avec la demande de retrait d'agrément déposé le 3 juillet 2023, traduisant une étape importante de l'extension dans les meilleures conditions possibles des activités de Dexia.

# Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

**En 2023, la démarche RSE de l’APE continue de s’enrichir, en ligne avec les priorités stratégiques de l’État sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.**

## Développer la stratégie RSE de l’État actionnaire

Deux ans après la formalisation de la Charte RSE (voir Annexe 9), l’APE enrichit sa politique sur le sujet et explicite les attentes de l’État actionnaire auprès des entreprises en matière de durabilité. Il s’agit de rendre plus opérationnelles les ambitions portées par la Charte, de clarifier les exigences, prioriser les enjeux et faciliter le recours à des cibles quantifiées pour certains indicateurs. L’APE a notamment travaillé à la spécification de ses exigences pour deux éléments structurants des stratégies RSE des entreprises : les critères RSE dans les rémunérations des dirigeants et les politiques d’achats durables.

L’APE vise aussi à porter les ambitions françaises et gouvernementales sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance que sont, par exemple, la Stratégie Nationale Bas-Carbone ou encore les objectifs de parité fixés par la loi Rixain<sup>1</sup>. L’APE a pour rôle de s’assurer que ces objectifs soient déclinés et suivis dans les ambitions RSE des entreprises du périmètre de l’État actionnaire.

Face à l’urgence environnementale, l’APE s’appuie sur les expertises scientifiques pour construire son approche à deux niveaux :

- sur le constat des impacts du dérèglement climatiques et de la perte de la biodiversité, par le GIEC et l’IPBES ;
- sur la certification de cibles de décarbonation alignées sur l’Accord de Paris (par des méthodologiques basées sur la science).

## Diffuser les attentes de l’État actionnaire en matière de RSE auprès des parties prenantes

Afin de porter ses ambitions RSE, l’Agence agit à plusieurs niveaux. En interne, le pôle RSE travaille en collaboration avec les directions de participations pour préparer les instances de gouvernance sur ces sujets. En parallèle, l’APE forme ses collaborateurs au moyen de réunions thématiques sur les enjeux RSE. En 2023, l’APE a organisé une fresque de la mobilité, à laquelle les collaborateurs des secteurs des transports, de l’industrie et de l’énergie ont participé. Par ailleurs, l’APE a reçu des personnalités expertes des enjeux de durabilité et de résilience de long terme des entreprises telles que Céline Guivarch, membre du Haut Conseil pour le climat et l’une des auteurs du sixième rapport d’évaluation du GIEC; Louis Gallois, ancien dirigeant d’entreprise et co-président de la Fabrique de l’industrie; et Philippe Tibi, économiste en charge d’un plan pour financer le développement des entreprises technologiques. Enfin, en 2023, un module RSE a été introduit dans le cadre du parcours de formation « Représenter l’État actionnaire » à destination des collaborateurs de l’APE.

L’APE entretient des échanges réguliers avec les administrateurs représentants de l’État dans les instances de gouvernance, en charge de relayer les attentes de l’État actionnaire concernant les enjeux RSE. Ces échanges permettent de formuler les attentes auprès des conseils/comités, en fonction des priorités fixées par l’État actionnaire pour l’entreprise.

Auprès des entreprises, le dialogue actionnarial s’articule autour :

- d’échanges en bilatéral entre l’APE et la direction RSE des entreprises, pour évoquer et suivre l’avancée des politiques et initiatives RSE de chacune;
- du Cercle des directrices et directeurs RSE de l’APE, une communauté qui se réunit régulièrement pour partager les bonnes pratiques des entreprises à participation publique (achats

1 – Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l’égalité économique et professionnelle.

durables, partage de la valeur, plans de transition, inclusion, économie circulaire, etc.). En mai 2023, l'APE a organisé la première réunion plénière RSE sur les achats durables et le partage de la valeur, présidée par le Commissaire aux participations de l'État.

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

En 2023, l'APE a intégré deux indicateurs RSE dans son Rapport annuel de performance, à côté des indicateurs de pilotage financiers et opérationnels, qui ont pour vocation d'illustrer l'harmonisation des pratiques RSE des entreprises de l'État actionnaire :

- **environnement**: nombre d'entreprises réalisant un bilan carbone complet.

L'APE encourage les entreprises de son périmètre à réaliser un bilan carbone complet, en ligne avec les obligations du décret BEGES et de la CSRD à venir, pour les entreprises qui y sont soumises ;

- **parité**: nombre d'entreprises ayant au moins 25 % de femmes dans les instances dirigeantes. L'APE encourage les entreprises de son périmètre à s'aligner sur les objectifs de la loi Rixain en matière de parité dans les instances dirigeantes, y compris pour celles n'étant pas soumises au respect des seuils obligatoires dès 2026 puis 2029.

En 2023, l'APE va travailler à l'automatisation de la collecte des données extra-financières des entreprises, pour enrichir le tableau de bord RSE sur des indicateurs clés (alignés sur la CSRD<sup>2</sup>). Ceux-ci permettront de développer la visibilité sur la maturité RSE des entreprises et de fixer des objectifs à moyen terme avec les priorités RSE de l'APE et faire évoluer les pratiques.

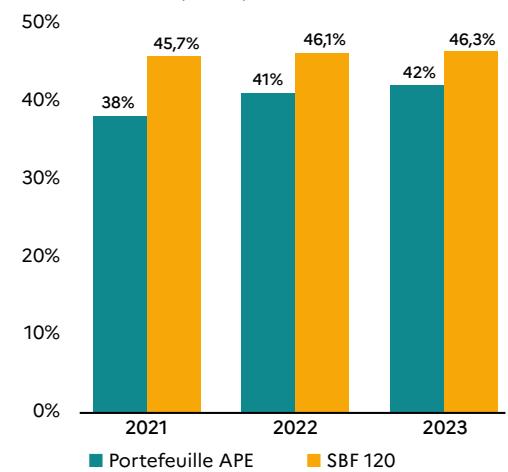
| Thématische   | Indicateur  | Périmètre                   | 2021  | 2022 (En %) |
|---------------|---|-----------------------------|-------|-------------|
| Environnement | Entreprises réalisant un bilan GES complet                                | Entreprises APE (suivi RSE) | 41%   | 55%         |
|               |   | Entreprises cotées          | 100 % | 100 %       |
| Gouvernance   | Entreprises ayant au moins 25 % de femmes dans les instances dirigeantes  | Entreprises non cotées      | 25 %  | 43 %        |
|               |   | Entreprises APE (suivi RSE) | 53 %  | 57 %        |
| Social        | Niveau d'actionnariat salarié dans les entreprises cotées du portefeuille | Entreprises cotées          | 55 %  | 73 %        |
|               |   | Entreprises non cotées      | 53 %  | 53 %        |
|               |   | Entreprises cotées APE      | 3,0 % | 3,7 %       |
|               |   | SBF 120                     | 2,2 % | 2,7 %       |

### Partage de la valeur

En janvier 2023, dans la lignée des débats sur le projet de loi « Partage de la valeur », l'APE a souhaité étudier les mécanismes de partage de la valeur des entreprises de son périmètre. Les conclusions de ce chantier s'articulent autour de quatre axes :

- l'État actionnaire a vocation à ouvrir plus systématiquement le débat et à encourager la définition d'une stratégie sur le partage de la valeur, distincte de la politique salariale ;
- le calcul de l'intéressement doit retrouver son caractère pilotable et incitatif sur l'atteinte d'objectifs financiers et extra-financiers, moteurs de valeur ajoutée de long terme pour l'entreprise ;
- l'État actionnaire soutient le développement de l'actionnariat salarié, principalement dans les sociétés cotées, avec des cibles de détention ambitieuses ;
- les entreprises peuvent être encouragées à développer la pratique de bilans sociaux individuels et collectifs.

Figure 1. Taux de féminisation des administrateurs dans les conseils d'administration des entreprises du portefeuille APE vs SBF 120



# L'État, actionnaire unique d'EDF, pour quels enjeux ?

**L'acquisition par l'État des titres EDF qu'il ne détenait pas, initiée en juillet 2022, s'est achevée le 8 juin 2023. Dix-huit ans après l'introduction en bourse d'EDF, l'État en est donc redevenu l'actionnaire unique. Dans quel but ?**

## Un an de procédure

Cette opération prend sa source à Belfort où le Président de la République a annoncé, le 10 février 2022, la «*reprise en main de notre destin énergétique*» avec la relance d'un nouveau programme de nucléaire français. Dans son discours de politique générale du 4 juillet 2022, la Première ministre a ensuite formalisé l'intention du Gouvernement de détenir 100% du capital d'EDF. À cette date, l'État détenait alors 84% du capital de l'entreprise.

Pendant plusieurs mois, les équipes de l'Agence des participations de l'État (APE) se sont mobilisées pour préparer puis exécuter le rachat des titres détenus par des actionnaires minoritaires : annonce de l'offre publique d'achat simplifiée le 19 juillet 2022, ouverture de l'offre publique le 24 novembre 2022 et acquisition des premiers titres, franchissement du seuil de détention des 90% du capital et des droits de vote le 20 janvier 2023 (constituant une condition nécessaire à la mise en œuvre du retrait obligatoire), validation le 2 mai 2023 par la Cour d'appel de Paris de la licéité de l'opération et, enfin, retrait obligatoire des titres EDF de la cote le 8 juin 2023.

Dix-huit ans après l'ouverture du capital d'EDF, l'État en redevenait donc l'actionnaire unique.

## Accélérer plusieurs chantiers décisifs d'EDF

Cette opération d'un coût de 9,7 Md€ apparaissait nécessaire au renforcement de l'indépendance et de la souveraineté énergétique de la France, en permettant à EDF de planifier et d'investir sur le très long terme dans les moyens de production, de transport et de distribution d'électricité.

En effet, EDF devait disposer d'un actionnariat prêt à accompagner l'entreprise sur le long terme afin de lui permettre de relever les défis énergétiques des décennies à venir et de continuer de fournir aux Français et aux entreprises une électricité abondante et décarbonée, en soutien de la transition énergétique et de la réindustrialisation verte du pays.

EDF, emmenée par son nouveau Président-directeur général Luc Rémont, devra donc mener plusieurs chantiers décisifs, dont notamment (i) rétablir au plus vite et assurer dans la durée la performance opérationnelle du parc nucléaire français, et améliorer la maîtrise industrielle des projets nucléaires en cours, (ii) mettre en œuvre le programme de nouveau nucléaire français, (iii) participer à l'accélération du déploiement des énergies renouvelables en France, (iv) préparer les investissements dans l'avenir des ouvrages hydroélectriques, ou encore (v) développer le réseau de distribution.

## Le programme de nouveau nucléaire français bien engagé

Durant l'année écoulée, EDF a poursuivi la mise en œuvre du programme de nouveau nucléaire français de 6 réacteurs EPR 2, sous le contrôle étroit de l'État, désormais actionnaire unique. Le 28 juin 2023, le Conseil d'administration d'EDF a notamment autorisé l'entreprise à engager les procédures d'autorisations nécessaires au lancement des travaux de construction de la première paire de réacteurs EPR2 à Penly.

# L'« Industrie Verte », une feuille de route pour les entreprises du portefeuille de l'État

**Dans le cadre du projet de loi « Industrie Verte », l'APE a mobilisé les entreprises de son périmètre, en première ligne sur les enjeux de souveraineté industrielle. L'objectif est de renforcer la compétitivité industrielle des entreprises et d'accélérer la décarbonation du secteur.**

## Inciter les entreprises à s'engager dans la décarbonation

L'APE s'est dotée en 2023 d'une doctrine sur les critères RSE dans la rémunération des dirigeants, encourageant les entreprises à réhausser le poids des critères liés aux enjeux de durabilité ainsi qu'à intégrer un critère « climat » dédié, aligné avec les objectifs de l'Accord de Paris. Cette doctrine, et les débats annuels qu'elle suscitera en gouvernance, permettra de systématiser les discussions avec les entreprises sur leur plan d'action en matière de décarbonation, et l'articulation de leurs actions avec les trajectoires nationales portées par les documents de référence (Stratégie Nationale Bas-Carbone, Programmation pluriannuelle de l'énergie, etc.).

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

L'APE a engagé avec les entreprises de son portefeuille des travaux sur le rôle et les impacts de leurs politiques d'achats pour soutenir les efforts de l'industrialisation verte en France. L'APE recommande aux

entreprises de son périmètre d'agir à plusieurs niveaux:

- systématiser la revue de la politique Achats annuellement en gouvernance pour accroître la visibilité et l'anticipation des risques stratégiques sur la chaîne de valeur;
- favoriser l'introduction de critères environnementaux et sociaux, alignés par exemple, sur les recommandations du Plan National Achats Durables (PNAD);
- explorer le recours à un mécanisme de prix du carbone dans les processus achats pour prendre en compte l'empreinte écologique des produits et solutions achetées;
- former ses équipes Achats aux enjeux de la transition écologique pour leur permettre de faire évoluer leur expertise;
- engager les fournisseurs, le long de la chaîne de valeur de l'entreprise, sur la prise en compte des enjeux de décarbonation et ainsi accélérer la baisse des émissions liées au « scope 3 » (émissions indirectes) de l'entreprise.

## Libérer du foncier industriel

La disponibilité du foncier est un enjeu majeur pour augmenter l'attractivité industrielle de la France. Des facteurs tels que le raccordement des sites avec les infrastructures électriques, énergétiques ou modales doivent aussi être anticipés. Certains acteurs publics comme RTE ou la SNCF ont un rôle déterminant à jouer. Le financement des travaux de dépollution ou réhabilitation de friche, en articulation avec les obligations réglementaires de la loi ZAN (Zéro Artificialisation Nette), doit aussi être soutenu auprès des entreprises. Pour accélérer les efforts de libération du foncier industriel, l'APE a demandé aux entreprises de son périmètre de mettre à jour l'inventaire de leurs réserves de

foncier. L'objectif est double : optimiser la valorisation de ce patrimoine à des fins productives et répondre à la pénurie de foncier industriel.

L'APE souhaite aussi accompagner les acteurs de son portefeuille tels que les ports régionaux dans le déploiement de stratégies industrielles ambitieuses pour faciliter l'implantation d'acteurs industriels avec des solutions décarbonées et innovantes.

### **Financer les infrastructures, accompagner les transformations**

Le verdissement de l'industrie s'appuie sur la mobilisation de nouveaux leviers de financement et l'engagement des investisseurs pour soutenir des projets industriels innovants et ambitieux. L'APE soutient l'action de Bpifrance, qui, à travers de son plan climat, renforce le déploiement d'un ensemble de dispositifs et de subventions permettant d'accompagner la transition écologique des entreprises en fonction de leur maturité (diagnostics, formation, conseils thématiques, stratégie).

En 2023, l'APE va continuer d'encourager auprès des entreprises de son périmètre le recours aux différentes expertises et dispositifs de Bpifrance, notamment dans le cadre d'initiative sectorielle, permettant d'engager leurs fournisseurs sur ces enjeux.

### **Former les employés aux métiers de la transition écologique**

Partie intégrante des enjeux de l'industrialisation verte, le développement de nouvelles compétences se pose pour les entreprises de l'APE, afin d'anticiper les conséquences sur les ressources « métiers » de la transition écologique. La formation des collaborateurs doit s'organiser à grande échelle pour faire face à la transformation des métiers et des industries.

Certaines entreprises à participation publique sont déjà mobilisées sur ces sujets et forment leurs collaborateurs, étudiants et professionnels aux nouveaux métiers de la mobilité (autour de l'économie circulaire, de la mobilité électrique, ainsi que de la gestion des données). Ces entreprises sont des exemples inspirants que l'APE a vocation à soutenir au sein de son portefeuille.

## **Innovation**

En 2023, à la suite d'un cycle de conférence pour les collaborateurs de l'APE 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 :

- évaluer les capacités d'innovation des entreprises de l'APE et leur intégration dans les stratégies de développement ;
- étudier les bonnes pratiques en termes de véhicules d'investissements pour soutenir l'écosystème start-ups/scale-ups et entreprises innovantes ;
- favoriser les interactions et les partenariats entre les start-ups, les entreprises innovantes industrielles et les entreprises de l'APE en encourageant les grandes entreprises à contractualiser et passer des commandes avec celles-ci.

L'APE travaille en collaboration avec la Mission French Tech.

# Gouvernance et nominations

## Un cadre de gouvernance normalisé et professionnalisé

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

- clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État. Le « représentant de l'État » représente

l'État actionnaire, assimilé à un administrateur « personne morale » ; l'État régulateur est représenté par un commissaire du gouvernement non membre du conseil ;

- l'État propose en assemblée générale des actionnaires d'autres administrateurs à proportion de son taux de détention dans le capital ;
- possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'entreprises du secteur privé et du secteur public ;
- préservation de certaines spécificités comme la représentation des salariés dans les organes de gouvernance et l'existence de dispositifs de protection des intérêts stratégiques de l'État.

## La rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

L'État promeut la modération salariale pour les dirigeants et mandataires sociaux. La rémunération des dirigeants des entreprises dans lesquelles l'État est majoritaire est plafonnée par décret à 450 000 €<sup>1</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>2</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.

## Privilégier une gouvernance dissociée dans les grandes entreprises

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

Cette clarification a démontré son efficacité au sein du portefeuille de l'APE.

Parmi les 20 premières sociétés du portefeuille, 11 d'entre elles ont une gouvernance dissociée (Air France-KLM, Renault, Safran, Airbus, KNDS, Bpifrance, Dexia, Engie, Orano, Chantiers de l'Atlantique et Orange), à l'image du CAC 40 dont près de la moitié des sociétés ont adopté la gouvernance dissociée.

Il y a 15 ans, la proportion était de 80% -20% entre cumul et dissociation.

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

2 – La loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi PACTE, a habilité le Gouvernement à transposer la directive UE 2017/828 du 17 mai 2017, modifiant la directive 2007/1936 en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires (SRD II). L'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 complétée par le décret n° 2019-1235 du même jour a transposé la directive 2007/36/CE.

## La nomination des dirigeants et administrateurs

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

En qualité d'actionnaire majoritaire d'une entreprise, comme tout actionnaire privé, l'État dispose du pouvoir de décision dans la désignation de ses dirigeants mandataires sociaux dans le cadre de la gouvernance de l'entreprise. Lorsque l'État détient une part minoritaire du capital, il intervient au sein des conseils d'administration ou des conseils de surveillance, dans les procédures fixées par les organes de gouvernance de la société pour la désignation des dirigeants.

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

En tant qu'actionnaire, l'État participe à la nomination de près de 720 administrateurs qui siègent actuellement aux conseils des entités du périmètre APE, dont 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>1</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.

1 – 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.

# Gestion du portefeuille

## Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables

### Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire

La construction du portefeuille de l'APE est le résultat de l'histoire, et s'est déployée sur des décennies en lien avec les politiques publiques. Il comporte par conséquent des participations diverses, tant du point de vue des secteurs d'activité concernés, du poids de l'État au sein des entreprises que de leurs formes juridiques.

La situation des 85 entreprises du portefeuille de l'APE est hétérogène, le portefeuille étant composé de 10 entreprises cotées (1 de moins que l'exercice précédent suite au retrait de cote d'EDF), 69 entreprises non cotées et 4 défaisances ou entités en extinction.

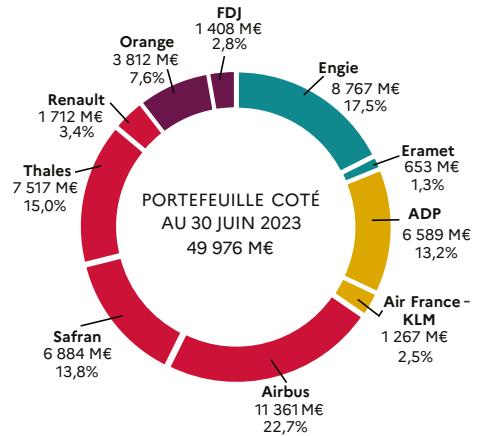
La valeur totale du portefeuille de l'APE est estimée à 153 Md€ au 30 juin 2023, dont 50 Md€ correspondant à la valeur totale des participations dans des sociétés cotées (40% de la valeur totale du portefeuille).

La doctrine d'investissement de l'APE permet une présence dans des secteurs variés, notamment dans l'aéronautique, la défense, l'automobile, l'énergie, les transports, les télécommunications ou l'audiovisuel.

Sur le périmètre des participations cotées, la prédominance du secteur de l'aéronautique et de la défense, qui représente 51,6 % de la valeur au 30 juin 2023 (Airbus, Safran et Thales) est particulièrement marquée. La part du secteur de l'énergie (Engie et Eramet), qui s'établissait à 50,3 % à fin juin 2022, a chuté à 18,8 % à la suite du retrait de cote d'EDF. Le restant du portefeuille se répartit entre les infrastructures/transport aérien (15,7 %, ADP et Air France-KLM), les télécommunications (7,6 %, Orange), l'automobile (3,4 %, Renault), et les services (2,8 %, FDJ).

En outre, l'État a un rôle d'actionnaire indirect via Bpifrance, dont il détient 49,2 % directement, et 98,4 % avec la Caisse des dépôts et consignations. Les activités en fonds propres de l'APE et de Bpifrance sont encadrées par des doctrines d'intervention complémentaires. Bpifrance priviliege 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. 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.

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



## Participations de l'État dans les entreprises cotées au 30 juin 2023

### Taille, composition et performance globale du portefeuille coté



\* au 30 juin 2023

\*\* TSR: Taux de rendement actionnarial total  
(``TSR``) du portefeuille coté entre le 30/06/2022 et  
le 30/06/2023, hors EDF (la société n'étant plus

cotée depuis le 8 juin 2023). Il prend en compte la performance des cours de bourse, les dividendes perçus, et est net des réinvestissements.

Figure 4. Taille du portefeuille coté et performance globale au 30 juin 2023

|                                 |                | 30 juin 2023<br>% de détention<br>par l'État | 30 juin 2023<br>% des droits<br>de vote<br>théoriques<br>détenus<br>par l'État | 30 juin 2023<br>Valeur de<br>participa-<br>tion (Md€) | juin 2022 -<br>juin 2023<br>Variation<br>du titre en % | juin 2022 -<br>juin 2023<br>Variation en %<br>du benchmark<br>sectoriel<br>européen | 2023<br>Variation<br>du titre<br>en % | 2022<br>Variation<br>en % du<br>benchmark<br>sectoriel<br>européen*** |
|---------------------------------|----------------|--|--|---|--|---|---------------------------------------|---|
| CAC 40                          | -              |  |  |   | +24,94%  | -   | (9,50%)                               | -   |
| SBF 120                         | -              |  |  |   | +22,99%  | -   | (10,32%)                              | -   |
| PORTEFEUILLE COTÉ*              |                |  |  | 49970   | +27,55%  | -   | +10,58%                               | -   |
| ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE            | Engie          | 23,64%                                       | 33,82%   | 8 767   | +38,87%  | +11,20%   | +2,87%                                | (11,11%)  |
|                                 | Eramet         | 27,13%                                       | 30,79%   | 653   | (15,63%)   | (3,29%)   | +16,54%                               | +4,27%  |
| INFRASTRUCTURES<br>DE TRANSPORT | ADP            | 50,63%                                       | 61,14%   | 6 589   | +8,81%   | +27,09%   | +10,50%                               | (20,11%)  |
| COMPAGNIES AÉRIENNES            | Air France-KLM | 28,60%                                       | 29,00%   | 1 267   | +54,18%  | +43,19%   | (36,95%)                              | (15,05%)  |
| AÉRONAUTIQUE DÉFENSE            | Airbus         | 10,86%                                       | 10,86%   | 11 361  | +43,17%  | +34,47%   | (1,19%)                               | +13,02%   |
|                                 | Safran         | 11,23%                                       | 17,73%   | 6 884   | +52,28%  | +34,47%   | +8,60%                                | +13,02%   |
|                                 | Thales         | 26,06%                                       | 35,23%   | 7 517   | +17,21%  | +34,47%   | +59,49%                               | +13,02%   |
|                                 | dont FII**     | 26,06%                                       |  | 7 517   | -  | -   | -                                     | -   |
| AUTOMOBILE                      | Renault        | 15,01%                                       | 22,14%   | 1 712   | +62,17%  | +29,10%   | +2,39%                                | (20,08%)  |
| TÉLÉCOM                         | Orange         | 13,39%                                       | 21,03%   | 3 812   | (4,62%)  | (14,34%)  | (1,40%)                               | (17,65%)  |
| SERVICE                         | FDJ            | 20,46%                                       | 27,09%   | 1 408   | +9,15%   | +43,19%   | (3,49%)                               | (15,05%)  |

\* Hors EDF.

\*\* Une part des actions Thales (26,1% du capital de la société au 30 juin 2023) a servi à la constitution du fonds pour l'innovation et l'industrie (``FII``) doté initialement de 10 Md€. L'intégralité des titres constitutifs de cette dotation ont été repris postérieurement à la clôture de l'exercice clôt le 30 juin 2023, en date du 5 septembre 2023.

\*\*\* Les indices sectoriels pris en référence sont: le Stoxx Europe 600 Industrial Goods & Services (ADP), le Stoxx Europe 600 Aerospace and Defense (Airbus, Safran et Thalès), 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).

**Figure 5.** Composition sectorielle du portefeuille coté

| DATES            | PORTEFEUILLE COTÉ APE | AÉRONAUTIQUE DÉFENSE | ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE | TRANSPORT AÉRIEN ET INFRASTRUCTURES | TÉLÉCOM | AUTOMOBILE | SERVICES FINANCIERS |
|------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|---------|------------|---------------------|
| 30 juin 2023     | 100%                  | 51,6%                | 18,8%                | 15,7%                               | 7,6%    | 3,4%       | 2,8%                |
| 31 décembre 2022 | 100%                  | 25,5%                | 58,8%                | 8,5%                                | 3,9%    | 1,6%       | 1,7%                |
| 31 décembre 2021 | 100%                  | 28,6%                | 52,8%                | 9,1%                                | 5,1%    | 2,1%       | 2,3%                |
| 31 décembre 2020 | 100%                  | 24,6%                | 58,0%                | 8,0%                                | 4,9%    | 2,2%       | 2,2%                |
| 31 décembre 2019 | 100%                  | 30,8%                | 46,2%                | 12,7%                               | 6,3%    | 2,5%       | 1,5%                |
| 31 décembre 2018 | 100%                  | 23,3%                | 55,1%                | 11,6%                               | 6,6%    | 3,2%       | 0,2%                |
| 31 décembre 2017 | 100%                  | 24,7%                | 49,6%                | 12,7%                               | 7,5%    | 5,4%       | 0,2%                |

**Un soutien accru de l'APE aux sociétés du portefeuille, en particulier dans l'énergie, pour se renforcer et mieux préparer la reprise**

De nouvelles crises ont marqué l'Europe en 2022 et 2023 avec le déclenchement de la guerre en Ukraine entraînant une crise de l'approvisionnement énergétique et le retour d'une inflation marquée dans les pays développés: d'après le Fonds monétaire international (FMI), celle-ci s'est établie en 2022 pour la France à 5,9%, pour la zone euro à 8,4%, et pour les États-Unis à 8 %. Tous ces facteurs, et en particulier une inflation élevée et durable, ont entraîné des conséquences néfastes sur les économies et les entreprises, notamment hausse des coûts des matières premières et de l'énergie, tensions sur l'approvisionnement, qui ont mis les marges sous pression. La croissance est dans ce contexte restée modérée dans les pays développés, l'effet rattrapage post-Covid-19 compensant les autres facteurs précités. En 2022, d'après le FMI, la croissance du PIB réel s'est établie à 2,6% pour la France, à 3,5% pour la zone euro, et à 2,1% pour les États-Unis. Les principales banques centrales ont raidi leur politique monétaire et tenté par leurs hausses « accélérées » des taux de modérer l'inflation. Néanmoins celle-ci restait élevée à la fin juin 2023 (sur 12 mois, 5,5% pour la zone euro d'après Eurostat), et le retour à l'inflation « cible » de 2 % n'est pas attendu pour 2024: pour l'Union européenne, le FMI s'attend à une inflation à 5,3% en

2024, et même à 2,9 % pour 2025 (dans ses prévisions macroéconomiques pour l'Europe publiées en avril 2023). Les perspectives de croissance du PIB devraient par ailleurs être limitées en 2024: le FMI prévoit 0,7 % pour la France, 0,8 % pour la zone euro et 1,6 % pour les États-Unis.

Dans ce contexte, l'État actionnaire s'est montré dynamique et en soutien de ses participations afin de renforcer leur résilience sur la durée de la crise (dans le prolongement du soutien post Covid-19), mais aussi de préparer la reprise en soutenant leur politique d'investissement, de croissance externe et d'attractivité des talents. Ainsi, comme au cours des années précédentes, aucune opération significante de cession de titres n'a été lancée par l'État actionnaire: la dernière cession partielle d'ampleur date de novembre 2019 avec l'introduction en bourse de La Française des Jeux. L'année 2022-2023 a plutôt été marquée par une série d'opérations de renforcement de bilan, ainsi que l'extension du portefeuille, en particulier dans le secteur de l'énergie.

À cet égard, l'opération emblématique des douze derniers mois porte sur l'offre publique d'achat simplifiée (OPAS) d'EDF. En vue de favoriser la relance de la filière nucléaire et en particulier la construction de quatorze nouveaux réacteurs, dans la lignée du discours de Belfort du Président de la République en février 2022, l'État actionnaire s'est renforcé au capital du principal acteur national, EDF, via une OPAS, souhaitant ainsi augmenter sa

participation au capital de 84,1% à 100% ainsi que racheter 40% des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes non détenues. Le principe de l'opération a été annoncé le 19 juillet 2022, puis celle-ci a été lancée le 4 octobre 2022, et s'est achevée le 8 juin 2023 par le retrait de cote de la société. L'opération représente un montant total de 9,6 Md€ (actions et obligations convertibles, y compris frais de centralisation et frais liés au retrait obligatoire).

L'État a par ailleurs continué de prendre des dispositions spécifiques pour conserver un rôle dans la gouvernance de sociétés d'importance stratégique. Après l'action spécifique acquise en mai 2022 dans Aubert & Duval afin de sécuriser les approvisionnements critiques dans le secteur de la défense et l'aéronautique, l'APE a souscrit une action dans Exxelia en avril 2023, 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.

L'État actionnaire a poursuivi sa participation aux opérations de renforcement de bilan de ses participations, avec notamment la conversion en plusieurs phases des obligations convertibles en actions EDF (en février, mai et juin 2023) qu'il détenait. Cette opération a permis d'augmenter les fonds propres de la société (pour un total de 2,4 Md€, montant nominal total de l'augmentation de capital et prime de conversion des OCEANEs incluses) et de réduire sa dette obligataire.

Le soutien de long terme de l'État actionnaire a été particulièrement utile dans un environnement plus compliqué pour les émetteurs de dette : avec le durcissement des politiques des principales banques centrales, les marchés obligataires ont été volatils tout au long de l'année 2022 et au premier semestre 2023, ce qui a raccourci les fenêtres d'émissions d'obligations. Cette contrainte s'est ajoutée à l'augmentation sous-jacente des taux d'intérêts, et donc a complexifié l'équation de financement de bon nombre d'entreprises. À ce titre, le rôle de l'État actionnaire est d'autant plus important que plusieurs participations du portefeuille de l'APE comptent parmi les plus grands émetteurs de dette obligataire en Europe :

EDF par exemple compte plus de 60 Md€ de dette obligataire en circulation au 30 juin 2023 (en valeur nominale, toutes maturités et devises confondues).

Le lien stratégique se manifeste aussi au niveau des notations de crédit des sociétés du portefeuille de l'APE. Les plus reconnues (Standard & Poors, Moody's, Fitch) 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 complémentent les notations sous-jacentes et permettent généralement d'améliorer les notations de crédit globales. Celles-ci influencent les conditions d'émission de dette. Le soutien accru de l'État suite à l'action conduite tout au long de l'année a même incité Standard & Poors Global Ratings ainsi que Moody's à revoir le nombre de crans accordés à EDF à la hausse (+1 pour Standard & Poors le 14 décembre 2022 et +1 pour Moody's le 2 juin 2023).

L'équipe de l'APE a également initié en juin 2023 des rencontres avec des investisseurs globaux du marché obligataire. Celles-ci ont permis de présenter la doctrine de l'État actionnaire ainsi que ses principaux leviers d'action, mais également de soutenir les émetteurs du portefeuille. L'APE entend poursuivre ces efforts à l'avenir.

Figure 6. Prise en compte du soutien de l'État par les agences de notation\* pour les participations du portefeuille APE (au 30 juin 2022)

|                        | Standard & Poors 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 |
| <b>SNCF</b>            | BBB-                            | 6                          | AA-                       | A3                              | 3                                 | Aa3                       | A-                              | 3                                 | AA-                       |
| <b>Groupe La Poste</b> | BBB                             | 4                          | A+                        | -                               | -                                 | -                         | BBB+                            | 3                                 | A+                        |
| <b>EDF</b>             | BB-                             | 4                          | BBB                       | Ba1                             | 3                                 | Baa1                      | BBB-                            | 2                                 | BBB+                      |
| <b>Orano</b>           | BB-                             | 3                          | BBB-                      | -                               | -                                 | -                         | -                               | -                                 | -                         |
| <b>ADP</b>             | A-                              | 1                          | A                         | -                               | -                                 | -                         | BBB+                            | -                                 | BBB+                      |
| <b>Airbus</b>          | A                               | -                          | A                         | A3                              | 1                                 | A2                        | A-                              | -                                 | A-                        |
| <b>Thales</b>          | A-                              | -                          | A-                        | Baa1                            | 2                                 | A2                        | -                               | -                                 | -                         |
| <b>Orange</b>          | BBB+                            | -                          | BBB+                      | Baa2                            | 1                                 | Baa1                      | BBB+                            | -                                 | BBB+                      |
| <b>RATP</b>            | -                               | -                          | -                         | Aa2                             | Même notation que l'État français | Aa2                       | AA-                             | 4                                 | AA-                       |
| <b>Bpifrance</b>       | -                               | -                          | -                         | Aa2                             | Même notation que l'État français | Aa2                       | AA-                             | 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.

### Le portefeuille coté de l'État a été résilient tout au long de l'année 2022 et a très fortement rebondi au 1<sup>er</sup> semestre 2023

Le portefeuille coté de l'APE a nettement surperformé le CAC 40 sur la période qui s'étend du 31 décembre 2021 au 30 juin 2023 de +27,4% et de 3,5% en réajustant pour EDF, démontrant une forte capacité de résilience malgré la volatilité significative observée sur les marchés actions.

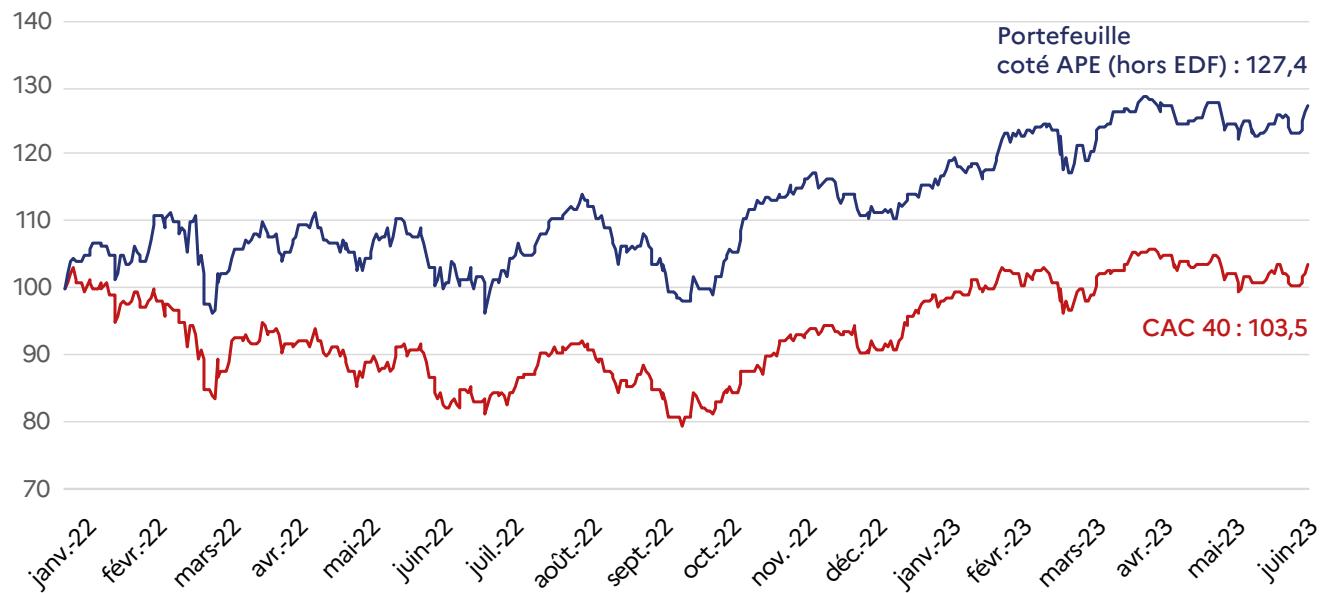
Les marchés actions ont été impactés en 2022 par la guerre en Ukraine, le retour de l'inflation en Europe et le durcissement progressif mais rapide des politiques monétaires des banques centrales, et terminent l'année en baisse (-9,5% pour le CAC 40). Le portefeuille coté de l'APE a démontré sa résilience et termine l'année en hausse à +10,6%, hors EDF. Il a été soutenu par la rotation sectorielle observée sur les marchés actions: en 2022, les investisseurs ont bien plus favorisé les thématiques de la défense, des infrastructures ou de l'énergie, qui constituent une part significative de la valeur des investissements de l'État. En incluant EDF, le portefeuille coté de l'APE

extériorise une performance de +28,5% sur 2022 ; à noter toutefois que cette donnée prend en compte l'appréciation du cours d'EDF liée à l'OPAS lancé par l'État lui-même.

Le premier semestre 2023 a été plus favorable pour les marchés actions, qui ont suivi une tendance haussière grâce notamment à la stabilisation progressive de l'inflation, et à la réouverture progressive de l'économie chinoise: le CAC 40 a rebondi de 14,3% entre le 31 décembre 2022 et le 30 juin 2023.

Le portefeuille coté de l'APE a crû à un rythme légèrement plus rapide que le CAC 40, à +15,2% (hors EDF).

Figure 7. Évolution du portefeuille coté de l'APE (hors EDF\*) comparé au CAC 40 depuis janvier 2022



\* L'exclusion d'EDF permet d'avoir une vision plus précise de la performance du portefeuille coté. Le cours de bourse de la société s'est en effet fortement apprécié au moment de l'annonce du projet d'OPA simplifiée en juillet 2022, et a peu varié par la suite en se fixant autour du prix d'offre. Par ailleurs, la société a été retirée de la cote le 8 juin 2023.

### La performance du portefeuille entre juin 2022 et juin 2023 a été tirée par le secteur de l'aéronautique et de la défense

L'APE est investie dans plusieurs secteurs qui ont connu, entre le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023, des dynamiques très favorables avec au total des performances meilleures que les indices de référence. Sur la période entre fin juin 2022 et fin juin 2023 seules les matières premières et les télécommunications sont en baisse parmi les grands domaines d'exposition de l'APE.

**Le secteur de l'aéronautique et de la défense** a en particulier enregistré une très bonne performance entre le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023 (+13% pour l'indice de référence européen). Il a été soutenu à la fois par le contexte global de hausse des dépenses militaires en raison de la guerre russe en Ukraine, et par les perspectives de rebond du transport aérien civil et cargo mondial. Ce secteur est représenté dans le portefeuille coté par Airbus, Safran et Thales, qui couvrent à eux trois 51,6% de la valeur du portefeuille à la fin juin 2023, en faisant la première exposition sectorielle du périmètre APE (suite à l'OPAS d'EDF) et par

conséquent le principal facteur expliquant la surperformance du portefeuille de l'État par rapport au CAC 40 sur la période. À noter que ces trois groupes ont enregistré une hausse entre juin 2022 et juin 2023 nettement supérieure à celle de leur indice de référence de 43,2%, 52,3% et 17,2% respectivement.

**Le secteur de l'énergie** est en hausse également entre le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023 : l'indice de référence européen a crû de 11,2%, bénéficiant d'un environnement toujours tendu sur l'offre en Europe. Engie a battu son indice et est en forte hausse de 38,9%, grâce à un très bon pilotage opérationnel et financier permettant de revoir plusieurs fois ses objectifs à la hausse tout au long de la période.

**Le secteur de l'automobile** a progressé de 29,1% entre le 30 juin 2022 et 30 juin 2023 ; Renault de son côté a connu une surperformance significative et a crû de 62,2%. Le secteur automobile au global a été soutenu par la robustesse des chiffres d'immatriculations nouvelles et la résorption progressive des tensions sur la chaîne d'approvisionnement. Le cours de Renault a été soutenu par une série d'annonces d'ampleur sur cette période :

la présentation du nouveau plan stratégique en novembre 2022, qui inclue l'accélération des efforts sur le véhicule électrique avec la création de la filiale Ampère, et la renégociation des termes de l'alliance avec Nissan début 2023 ont été très bien accueillis par le marché.

**Le secteur des télécommunications** a été impacté par l'environnement inflationniste suscitant des craintes sur les marges des opérateurs, ainsi que sur le manque de visibilité sur l'évolution de la régulation et sur la consolidation. L'indice sectoriel européen est ainsi en baisse de 14,3% entre le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023. Orange fait toutefois partie des titres qui baissent le moins (-4,6%), grâce en particulier à son rebond sur le premier semestre 2023 (+15,3% entre 31 décembre 2022 et le 30 juin, à comparer à +4,1% pour l'indice sectoriel de référence). Orange a profité d'une dynamique favorable initiée par la journée Investisseurs du 16 février 2023, au cours de laquelle l'équipe de direction a présenté sa nouvelle stratégie et ses objectifs financiers de moyen terme, bien reçus par le marché.

**Le secteur des matières premières** a également connu une performance décevante (-3,3% entre le 30 juin 2022 et le 30 juin 2023), en raison principalement des craintes de récession, et aussi des inquiétudes générées par la reprise de l'économie chinoise tout au long du premier semestre 2023. Sur la même période, le cours d'Eramet a diminué de -15,6%. La société est d'autant plus

pénalisée par des facteurs techniques avec son flottant réduit et une liquidité limitée qui augmentent la volatilité.

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

Pour 2022 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 et, en lien avec ceci, une politique de rémunération des actionnaires responsable.

En lien avec la performance économique des sociétés de portefeuille qui s'est améliorée après la période pandémique de Covid-19, le montant total des dividendes perçu par l'État pour 2022 a crû de 8% par rapport à l'année précédente pour s'établir à 2,3 Md€.

Sur le périmètre coté, le montant total des dividendes perçus par l'État a diminué de 12%, représentant un montant total de 1,6 Md€ ; ceci s'explique principalement par la baisse du dividende en actions payé par EDF, représentant pour 2022 un montant de 787 M€, en baisse de 33% par rapport à l'année précédente.

Le total des dividendes en numéraire perçus par l'État sur le périmètre coté s'établit à 0,8 Md€, en hausse de 26%, semblable au rythme de croissance des dividendes payés par les entreprises du CAC 40 (56,5 M€, en hausse de 24%).

Figure 8. 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       | TOTAL       |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Numéraire    | 3,2        | 4,2        | 4,1        | 3,0        | 1,8        | 1,5        | 1,8        | 1,7        | 0,3        | 0,9        | 1,4        | 23,9        |
| Titres       | 1,4        | 0,2        | -          | 0,9        | 1,7        | 1,3        | 0,6        | 0,6        | -          | 1,2        | 0,9        | 8,8         |
| <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>32,6</b> |

Figure 9. Dividendes perçus par l'État des entreprises cotées du portefeuille (Md€)

|              | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | TOTAL       |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Numéraire    | 2,6        | 3,7        | 3,6        | 2,5        | 1,4        | 1,2        | 1,4        | 1,2        | 0,2        | 0,6        | 0,8        | 19,2        |
| Titres       | 1,4        | 0,2        | -          | 0,9        | 1,7        | 1,3        | 0,6        | 0,6        | -          | 1,2        | 0,8        | 8,6         |
| <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>27,8</b> |

Figure 10. Portefeuille coté de l'APE vs. CAC 40 – dividendes en numéraire et en actions (Md€)

|                        | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | TOTAL |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 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 | 440,2 |
| Entreprises cotées APE | 2,6  | 3,7  | 3,6  | 2,5  | 1,4  | 1,2  | 1,4  | 1,2  | 0,2  | 0,6  | 0,8  | 19,2  |

# Synthèse des comptes combinés (2022) de l'État actionnaire

Les comptes combinés présentés infra, résultant d'une mise en commun d'intérêts économiques et financiers, consistent en une consolidation sans lien capitalistique. L'exercice 2022 est marqué en particulier par la guerre en Ukraine, la fin dans la plupart des pays des restrictions liées à la pandémie de Covid-19 à l'exception notable de la Chine et l'impact retardé de la crise créée par la pandémie et son financement. Ces facteurs ont entraîné une perturbation des activités avec pour conséquence l'inflation en lien avec la forte hausse des prix de l'énergie, des problématiques d'approvisionnement et une évolution haussière des taux d'intérêt.

## Faits significatifs de la période

### Contexte macro-économique

Les perspectives de l'année 2022 semblaient favorables. Une reprise de l'activité devait faire suite à la fin de la crise sanitaire et à la levée des dernières restrictions. La guerre en Ukraine, qui a débuté le 24 février 2022, a contrecarré ces prévisions: de nouvelles restrictions sont apparues sur le contrôle des exportations, des sanctions internationales ont été mises en place à l'encontre de la Russie, de la Biélorussie, mais également de certaines entités et oligarques russes. Ce conflit a entraîné une perturbation significative sur les activités mondiales, les perturbations directes restent, cependant, d'ampleur très variées sur les entreprises du portefeuille (avec des impacts à la fois sur les opérations et sur les tests de dépréciation de certains actifs). Les entités du portefeuille ont, cependant, toutes été, de manière au moins indirecte, confrontées à l'inflation en lien avec la forte hausse des prix de l'énergie, à des problématiques d'approvisionnement et en fin de période à une évolution rapide et haussière des taux d'intérêt.

### • Dans le secteur des transports aériens

Les contraintes sanitaires ont encore pesé sur le premier semestre 2022, mais l'impact direct sur le trafic aérien a été sensiblement moindre qu'en 2021. Les comportements de la clientèle restent encore nettement impactés par les conséquences indirectes de cette crise, avec le télétravail pour la clientèle professionnelle en particulier. Les trafics restent donc toujours en retrait par rapport à l'exercice 2019. L'effet de l'augmentation des prix de l'énergie et plus globalement de l'inflation a été jusqu'à présent plutôt limité car une grande partie de la consommation d'électricité et de gaz a été achetée à l'avance, et la majorité des marchés contractualisés avec des fournisseurs comportent des clauses d'indexations qui ne sont pas corrélées à l'inflation ou prévoient des prix fixes. **ADP**, en particulier, a, ainsi, vu son chiffre d'affaires augmenter de 68,8% sur l'exercice à 4,7 Md€ avec une marge d'EBITDA à 36,4% contre 27% en 2021.

### • Dans le secteur des transports

**ferroviaires**, les activités ont été moins affectées par les conséquences de la pandémie de Covid-19, que lors des exercices précédents, même si pour la **RATP** l'activité et les résultats sont encore affectés par la baisse du trafic voyageurs et une réduction de l'offre globale et si pour la **SNCF** l'activité voyageurs connaît une reprise progressive portée principalement par la clientèle « loisir ». Pour les deux groupes, la hausse mondiale et significative de l'inflation se traduit par un renchérissement du coût des facteurs de production (salaires et énergie). Les couvertures (physiques ou financières) souscrites par le groupe RATP, ainsi que les mécanismes d'indexation contractuelle, variables selon les contrats, ont partiellement amorti les effets de l'inflation. Le groupe SNCF a, pour sa part, limité les effets de ces évolutions, grâce à des mécanismes de couvertures,

la poursuite de son plan d'économies et le maintien de ses efforts d'adaptation au nouveau contexte économique. Ainsi, le groupe RATP a un chiffre d'affaires en hausse de 10% à 61 Md€ en 2022 et le groupe SNCF en hausse de 19% à 41,4 Md€ avec une marge d'EBITDA à 16% contre 12% en 2021.

#### • Dans le secteur de l'énergie

Pour **EDF**, la forte hausse du chiffre d'affaires (+46% à 143,5 Md€ contre 84,5 Md€ en 2021) s'explique essentiellement par la hausse des prix de l'électricité et du gaz. Celle-ci s'est notamment traduite par l'augmentation du tarif réglementé de vente et par la hausse des prix de vente aux professionnels. Malgré l'augmentation du chiffre d'affaires, l'EBITDA est en net recul en 2022 à -5 Md€, contre 18 Md€ en 2021. Cette baisse s'explique essentiellement par le recul de la production nucléaire en lien avec le phénomène de corrosion sous contrainte, et dans une moindre mesure par l'impact des mesures régulatoires exceptionnelles visant à limiter la hausse des prix pour les consommateurs en 2022.

## Mise en place d'un bouclier tarifaire pour les consommateurs

Face à la flambée des prix de l'énergie, le Gouvernement français a annoncé une série de mesures exceptionnelles pour limiter la hausse des prix et la facture du consommateur. EDF a été mobilisé et a appliquée les mesures annoncées par le gouvernement le 13 janvier 2022. Ces mesures consistent notamment en :

- une attribution complémentaire, pour les 9 derniers mois de 2022, de 20 TWh de volume d'ARENH (Accès régulé à l'électricité nucléaire historique) à un prix de 46,2 €/MWh;
- la confirmation du bouclier tarifaire afin de limiter la hausse des prix de l'électricité à 4% TTC pour les clients résidentiels au Tarif Réglementé de Vente (TRV), et son extension au TRV appliquée aux petits consommateurs professionnels qui en bénéficient.

**Orano** a bénéficié au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2022 de l'augmentation du prix de marché de l'uranium, mais également des services de conversion et d'enrichissement. Cette tendance s'est maintenue depuis. Ces variations à la hausse ne compensent, toutefois, pas la perte de volume lié à l'accord signé en aout 2021 avec les électriciens allemands pour un montant total de plus de 1 Md€ concernant le retour de l'intégralité des déchets nucléaires allemands entreposés au sein de l'usine Orano La Hague. Ces variations négatives sont accrues par les performances des actifs sans risques (obligations d'État) et des actifs risqués (obligations d'entreprises, marchés actions) qui sont tous en fort recul sur l'année.

#### • Dans le secteur des services financiers

Pour l'**EPIC Bpifrance**, l'invasion de l'Ukraine par la Russie a entraîné une instabilité des marchés financiers et de l'économie en général, ainsi que la mise en œuvre sans précédent de nouvelles réglementations de sanctions économiques par la communauté internationale. Du fait de sa vocation à financer principalement les entreprises françaises, l'**EPIC Bpifrance** n'a pas d'exposition directe sur la Russie, l'Ukraine et la Biélorussie.

#### • Dans le secteur des services

L'année 2022 marque le retour de l'**audiovisuel public** à une activité et à un rythme pré-Covid. Le niveau d'activité a été d'autant plus soutenu que les rédactions ont couvert le conflit russe-ukrainien sur leurs antennes télé, radio et numériques avec l'envoi d'équipes multilingues sur les différents théâtres d'opération et l'appui des correspondants sur place.

En 2022, au-delà de la crise mondiale des semi-conducteurs survenue en 2021, les hausses des prix sur les matières premières et les coûts de l'énergie sont venues encore d'avantage complexifier les activités industrielles d'**IN Groupe** (ex Imprimerie nationale). Pour faire face à cette situation inflationniste, les politiques d'achats ont été renforcées afin de limiter les hausses de coûts des fournisseurs et répercuter sur les prix de vente cette inflation lorsque cela a été possible. Ces contraintes ont particulièrement touché les activités de production de titres et l'activité de SPS pour la production de modules destinés aux cartes bancaires.

## Enjeux stratégiques

### **EDF - Corrosion sous contrainte des réacteurs nucléaires**

La production nucléaire s'est établie à 279 TWh en 2022, en baisse de 81,7 TWh par rapport à 2021. Cette baisse est due principalement à une moindre disponibilité du parc nucléaire du fait du phénomène de corrosion sous contrainte (CSC). Suite à la découverte de ce phénomène fin 2021, plusieurs arrêts ou prolongations d'arrêt ont été nécessaires pour comprendre le phénomène, définir une stratégie de traitement et effectuer les contrôles et des travaux de réparation.

En 2022, des portions de tuyauteries ont été remplacées sur 10 réacteurs. 6 autres réacteurs devraient être traités en 2023 par le remplacement préventif de lignes pouvant être touchées par le phénomène. EDF a proposé le 10 mars 2023 à l'ASN une évolution de sa stratégie de contrôles de ce phénomène de corrosion sous contrainte et accélère le contrôle des soudures concernées des systèmes RIS et RRA, afin de tenir compte des éléments identifiés sur la soudure réparée de Penly 1. L'ASN a validé cette stratégie le 25 avril 2023. La stratégie révisée permettra d'avoir contrôlé, d'ici fin 2023, plus de 90% de ces soudures prioritaires et d'avoir contrôlé, en 2023, 148 soudures ayant fait l'objet de réparations au moment de la construction des réacteurs.

### **EPIC Bpifrance - Plan France 2030**

Le plan d'investissement France 2030 présenté le 12 octobre 2021 par le président de la République traduit une double ambition : transformer durablement des secteurs clés de l'économie française par l'innovation technologique et positionner la France en leader du monde de demain. Doté de 54 Md€, dont 20 Md€ issus du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) 4 dont il poursuit les engagements, il est piloté par le Secrétariat général pour l'investissement et mis en œuvre par l'Agence de la transition écologique, l'Agence nationale de la recherche, la Caisse des Dépôts et Bpifrance. Opérateur central des financements du PIA, Bpifrance participe désormais à la mise en œuvre du plan France 2030.

### **Poursuite de l'ouverture à la concurrence pour les entreprises de transport ferroviaire (RATP et SNCF)**

Sur le réseau **SNCF**, l'ouverture à la concurrence est entrée en vigueur. Depuis décembre 2019, l'État et les Régions peuvent lancer des appels d'offre pour leurs marchés conventionnés, depuis décembre 2020 pour les lignes grandes vitesses en dehors de celles soumises à une convention territoriale, depuis décembre 2022 pour les transporteurs conventionnés (TER, INTERCITES). Les Régions ou l'État devront organiser un appel d'offres à la fin des différents contrats d'exploitation, et à venir l'ouverture progressive à la concurrence pour Transilien en fonction des lignes Île-de-France (entre 2023 et 2039).

Cette mise en concurrence a débuté pour la RATP, avec l'ouverture à la concurrence des bus parisiens prévue pour fin 2024, celle des tramways (fin 2029) et les métros et RER (fin 2039). Des appels d'offre sont en cours pour certaines lignes de la région parisienne hors de Paris.

### **SNCF - Suivi du plan de relance ferroviaire**

La mise en œuvre du plan de relance du ferroviaire engagé par l'État en 2020 s'est poursuivie en 2022. Un montant total de 1761 M€ a été versé en 2022 par l'État à SNCF Réseau par le fonds de concours. Il fait suite au montant de 1645 M€ versé en 2021.

### **Audiovisuel public – Modification du mode de financement de l'audiovisuel public**

Suite à la loi de finances rectificative du 16 août 2022, la contribution à l'audiovisuel public (CAP – ex-redevance) a été supprimée pour être remplacée par une ressource publique provenant d'une fraction du produit de la TVA encaissée chaque année par l'État dont le montant est défini chaque année dans le cadre du Projet de Loi de Finances (ressource publique non assujettie à la TVA), ceci avec effet au 1<sup>er</sup> août 2022.

## Opérations de la période (2022)

### Mouvements de périmètre

#### *Areva - Cession des titres Orano*

Au mois de juillet 2022, l'État a pris la décision de procéder au rachat à des conditions de marché des titres Orano encore détenus par Areva SA et constituant son dernier actif, ainsi que de ceux détenus par le fiduciaire Natixis au titre de la sécurité établie au bénéfice de Siemens Bank en contrepartie du prêt de 397 M€ consenti par cette dernière en mars 2018, sans attendre l'échéance de remboursement de ce prêt au 31 décembre 2022, et l'exercice de l'option de vente dont disposait Siemens Bank.

Aux termes d'un arrêté du ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, en date du 4 juillet 2022, et de l'acte de cession de même date, l'État s'est porté acquéreur de 26 415 277 actions de la société Orano SA, représentant 10% du capital de la société pour un prix de 638 M€.

### Opérations capitalistiques

#### *EDF – Achat d'actions*

Conformément à l'arrêté du 10 mars 2022 décidant l'acquisition par l'État d'une participation au capital de la société EDF, l'État a acquis, le 16 mars 2022, 15 513 760 actions EDF auprès de l'EPIC Bpifrance perçues par ce dernier au titre du solde sur dividende 2020 et de l'acompte sur dividende 2021. Le coût total de l'acquisition s'est élevé à 117,32 M€. À l'issue de cette opération, la participation directe de l'État a été portée à hauteur de 73,74% (contre 73,26% avant l'opération au 31 décembre 2021), la participation du concert formé avec l'EPIC Bpifrance demeurant inchangée (83,88%).

#### *EDF – Augmentation de capital*

Le 7 avril 2022, EDF a réalisé une augmentation de capital en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires. L'augmentation de capital (prime d'émission incluse) d'un montant brut de 3,2 Md€ s'est traduite par l'émission de 498 257 960 actions nouvelles au prix unitaire d'émission de 6,35 €.

Conformément à son engagement, l'État français a souscrit à cette opération au prorata de sa participation de 83,88% au capital de la société, soit 2,7 Md€.

#### *EDF - Offre publique d'achat simplifiée*

L'État, actionnaire majoritaire d'EDF, a annoncé en juillet 2022 son intention de racheter les titres de capital d'EDF détenus par des tiers, avec pour objectif de retirer la société de la cote.

Ce projet s'inscrit dans un contexte d'urgence climatique et alors que la situation géopolitique impose des décisions fortes pour assurer l'indépendance et la souveraineté énergétique de la France, dont celle de pouvoir planifier sur le très long terme les moyens de production, de transport et de distribution d'électricité.

Dans ce nouveau contexte, où l'État serait le seul actionnaire, EDF serait en capacité de mener de manière accélérée plusieurs chantiers décisifs annoncés par le président de la République à Belfort du 10 février 2022, notamment le programme de construction de six réacteurs de technologie EPR2 d'ici 2050, et le lancement d'une étude sur la construction de huit EPR 2 additionnels.

Ces chantiers engageront l'entreprise pour les décennies à venir, au long desquelles EDF continuera de jouer un rôle critique pour l'approvisionnement énergétique de la France. C'est pourquoi l'État veille à ce que le groupe dispose d'une gouvernance appropriée et des moyens nécessaires, notamment financiers, pour accomplir sur le long terme cette mission d'intérêt national.

Le 4 octobre 2022, l'État français, actionnaire majoritaire d'EDF détenant alors, de concert avec l'EPIC Bpifrance, 83,69 % du capital et 89,24 % des droits de vote d'EDF, a déposé, auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), un projet d'Offre publique d'achat simplifiée (OPAS) visant l'ensemble des actions et des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANEs) d'EDF.

Le 27 octobre 2022, le Conseil d'administration d'EDF, s'appuyant notamment sur les travaux et recommandations du comité ad hoc constitué en interne et sur les conclusions du cabinet Finexsi, désigné en qualité d'expert indépendant, a rendu un avis motivé favorable sur l'Offre.

Le 22 novembre 2022, l'AMF a déclaré conforme l'Offre initiée par l'État français, qui proposait aux actionnaires et aux porteurs d'OCEANEs d'EDF d'acquérir au prix de 12 € par action et de 15,52 € par OCEANE l'intégralité des actions et OCEANEs apportées à l'Offre, ouverte à compter du 24 novembre 2022.

Le 7 décembre 2022, l'AMF a prolongé la durée de l'offre publique pour donner suite à un recours déposé devant la Cour d'appel de Paris le 2 décembre 2022 par les actionnaires minoritaires du groupe dans le but de faire annuler l'avis de conformité de l'Offre, accompagné d'une demande de sursis à exécution de celle-ci.

Le 25 janvier 2023, l'AMF a annoncé que l'Offre serait clôturée provisoirement le 3 février 2023, sous réserve de sa réouverture conformément aux engagements de l'État envers les requérants, dans l'attente de la décision de la Cour d'appel, qui devait trancher sur le fond de l'affaire d'ici le 2 mai 2023.

L'offre publique, clôturée provisoirement en février 2023, a réouvert le 4 mai pour une période de 10 jours de bourse, suite à l'arrêt de la Cour d'appel de Paris rendu le 2 mai 2023 et rejetant le recours des associations d'actionnaire contre la décision de conformité de l'AMF.

L'AMF a publié les résultats définitifs de l'offre le 23 mai 2023. L'État détenait, à la clôture de l'offre, 3 908 590 275 actions EDF, représentant 97,69% du capital et au moins 98,04% des droits de vote, et 130 829 543 OCEANEs (soit 99,97% du nombre d'OCEANEs en circulation).

Les conditions le permettant étant remplies, l'État a adressé le jour-même à l'AMF une demande de mise en œuvre du retrait obligatoire afin de se voir transférer l'ensemble des actions et OCEANEs EDF non apportées à l'offre, et ce aux mêmes prix que ceux de l'offre (à savoir 12 € par action et 15,52 € par OCEANE EDF).

#### ***SNCF - Reprise partielle de la dette SNCF réseau par l'État***

Le 1<sup>er</sup> janvier 2022, l'État a repris un montant de 10 Md€ de dettes, en valeur nominale de remboursement, à SNCF Réseau conformément aux dispositions de la loi de Finances initiale pour 2022. Les modalités de cette reprise sont identiques à celles mises en œuvre lors de la première phase de reprise d'un montant de 25 Md€ intervenue au 1<sup>er</sup> janvier 2020. La reprise de

cette seconde tranche de dette conduit à une diminution de l'endettement financier net de 10 Md€ et à une diminution des charges financières annuelles de l'ordre de 275 M€.

#### ***Les autres augmentations de capital***

Outre les opérations mentionnées précédemment, l'État a participé sur l'exercice 2022 à des libérations/augmentations de capital dans les entités du périmètre combiné. Les principales sociétés concernées sont :

- France Télévisions, France Médias Monde et Radio France : augmentations de capital à hauteur respectivement de 14,9 M€, 1,6 M€ et 15,9 M€, pour accompagner la transformation et la modernisation des entités;
- Monnaie de Paris : augmentation de capital à hauteur de 10 M€;
- LFB : libération en juin 2022 de la dernière tranche de 100,1 M€ de l'augmentation de capital de 290 M€ qui avait été intégralement souscrite et partiellement libérée le 22 décembre 2021;
- Société pour le Logement Intermédiaire (SLI) : la société a procédé à quatre appels de fonds à l'État à hauteur de 95 M€.

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

Figure 11. Compte de résultat

|  | 31/12/2020     | 31/12/2020 pro forma | 31/12/2021     | 31/12/2021 pro forma | 31/12/2022     |
|--|----------------|----------------------|----------------|----------------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                              | <b>117 430</b> | <b>117 430</b>       | <b>140 592</b> | <b>140 592</b>       | <b>207 484</b> |
| EBITDA   | 21 194         | 21 194               | 25 007         | 25 007               | 5 865          |
| <b>EBITDA/chiffre d'affaires</b>                       | <b>18,0 %</b>  | <b>18,0 %</b>        | <b>17,8 %</b>  | <b>17,8 %</b>        | <b>2,8 %</b>   |
| <i>Dotations nettes de reprises d'amortissement</i>    | -17 274        | -17 274              | -17 082        | -17 082              | -17 777        |
| <i>Dotations nettes de reprises des provisions</i>     | -508           | -508                 | 1 179          | 1 179                | 1 300          |
| <i>Pertes de valeur</i>                                | -1 563         | -1 563               | -754           | -754                 | -1 745         |
| <i>Plus ou moins values sur cession d'actifs</i>       | -1 622         | -1 622               | -282           | -282                 | -1 623         |
| Résultat opérationnel                                  | 227            | 227                  | 8 069          | 8 069                | -13 981        |
| Résultat financier                                     | -4 976         | -4 976               | -779           | -779                 | -5 230         |
| Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession | 212            | 212                  | 14             | 14                   | -84            |
| Résultat des sociétés mises en équivalence             | -1 372         | -1 329               | 3 283          | 3 283                | 3 585          |
| Impôts différés et exigibles                           | -971           | -971                 | -1 620         | -1 620               | 3 188          |
| <b>Résultat net de l'ensemble combiné</b>              | <b>-6 881</b>  | <b>-6 838</b>        | <b>8 967</b>   | <b>8 967</b>         | <b>-12 522</b> |

Au 31 décembre 2022, le chiffre d'affaires a augmenté de 66,9 Md€ par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est principalement liée à l'augmentation du prix des énergies qui a un impact très

favorable sur le chiffre d'affaires d'EDF et à la poursuite de la reprise de l'activité consécutive à une année 2021 encore marquée par la pandémie notamment dans le secteur des transports.

Figure 12. Chiffre d'affaires

|                            | 31/12/2020     | 31/12/2021     | 31/12/2022     |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Défense et aéronautique    | 745            | 861            | 613            |
| Autres industries          | 2 058          | 2 393          | 2 597          |
| Energie                    | 71 220         | 87 962         | 145 834        |
| Transports                 | 38 891         | 44 774         | 53 887         |
| Télécom Médias Technologie | 4 485          | 4 603          | 4 554          |
| Autres services            | 30             | 0              | 0              |
| <b>Total</b>               | <b>117 429</b> | <b>140 592</b> | <b>207 484</b> |

L'augmentation du chiffre d'affaires de 66,9 Md€ sur l'exercice est due :

- au **secteur de l'Energie** (augmentation de 57,9 Md€, soit +65,8%). Cette hausse s'explique principalement par les variations enregistrées par le groupe EDF pour +58,9 Md€, en lien avec l'augmentation du prix des énergies. Cette évolution du chiffre d'affaires concerne principalement les secteurs Italie (+18,0 Md€), Autres métiers (+15,5 Md€), France – Activités de production (+15,2 Md€), et Royaume-Uni (+6,2 Md€).
- au **secteur des Transports** (augmentation de 9,1 Md€). Cette

amélioration est due essentiellement aux transports ferroviaires, et en particulier du groupe SNCF, dont le chiffre d'affaires a augmenté sur l'exercice de 6,7 Md€. Cette hausse s'explique par la progression des fréquentations ferroviaires de SNCF Voyageurs, démontrant l'attractivité du train pour les transports du quotidien et les trajets Loisirs Grande Vitesse en France et en Europe (+27% du CA vs 2021 et +3,4% vs 2019) ainsi que la croissance de l'activité de Geodis, filiale spécialisée en logistique, qui confirme son rôle de second poumon économique du groupe, aux côtés de

SNCF Voyageurs (+19% vs 2021 et +68% vs 2019).

L'EBITDA du périmètre combiné s'élève à 5,9 Md€ au 31 décembre 2022. Sa détérioration de -19,1 Md€, est particulièrement liée à EDF qui a dû acheter de l'électricité dans un contexte de prix de marché très élevé pour faire face (i) au recul de sa production nucléaire du fait du phénomène de corrosion sous contrainte et, dans une moindre mesure, (ii) aux mesures régulatoires exceptionnelles en vue de limiter la hausse des prix pour les consommateurs en 2022. Le résultat financier est en dégradation de 4,5 Md€ sur l'exercice 2022, pour s'élever à -5,2 Md€. Cette variation s'explique par deux effets principaux: (i) la baisse des autres produits et charges financières (-8,0 Md€), due essentiellement à la variation de juste valeur des instruments financiers estimés par le résultat, et (ii) la baisse des effets de l'actualisation des provisions (+4,1 Md€), compte tenu de l'évolution des taux d'actualisation. Le coût de l'endettement financier brut est quant à lui relativement stable (-0,3 Md€).

Figure 13. SNCF: résultat financier

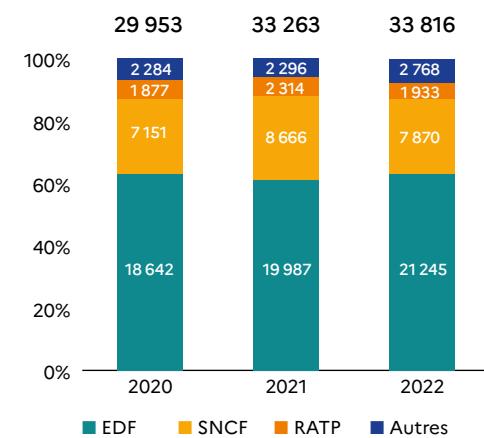
|                                       | 31/12/2020<br>pro forma | 31/12/2021  | 31/12/2022    |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------|---------------|
| Coût de l'endettement financier brut  | -4311                   | -4121       | -4457         |
| Produits de trésorerie                | 162                     | 314         | 98            |
| Effet de l'actualisation              | -4078                   | -3255       | 800           |
| Autres produits et charges financiers | 3 250                   | 6 283       | -1 670        |
| <b>Résultat financier</b>             | <b>-4 976</b>           | <b>-779</b> | <b>-5 230</b> |

Au total, le résultat net de l'ensemble combiné est en nette diminution par rapport à l'exercice précédent, passant de 9,0 Md€ en 2021 à -12,5 Md€ en 2022. Cette évolution est liée à la dégradation de l'EBITDA, accentuée par la hausse des pertes de valeur et moins-values sur cession d'actifs, ainsi que la dégradation du résultat financier, partiellement compensée par des effets impôts positifs.

## Données bilancielles

Le niveau des investissements bruts, avant prise en compte des subventions, demeure, comme les trois années précédentes, très élevé à 33,8 Md€ (pour 33,3 Md€ en 2021), en particulier chez EDF, SNCF et RATP.

Figure 14. Investissements bruts



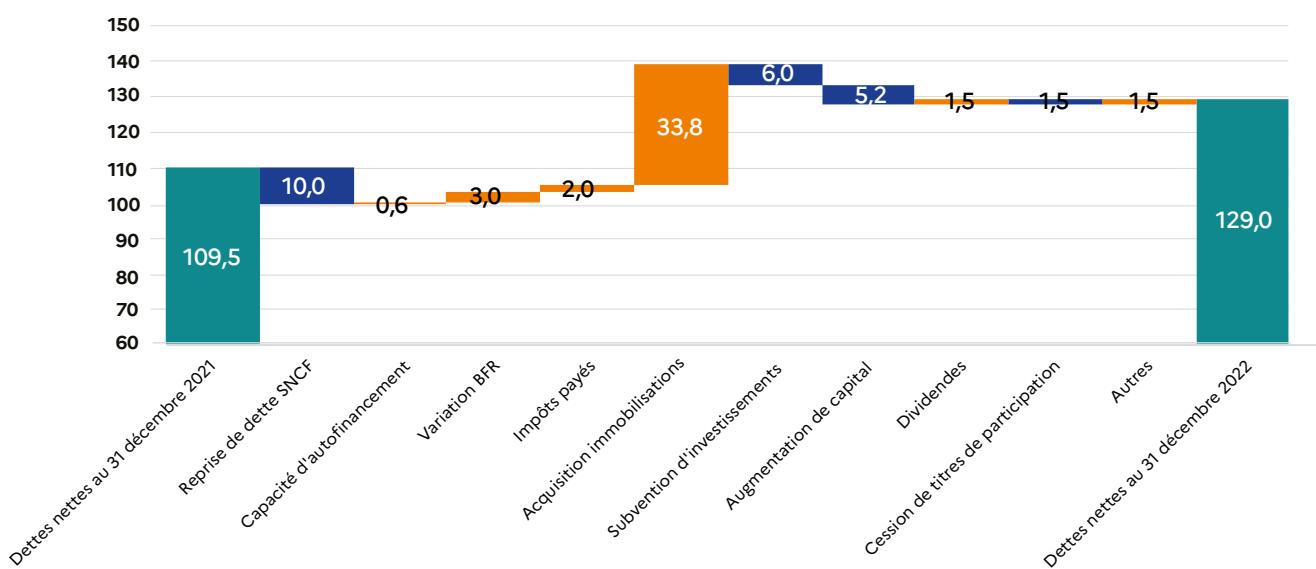
Les investissements d'EDF se sont élevés à 21,2 Md€ (20,0 Md€ en 2021). Ils ont concerné principalement (i) le secteur France – Production et Commercialisation pour 5,7 Md€, avec en premier lieu les investissements sur le parc nucléaire en exploitation, essentiellement dans le cadre du programme Grand Carénage, et intégrant des travaux relatifs au phénomène de corrosion sous contrainte, les investissements au titre de Flamanville 3, ainsi que ceux relatifs à la production hydraulique ; (ii) le secteur France – Activités régulées pour 4,7 Md€, 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 pour 4,5 Md€, concernant principalement les investissements réalisés pour le projet Hinkley Point C, dont les travaux d'aménagement mécanique, électrique et calorifique (MEH) sur le dôme ainsi que la fabrication de la cuve du réacteur de la tranche 1 sont terminés et (iv) le secteur EDF Renouvelables pour 1,8 Md€ avec une légère baisse des capacités mises en construction, en éolien et en solaire principalement en Amérique du Nord.

Les investissements de SNCF se sont élevés à 7,9 Md€ (8,7 Md€ en 2021) et sont essentiellement constitués par (i) les infrastructures ferroviaires pour un montant de 5,4 Md€. 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 à hauteur de 1,0 Md€, 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), ainsi que (iii) l’acquisition et la rénovation de matériel ferroviaire et routier pour un total de 0,7 Md€ (dont TGV UFC, rames Eurostar, wagons, transconteneurs, conteneurs, rénovations de TGV et automotrices électriques).

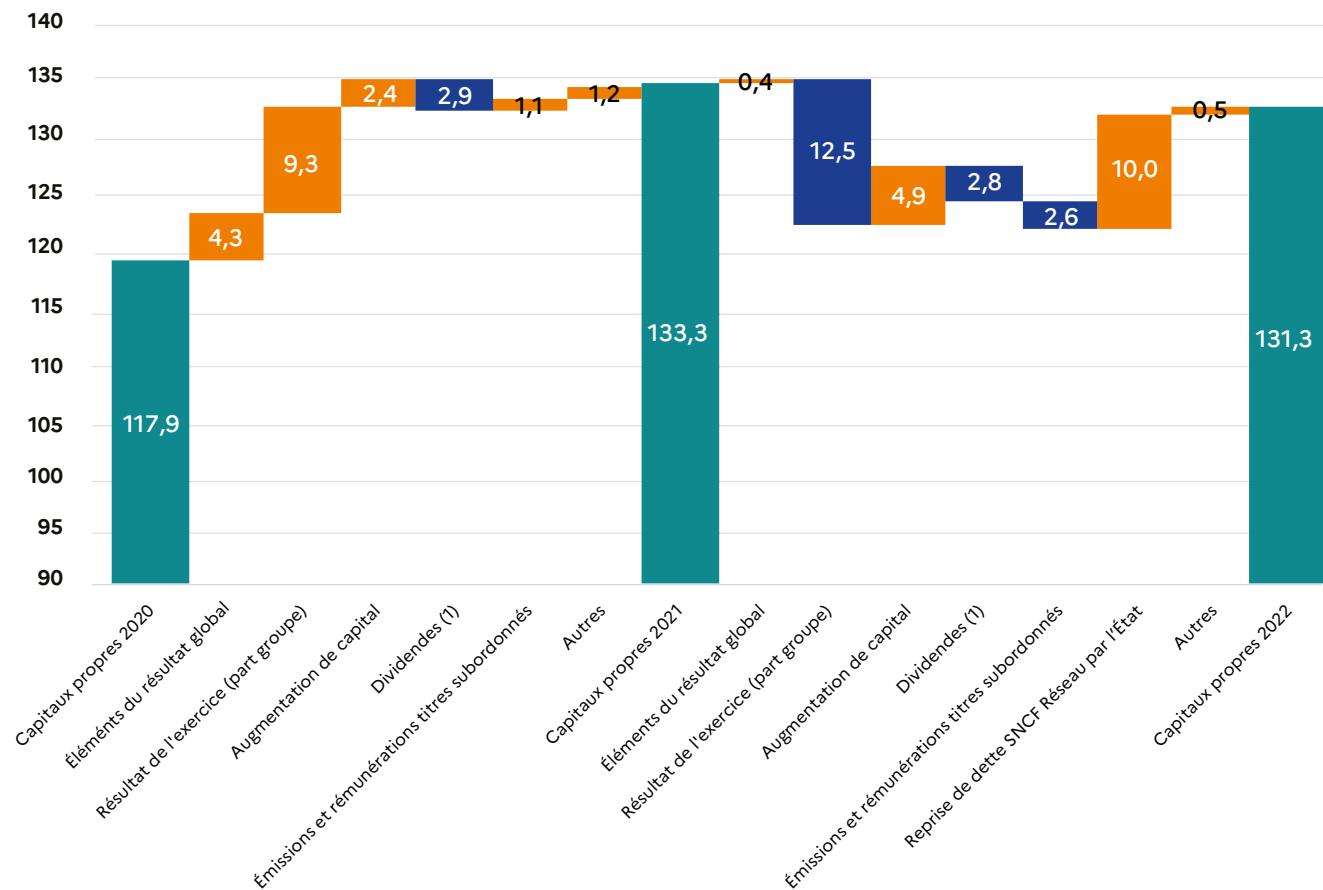
Les investissements de la RATP se sont élevés à 1,9 Md€ (2,3 Md€ en 2021). La RATP est fortement mobilisée pour réaliser son programme d’investissements en Ile-de-France, malgré les difficultés rencontrées dans les chaînes d’approvisionnement. En particulier, 1,2 Md€ ont été investis pour moderniser le réseau et entretenir les infrastructures et 0,5 Md€ pour prolonger les lignes métro et tramway (prolongement des lignes 14 Nord&Sud, 11, 12 et 4).

Figure 15. Variation de la dette financière nette



La dette financière nette est en forte hausse (+19,6 Md€), ceci est la résultante de plusieurs effets: une capacité d’autofinancement négative (0,6 Md€) qui ne permet pas de financer les investissements nets des subventions de la période (27,8 Md€) partiellement compensé par les impacts positifs de la reprise de la dette de SNCF Réseau par l’État à hauteur de 10 Md€ et des augmentations de capital pour 5,2 Md€ (principalement EDF).

Figure 16. Variation de capitaux propres



(1) Les dividendes sont composés à hauteur de 1,0 Md€ par EDF où l'État a opté pour le versement du dividende au titre de l'exercice 2021 en actions et 0,4 Md€ par SNCF qui correspondent aux versements réalisés au fonds de concours.

Les capitaux propres part du groupe s'élèvent à 131,3 Md€ au 31 décembre 2022 et sont en baisse de -2,0 Md€ sur la période. Cette diminution est principalement due (i) au résultat net de l'exercice (-12,5 Md€) et aux dividendes distribués (-2,8 Md€), partiellement compensés par (iii) la reprise de la dette SNCF Réseau par l'État (+10,0 Md€) et (iv) aux augmentations de capital (+4,9 Md€).



# PANORAMA SECTORIEL

## FICHES ENTREPRISES

|   |                    |    |
|---|--------------------|----|
| ■ | Énergie            | 48 |
| ■ | Industrie          | 60 |
| ■ | Services & finance | 72 |
| ■ | Transports         | 86 |



# ÉNERGIE

**Depuis 2022, la guerre russe en Ukraine a mis au premier plan les enjeux d'indépendance et de souveraineté énergétiques. L'énergie nucléaire, qui a représenté 63% de la production électrique française en 2022, continuera à jouer un rôle majeur dans le mix de production d'électricité en France et bénéficie d'un regain d'attrait dans de nombreux pays à l'international. Afin de réaffirmer le soutien de long terme de l'État à la stratégie industrielle d'EDF, notamment le programme de construction de réacteurs nucléaires de technologie EPR2 en France, l'État a lancé en 2022 une offre de rachat des actions des minoritaires d'EDF finalisée avec succès en juin 2023, l'État étant depuis lors l'actionnaire unique d'EDF. Comme un symbole supplémentaire de ce renouveau, le démarrage commercial du premier EPR en Europe a eu lieu en Finlande en avril 2023.**

**Par ailleurs, la croissance des énergies solaire et éolienne au cours des dernières années a contribué à une augmentation forte de la part des renouvelables dans la production d'électricité en France, passée de 14% en 2010 à 23% en 2021. Cette croissance sera amenée à s'accélérer dans les années à venir.**

Le portefeuille coté des participations de l'État dans le secteur de l'énergie représentait, au 30 juin 2023, 18,8% de la valeur totale du portefeuille coté de l'État, en forte baisse en raison de la sortie de cote d'EDF (il s'établissait à 50,3% fin juin 2022).

L'État avait annoncé le 19 juillet 2022 son intention de lancer une offre publique d'achat simplifiée sur les titres de capital d'EDF et de retirer la société de la cote. Cette opération, finalisée le 8 juin 2023, consacre le caractère pleinement souverain des activités de production d'électricité d'origine nucléaire. Elle permet de réaffirmer le soutien de long terme de l'État à la stratégie industrielle d'EDF, engagée dans des projets qui nécessiteront sa pleine mobilisation pour les décennies à venir, dont le programme de construction de réacteurs nucléaires de technologie EPR2 en France.

Plusieurs étapes majeures ont été franchies au cours de l'année 2022 dans la mise en œuvre des orientations stratégiques annoncées par Engie en 2020 et visant à recentrer le groupe sur les énergies renouvelables et les infrastructures énergétiques décentralisées, en simplifiant son organisation et son implantation géographique. Ces orientations se traduisent par un programme de rotation d'actifs, dont la cession des activités faiblement capitalistiques de services clients, rassemblées au sein d'une entité baptisée Equans. Equans a ainsi été cédée au groupe Bouygues le 4 octobre 2022. Engie prévoit en outre un redéploiement accéléré du capital vers les énergies renouvelables et les infrastructures.

Plusieurs jalons importants ont également été franchis par les entreprises de la filière nucléaire française. Ainsi, la construction par Areva d'un réacteur nucléaire EPR à Olkiluoto en Finlande (projet OL3) a franchi une nouvelle étape déterminante, avec l'annonce de la livraison provisoire de la centrale le 20 avril 2023 qui fait de la centrale d'Olkiluoto-3 le premier EPR à être mis en

service commercial en Europe. Orano, de son côté, a obtenu la notation *Investment Grade* par l'agence Standard and Poors en septembre 2022, ce qui confirme le retour du groupe à une situation financière assainie. Orano compte bénéficier du regain d'intérêt constaté à l'échelle mondiale pour l'énergie nucléaire, qui se manifeste notamment par la hausse récente des cours de l'uranium, et de la conversion et de l'enrichissement, et étudie par ailleurs l'extension d'une unité d'enrichissement en France.

L'année 2022 a aussi été marquée par des progrès significatifs dans la mise en œuvre de la nouvelle feuille de route stratégique d'Eramet, qui vise à recentrer le groupe sur ses activités minières et métallurgiques, et à renforcer ses activités dans les métaux de la transition énergétique. Sa filiale Aubert & Duval a ainsi été cédée le 28 avril 2023 à un consortium mené par Airbus, Safran et Tikehau ACE Capital. Erasteel, ancienne filiale d'Eramet spécialisée dans l'élaboration d'acières rapides, a également été cédée le 30 juin 2023. Le groupe se concentre désormais sur le développement de ses projets de croissance dans l'extraction et la première transformation des métaux de la transition énergétique, en particulier le lithium, le nickel et le cobalt de qualité batteries.



[edf.fr](http://edf.fr)

EDF est un énergéticien intégré, présent sur l'ensemble des métiers : production d'électricité bas carbone (nucléaire et renouvelable), transport et distribution, commercialisation et services. Acteur principal du marché français de l'électricité, EDF dispose également de positions solides en Europe, notamment au Royaume-Uni et en Italie.

EDF est une société anonyme détenue à 100 % par l'État depuis le 8 juin 2023.

Les capacités de production consolidées installées du groupe EDF s'élèvent à 116,9 GW au 31 décembre 2022, pour une production de 431,7 TWh en 2022.

#### Chiffre d'affaires

143,5 Md€

#### Effectifs

171 490 collaborateurs

#### Dirigeant

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



L'année 2022 a été marquée par un recul significatif des résultats du groupe en raison d'un déficit de production en France dû à des difficultés de corrosion sous contrainte rencontrées sur le parc nucléaire, conjuguées à la forte hausse des prix de l'énergie.

La production nucléaire en France s'est établie à 279 TWh en 2022, en baisse de 23 % sur un an. Au Royaume-Uni, la production nucléaire s'est établie à 43,6 TWh (+5 % vs. 2021). La production hydraulique en France s'est élevée à 32,4 TWh, en baisse de 22 % sur un an du fait d'une faible hydraulicité. La production éolienne et solaire s'est élevée à 24,6 TWh, en hausse de 18 % sur un an.

EDF poursuit ses contrôles et réparations afin de faire face aux difficultés de corrosion sous contraintes. EDF a proposé le 10 mars 2023 à l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), qui l'a acceptée, une évolution de sa stratégie de contrôle. La production nucléaire est attendue entre 300 TWh et 330 TWh en 2023.

Du fait de la forte hausse du prix des commodités, le chiffre d'affaires 2022 a progressé de 69,9 % par rapport à 2021, à 143,5 Md€. Les rachats massifs sur le marché – à un prix très élevé – du déficit de production nucléaire et hydraulique ont dégradé l'EBITDA, ce dernier s'élevant en 2022 à -5,0 Md€. Dans ce contexte, l'endettement financier net a augmenté de 50 % en 2022, pour atteindre 64,5 Md€ en fin d'année.

La hausse des prix de l'électricité a conduit à un retour massif des consommateurs vers EDF

en 2022, avec une hausse de 67 % des clients électricité résidentiels en offres de marché en France. Le Gouvernement a par ailleurs prolongé à 2023 le bouclier tarifaire visant à protéger les consommateurs de la hausse des prix de l'électricité.

Dans ce contexte de difficultés financières, l'État a procédé à la conversion d'OCEANEs EDF en actions EDF, contribuant ainsi au renforcement du bilan d'EDF à hauteur de 2,4 Md€.

Enfin, pour permettre à EDF de renforcer sa capacité à mener dans les meilleurs délais des projets ambitieux et indispensables à l'avenir énergétique de la France, la Première ministre a annoncé, dès le 6 juillet 2022 lors de son discours de politique générale, l'intention de l'État de détenir 100 % du capital d'EDF. Depuis le 8 juin 2023, l'État détient l'intégralité du capital d'EDF. EDF continuera de jouer un rôle stratégique pour la production en France d'une électricité décarbonée, disponible et compétitive. L'État, en sa qualité d'actionnaire unique, veillera à ce que la société puisse accomplir sur le long terme cette mission d'intérêt national, notamment la conduite du programme de six réacteurs nucléaires de technologie EPR2 dont le premier serait opérationnel en 2035.



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

4,9 Md€

#### Effectifs

9 586 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.



Les ressources financières permettant à RTE d'assurer sa mission de service public sont essentiellement perçues via le tarif d'utilisation du réseau d'électricité (TURPE).

L'année 2022 de RTE a été marquée par la forte hausse des prix de l'électricité en France. Dans ce contexte, la Commission de régulation de l'énergie (CRE) a délibéré le 1<sup>er</sup> décembre 2022 dans le sens de la modification du « TURPE 6 HTB », de manière à mieux protéger RTE des évolutions fortes de prix sur les achats systèmes. Par ailleurs, les écarts de prix aux frontières ont conduit à une forte augmentation des recettes d'interconnexion perçues par RTE en 2022 (sur décision de la CRE, un excédent net exceptionnel de 1,9 Md€ a été restitué aux utilisateurs du réseau de transport début 2023).

En 2022, le chiffre d'affaires de RTE s'est établi à 4,9 Md€ (-6 % par rapport à 2021), en raison notamment d'une baisse de la consommation (-1,7 % par rapport à 2021) due aux températures douces et aux efforts de sobriété.

L'EBITDA 2022 ressort à 1 845 M€, en baisse de 249 M€ sur un an, la baisse du chiffre d'affaires étant en partie compensée par l'évolution positive de la subvention CSPE (contribution au service public de l'électricité).

Les investissements se sont établis à un niveau record en 2022 (+10 % par rapport à 2021), dans un contexte de montée en puissance des raccordements des parcs éoliens en mer, des travaux d'interconnexion et du renouvellement du réseau.

#### Quelques faits notables en 2022-2023 :

- la première ligne de l'interconnexion électrique Savoie-Piémont a été mise en service le 7 novembre 2022, après sept ans de travaux ;
- les accords techniques et financiers du projet d'interconnexion Celtic avec l'Irlande ont été signés le 25 novembre 2022 ;
- la ligne renforcée reliant Avelin à Avelgem en Belgique a été inaugurée le 2 décembre 2022 ;
- les travaux de modernisation de la ligne 400 000 volts Eguzon-Marmagne se sont terminés début février 2023 ;
- la première liaison électrique au parc éolien en mer de Fécamp a été mise en disposition début avril 2023 ;
- RTE a livré les deux liaisons de raccordement électrique du parc éolien en mer de Saint-Brieuc début avril 2023.

La dette nette de l'entreprise est ressortie en forte diminution à fin 2022, à 7 966 M€ contre 9 702 M€ un an auparavant, dans l'attente du versement de la restitution exceptionnelle de 1,9 Md€ qui n'est intervenue que quelques mois plus tard. La notation financière de l'entreprise demeure inchangée à « A perspective stable », confirmée par Standard & Poor's le 25 avril 2023.



[enedis.fr](http://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

15,2 Md€

#### Effectifs

39 208 collaborateurs

#### Dirigeant(e)s

Christophe Carval est président du conseil de surveillance depuis le 12 février 2020.

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



Les volumes d'électricité acheminés par Enedis s'établissent à 379 TWh en 2022, en baisse de 13 TWh par rapport à 2021, du fait d'une année plus chaude que la normale climatique, des efforts de sobriété en fin d'année et de la baisse d'activités industrielles générée par la hausse des prix de l'électricité.

L'année 2022 a de nouveau été marquée par une dynamique de raccordement importante, avec 97 740 installations photovoltaïques nouvelles raccordées (contre 60 651 en 2021) 2 400 MW raccordés (contre 2 539 MW en 2021). Le développement de la production éolienne raccordée au réseau public de distribution se poursuit également avec 1 219 MW raccordés en 2022 (contre 1 008 MW en 2021). À fin 2022, le parc de production décentralisé raccordé au réseau opéré par Enedis s'établit ainsi à environ 37,7 GW, en hausse de 3,7 GW par rapport à fin 2021.

L'activité de raccordement d'installations de recharge de véhicules électriques est également en forte croissance, avec un volume d'affaires multiplié par 4,7 par rapport à 2021, accompagnant un parc de véhicules électriques lui-même en forte croissance.

En 2022, les investissements ont à nouveau été très soutenus, à hauteur de 4,3 Md€ (en croissance de 13,6 % par rapport à 2021). En particulier, 2,3 Md€ ont été consacrés aux raccordements des nouveaux clients et des producteurs, ainsi qu'au renforcement du réseau et 1,1 Md€ à la modernisation du réseau.

Le renouvellement des contrats de concession s'est poursuivi en 2022. Au 31 décembre 2022, 335 contrats de concession pour la distribution d'électricité ont ainsi été conclus avec des collectivités, sur la base du modèle signé en 2017 entre la Fédération nationale des collectivités concédantes et régies (FNCCR), France Urbaine, EDF et Enedis.

Cet accord-cadre tenait compte des nouveaux enjeux de la transition énergétique et de la transformation numérique. Les négociations se poursuivent en vue de renouveler dans les meilleurs délais les contrats restants, signés selon d'anciens modèles.

Le coût des achats d'électricité visant à compenser les pertes a subi une très forte augmentation en 2022, en lien avec la hausse des prix de l'électricité. Cette hausse a toutefois été compensée par la rétrocession par RTE à Enedis d'une partie des recettes tirées de l'allocation de capacités d'interconnexion.

Le chiffre d'affaires d'Enedis s'établit en léger repli de 0,8 % à 15,2 Md€, du fait de la baisse des volumes acheminés, en partie compensée par l'indexation tarifaire (+0,91 % au 1<sup>er</sup> août 2021 et +2,26 % au 1<sup>er</sup> août 2022). L'EBITDA croît de 17,4 % à 5,9 Md€. Le résultat net s'élève à 1,9 Md€, en hausse de 39 %.



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

Framatome est un *leader* international de l'énergie nucléaire, reconnu pour ses solutions innovantes et ses technologies à forte valeur ajoutée à destination du parc nucléaire mondial. Ses activités couvrent la conception et la réalisation de la chaudière nucléaire, ainsi que la conception, la fourniture et l'installation des équipements, des systèmes de contrôle-commande et du combustible.

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

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

#### Chiffre d'affaires

4,1 Md€

#### Effectifs

17 000 collaborateurs

#### Dirigeants

Depuis le 2 décembre 2022, Luc Rémont est président du conseil de surveillance.

Bernard Fontana est le président du directoire.

Grégoire Ponchon est membre du directoire et directeur général depuis le 19 juin 2020.



Dans le cadre de la restructuration de la filière nucléaire française, engagée en 2015 et qui a fait d'EDF le chef de file de la filière, EDF et Areva SA ont signé, le 22 décembre 2017, les accords définitifs relatifs à la cession à EDF du contrôle majoritaire de Framatome. Framatome est ainsi devenue, le 1<sup>er</sup> janvier 2018, une filiale du groupe EDF à hauteur de 75,5 %, aux côtés de MHI (19,5 %) et d'Assystem (5,0 %).

L'intégration réussie de Framatome au sein d'EDF permet à la filière nucléaire française d'être plus performante et compétitive dans la réalisation des projets majeurs dans le nucléaire en France (programme de réacteurs EPR2 en France) ou à l'étranger (tels que Hinkley Point C au Royaume-Uni).

Framatome s'inscrit dans le plan Excell du groupe EDF, qui vise à permettre à la filière nucléaire française de disposer du plus haut niveau de rigueur, de qualité et d'excellence dans la conduite des projets nucléaires. À ce titre, les usines de composants de Framatome déplacent des plans visant à permettre des fabrications et constructions conformes aux meilleurs standards de qualité, notamment en vue du programme de nouveau nucléaire annoncé par le Président de la République en février 2022.

En 2022, Framatome a réalisé un EBITDA de 571 M€, en légère diminution de 0,9 %.

L'entreprise a poursuivi en 2022 la montée en puissance des fabrications de son usine de Saint-Marcel, spécialisée dans la fabrication de composants lourds. Par ailleurs, à la suite de la découverte d'un phénomène de corrosion sous

contrainte affectant des tronçons de circuit primaire de certains réacteurs d'EDF, Framatome a fortement mobilisé ses ressources d'ingénierie et d'intervention en soutien au parc français.

L'année 2022 a également été marquée par plusieurs acquisitions visant à renforcer le positionnement de Framatome. D'une part, en confortant son expertise sur l'ensemble des opérations associées au soudage avec les acquisitions en mai 2022 de plusieurs filiales du groupe EFINOR (leader dans les métiers du soudage) et en juillet 2022 de CETh (spécialisée dans les procédés de traitement thermique de détensionnement). D'autre part, en étendant son offre dans le domaine de la cybersécurité, avec la prise d'une participation majoritaire dans la Cyberwatch (éditeur français de logiciels de sécurité informatique).



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 2022, l'État (90%), Japan Nuclear Fuel Limited (5%), Mitsubishi Heavy Industries (5%) et le CEA (1 action).

#### Chiffre d'affaires

4,2 Md€

#### Effectifs

19 776 salariés

#### Dirigeants

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

Philippe Knoche est directeur général depuis le 26 juillet 2017. Il quittera ses fonctions début octobre 2023.



Orano a présenté des résultats solides en 2022 après une année 2021 exceptionnelle compte tenu d'une contribution ponctuelle en 2021 du solde de contrats de long terme avec des électriciens allemands dans l'aval du cycle. Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 4,2 Md€ en baisse de -13,7% par rapport à 2021 à iso-périmètre mais en progression en retranchant le contrat exceptionnel de 2021. Ceci s'explique par la hausse des prix de marché dans la Mine et l'Amont, exacerbée par la guerre russe en Ukraine, et la relance de l'énergie nucléaire au niveau mondial.

L'EBITDA 2022 s'établit à 1 095 M€ (25,8% du CA), contre 1 456 M€ en 2021, et le cashflow net positif de 128 M€ permet à l'entreprise de poursuivre son désendettement, ce qui traduit la poursuite des efforts du groupe pour rétablir son équilibre financier sur le long terme.

À cet égard, l'atteinte de la notation *Investment Grade* par l'agence *Standard and Poor's* en septembre 2022 confirme le retour d'Orano à une situation financière assainie.

Le groupe vise, pour l'année 2023, la poursuite de sa dynamique favorable sur l'amont du cycle, avec un chiffre d'affaires en croissance et supérieur à 4,3 Md€, un taux de marge d'EBITDA sur chiffre d'affaires compris entre 23% et 25% et un cashflow net positif. Orano compte bénéficier du regain d'intérêt constaté à l'échelle mondiale pour l'énergie nucléaire, qui se manifeste notamment par la hausse récente des cours de l'uranium et de la conversion et de l'enrichissement. Orano étudie par ailleurs l'extension d'une unité d'enrichissement en

France pour laquelle la concertation préalable s'est terminée en avril 2023.

Orano continue de développer des activités de diversification, ce dont témoigne notamment la poursuite en 2023 des essais cliniques de phase II par sa filiale Orano Med pour Alphamedix et le lancement d'une phase 1 sur une autre molécule en janvier 2023.

Par ailleurs, en mai 2023, un accord a été annoncé entre Orano et XTC pour la création de deux coentreprises visant à fabriquer des matériaux actifs de cathode et leurs précurseurs à Dunkerque pour les batteries de véhicules électriques.

Enfin, après des difficultés techniques en 2021 ayant réduit la production, un plan de restauration des capacités industrielles est engagé à l'usine Melox de Marcoule qui fabrique des assemblages de combustibles recyclés, appelés MOX (mélange d'oxydes d'uranium et de plutonium), utilisés dans les réacteurs de production d'électricité: la production s'est améliorée en 2022 et ce redressement doit se poursuivre sur les prochaines années.



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 2022 le seul actionnaire avec 99,9% du capital (le solde correspondant à des actions auto-détenues par la société).

**Effectifs**  
70 salariés

**Dirigeants**  
Philippe Braidy est président-directeur général depuis juin 2023 après la fin du mandat de Yannick d'Escatha de président du conseil d'administration actée le 12 juin 2023.



L'année 2022 et les premiers mois de 2023 ont été marqués par des avancées majeures pour Areva SA, avec en particulier la réalisation de la phase de tests de production du réacteur finlandais EPR d'Olkiluoto 3 (OL3) qui s'est terminée par 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 fait de la centrale d'Olkiluoto-3 le premier EPR à être mis en

service commercial en Europe. 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](http://engie.com)

Groupe mondial de l'énergie: Engie repose sur trois métiers, la production d'électricité bas carbone, des infrastructures énergétiques centralisées et décentralisées et des services associés.

L'État est actionnaire de référence avec, au 31 décembre 2022, 23,64% du capital et 33,56% des droits de vote.

#### Chiffre d'affaires

93,9 Md€

#### Effectifs

96 000 salariés environ au 31 décembre 2022

#### 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).

La direction générale est assurée par Catherine MacGregor depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.



Au cours de l'année 2022, dans un contexte de tensions importantes sur les marchés de l'énergie, Engie a joué un rôle majeur pour garantir la sécurité d'approvisionnement de ses clients. Dans cet environnement volatil et complexe, le groupe a réalisé une performance opérationnelle solide, tirant parti de sa base d'actifs résiliente et équilibrée. Le groupe a également avancé sur sa feuille de route stratégique pour accélérer dans la transition énergétique. Le groupe a notamment atteint dès 2022 son objectif de croissance annuelle de ses capacités renouvelables à 4 GW, disposant désormais de 38 GW de puissance installée de production électrique renouvelable.

2022 a également été une année de recentrage, à la fois stratégique et géographique autour d'une trentaine de pays contre 70 en 2018. La réalisation du plan de cession de 11 Md€ permettra au groupe d'augmenter significativement ses investissements dans les énergies renouvelables et les solutions de décarbonation pour ses clients dans les prochaines années. 2022 a notamment marqué la conclusion de l'opération de cession d'Equans, leader des activités de service multi-techniques, au groupe Bouygues, pour 7,1 Md€ de valeur entreprise. Le 29 juin 2023, Engie a conclu un accord avec le gouvernement belge sur la prolongation pour une durée de dix ans des réacteurs Doel 4 et Tihange 2. Cet accord, reconnu comme équilibré par les deux parties, permettra de renforcer la sécurité d'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 2022 a été conforté par la solide performance opérationnelle du groupe et par des conditions de marché favorables. L'EBIT consolidé s'est élevé à 9 Md€, en hausse organique de 43%, grâce à une croissance dans la plupart des activités. Le résultat net récurrent part du groupe s'est élevé à 5,2 Md€. Les taxes exceptionnelles sur les bénéfices en Europe ont eu un impact de 0,9 Md€ sur le résultat net du groupe.

Le groupe a par ailleurs versé 1,1 Md€ au titre des mécanismes gouvernementaux de partage des bénéfices existants en Belgique et en France (taxe sur les revenus infra-marginaux tirés de la production d'électricité). La dette financière nette au 31 décembre 2022 est en baisse de 1,3 Md€ à 24,1 Md€. Le dividende versé au titre des résultats de 2022 s'élève à 1,40 € par action. En tant que premier actionnaire du groupe, l'État a ainsi perçu plus de 800 M€ de dividendes.

Après une année 2022 exceptionnelle, le groupe prévoit à moyen terme une croissance principalement portée par les investissements dans les énergies renouvelables et une contribution stable des infrastructures. Engie anticipe un résultat net récurrent part du groupe compris entre 3,4 et 4 Md€ pour l'année 2023. Le groupe a par ailleurs réaffirmé sa politique de dividendes pour la période 2023-2025: distribution de 65 à 75% du résultat net récurrent part du groupe avec un dividende plancher à 0,65€ par action.



[eramet.com](http://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 2022, 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 74,06 % des droits de vote au 31 décembre 2022.

#### Chiffre d'affaires

5 Md€ (hors activités en cours de cession)

#### Effectifs

9 090 dans 20 pays, dont près de 2000 en Nouvelle-Calédonie

#### Dirigeante

Christel Bories est présidente-directrice générale du groupe Eramet depuis mai 2017, et renouvelée lors de l'assemblée générale du 28 mai 2021.



Le groupe a achevé en 2022 son recentrage stratégique sur son cœur de métier, la mine et la première transformation. Eramet est désormais un acteur clef de la valorisation de métaux responsables et s'appuie sur un socle solide d'actifs de grande qualité. Le groupe opère depuis deux ans la plus grande mine de nickel au monde à Weda Bay en Indonésie. Le groupe opère également la première mine de manganèse au monde au Gabon à Moanda, qui a produit 7,5 Mt de minerai en 2022.

Le groupe développe par ailleurs des projets prometteurs tournés vers les métaux stratégiques de la transition énergétique, en particulier les métaux indispensables aux batteries des véhicules électriques. Dans le lithium, le démarrage de l'usine en Argentine de Centenario est prévu au premier semestre 2024, avec un objectif global annuel de 75 000 tonnes par an. Le groupe étudie par ailleurs conjointement avec Électricité de Strasbourg un projet de production en Alsace à partir de saumures géothermales, pour un potentiel de production d'environ 10 000 tonnes par an à horizon 2030. Dans le nickel-cobalt de qualité batterie en Indonésie, Eramet poursuit avec BASF les études de faisabilité, en vue de prendre une décision d'investissement d'ici la fin 2023.

En Nouvelle-Calédonie, la production de minerai de nickel de la Société le Nickel (SLN, filiale à 56% d'Eramet) a atteint 5,4 Mth en 2022, un niveau stable par rapport à 2021. Ce chiffre reflète les difficultés persistantes d'opération des mines dans un contexte de fortes intempéries et de difficultés d'alimentation en minerai et

en électricité. Pour ces raisons, la SLN a généré un free-cash-flow négatif de -70 M€ en 2022. Un plan de réduction des coûts et de préservation de la trésorerie a été mis en place par la filiale dès le quatrième trimestre pour faire face à ces difficultés et l'État a décidé d'octroyer un soutien financier de court terme à la SLN en complément de l'appui d'Eramet, et lancé une mission sur la filière nickel en Nouvelle-Calédonie.

Conséquence de ce recentrage stratégique, la cession d'Aubert & Duval au consortium constitué de Safran, Airbus et Tikehau ACE Capital a été finalisée en avril 2023. Le groupe a également annoncé en mars 2023 la cession de sa filiale industrielle Erasteel, spécialiste des aciers rapides, au belge Syntagma.

Dans un contexte macroéconomique favorable, Eramet a ainsi enregistré des résultats financiers historiques en 2022, avec un EBITDA ajusté de 1,9 Md€ en hausse de 58%. Le résultat net part du groupe s'est élevé à 740 M€, ce qui a permis au groupe de réduire fortement sa dette à 344 M€ à fin 2022 et de distribuer des dividendes à hauteur de 3,50 € par action. Pour l'année 2023, dans un contexte macroéconomique moins porteur, le groupe prévoit un EBITDA ajusté en baisse autour de 1,2 Md€. Cet EBITDA ajusté intègre la contribution proportionnelle de Weda Bay, qui n'est pas consolidée dans les comptes du groupe.



[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, créée le 7 juillet 2006. Le LFB est aujourd'hui l'un des premiers acteurs européens du fractionnement du plasma sanguin. Il commercialise 15 médicaments dans plus d'une trentaine de pays. L'article L. 5124-14 du code de la santé publique confie

à LFB Biomédicaments, filiale à 100 % du LFB, la mission de fractionner en priorité le plasma issu de la collecte de sang ou de ses composants par l'Établissement français du sang (EFS). Pour satisfaire les besoins nationaux, notamment ceux liés au traitement des maladies rares, le LFB commercialise ensuite, prioritairement sur le territoire français, les médicaments qui en sont issus.

#### Chiffre d'affaires

459 M€<sup>1</sup>

#### Effectifs

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

<sup>1</sup> Comptes encore non certifiés en 2022

#### Dirigeant(e)s

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

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



Le LFB met en œuvre, depuis 2019, une nouvelle stratégie centrée sur la consolidation de sa position sur le marché français. Sa nouvelle usine d'Arras, qui doit être mise en service à l'horizon 2025, lui permettra d'augmenter ses capacités de production. Le LFB vise par ailleurs un développement international ciblé et recentre ses activités sur son cœur de métier, c'est-à-dire la production de médicaments issus des protéines plasmatiques ou recombinantes. Le développement de l'entreprise, y compris à l'international, a ainsi été rendu beaucoup plus sélectif.

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

Pour l'année 2022, les qualifications de certaines utilités ont débuté sur l'usine d'Arras alors que la construction et l'installation de l'ensemble des équipements progressent. Par ailleurs, l'Agence européenne des médicaments a délivré en juillet l'approbation de Cevenfacta pour l'Union européenne après une autorisation en avril 2020 de la Food and Drug Administration pour les États-Unis.

La gouvernance du LFB a enfin été modifiée en septembre 2022 avec la nomination de Corinne Fau en tant que présidente du conseil d'administration et de Jacques Brom comme directeur général. Ce changement permet d'accompagner la mise en œuvre du plan de restructuration de l'entreprise avec un binôme expérimenté et complémentaire qui apportera son expertise sur les enjeux industriels, opérationnels et financiers.





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 Eureenco, d'autres enfin participent à la construction de l'Europe de la défense comme KNDS. Présentes dans des secteurs lourdement exposés aux conséquences de la pandémie de Covid-19 et de la guerre en Ukraine, ces sociétés ont montré leur solidité et la pertinence de leurs orientations stratégiques et se positionnent comme des moteurs de la réindustrialisation verte de notre pays.**

Dans le secteur automobile, Renault poursuit avec détermination une stratégie de transformation ambitieuse. Le plan «Renaulution», privilégiant la valeur au volume, produit des effets tangibles et doit permettre à la société de se préparer au mieux aux transformations profondes de son secteur, en particulier avec la transition rapide vers le véhicule électrique en Europe. Renault a annoncé un plan volontariste en ce sens, comprenant une refonte de son alliance avec Nissan.

Pour l'industrie aéronautique, 2022 aura vu s'exacerber les difficultés esquissées en 2021: alors que le trafic aérien et la demande pour de nouveaux avions repartent significativement, l'offre rencontre encore des difficultés importantes. La remontée en cadence attendue dans les chaînes de production se heurte aux difficultés d'approvisionnement persistante et au contexte inflationniste consécutif notamment à la guerre russe en Ukraine. Airbus n'est pas immunisée contre ces difficultés du secteur, même si sa santé opérationnelle et financière reste bonne. Le front commun de la filière aéronautique aura trouvé une traduction avec le fonds ACE Aéro Partenaires, dont l'objet est le renforcement et la consolidation de la filière aéronautique française et auquel l'Etat a également contribué significativement.

Comme pour l'automobile, le secteur aéronautique a embrassé pleinement les objectifs de transition vers une aviation décarbonée. Safran, l'un des leaders mondiaux des moteurs d'avion, est à la pointe de cet effort, avec le programme RISE lancé avec son partenaire General Electric et visant à développer dans les prochaines années un moteur permettant une réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre, ou le développement de moteurs capables de consommer des carburants aéronautiques durables (SAF).

Airbus et Safran, mais aussi Thales, KNDS ou encore Naval Group doivent également relever le défi de l'économie de guerre. Au-delà de la suprématie technologique qu'ils doivent conserver afin de permettre la supériorité opérationnelle des forces armées françaises et alliées qu'ils équipent, l'industrie de défense française doit se mettre en ordre

de marche pour s'adapter le plus rapidement possible aux évolutions du contexte stratégique, dans l'ensemble des milieux (terre, air, mer, cyber, espace, fonds marins) tout en assurant des capacités de montée en cadence pour livrer plus rapidement leurs matériels. Les tensions sur les matières premières et les composants ont ravivé la nécessité pour ces entreprises souveraines de maîtriser leurs dépendances vis-à-vis d'acteurs étrangers et de fertiliser le terreau de PME et ETI sous-traitantes avec lesquelles les grands maîtres d'œuvre fonctionnent. Ces grandes entreprises ont su également relancer en 2022 et début 2023 une stratégie active d'acquisitions et de prises de participations.

Acteur majeur de la souveraineté française, Naval Group a su surmonter le choc de l'annulation du contrat de sous-marins pour l'Australie, définitivement soldé en 2022. Naval Group a également remporté un succès important au travers de la signature avec la Grèce d'un contrat portant sur trois frégates de défense et d'intervention, produit le plus récent de l'entreprise dans le naval de surface. En parallèle, les travaux se poursuivent sur les grands programmes nationaux, comme le sous-marin d'attaque de classe Barracuda, le développement de la future génération de sous-marins lanceurs d'engins, ou celui du futur porte-avions, développements menés avec Technicatome pour la propulsion nucléaire, et en sus avec les Chantiers de l'Atlantique pour le futur porte-avions.

Reprise de la demande, défis opérationnels et économiques dans un contexte de tension et d'inflation sur les approvisionnements, enjeux environnementaux de plus en plus aigus: si les Chantiers de l'Atlantique semblent opérer sur un marché très différent du reste du portefeuille de la direction Industrie, ils sont eux aussi soumis aux grands mouvements de fond de l'industrie européenne, auxquels leur actionnariat stabilisé autour de la participation majoritaire de l'Etat leur permet de faire face. Ils y répondent par l'innovation technologique (modes de propulsion toujours plus décarbonés, jusqu'aux voiles de nouvelle génération là où cela est possible) et la présence sur de nouveaux marchés comme les équipements lourds pour champs d'éoliennes offshore.



[airbus.com](http://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

58,8 Md€

#### Effectifs

134 267 salariés dont 48 238 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 2022, Airbus a poursuivi sa remontée en puissance significative dans un contexte international pourtant toujours complexe : dynamisme commercial, 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 5,6 Md€, en hausse de plus de 15%.

Airbus Commercial Aircraft a livré 661 avions en 2022, pour un chiffre d'affaires de 41 Md€ (presque 70 % du CA du groupe) et un résultat de 4,6 Md€, en hausse de presque 30 %. 820 avions ont été commandés : l'activité de la société à court et moyen terme est donc solidement assurée. Les commandes sont revenues au-dessus du niveau pré-Covid-19, alors que les livraisons sont toujours significativement plus faibles. Airbus reste tributaire des capacités de sa chaîne d'approvisionnement, mais aussi de sa capacité à recruter les employés dont il a besoin. Les premiers mois de 2023 ont confirmé la dynamique commerciale de la société, qui au-delà de la famille des moyens courriers A320 touche également désormais les longs courriers A330 et A350.

À court terme, le premier objectif d'Airbus est de réussir la certification puis l'entrée en service en 2024 de l'A321 XLR, 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 » qui émettent 25 % de CO<sub>2</sub> de moins que les anciens, l'entreprise travaille avec l'ensemble de la filière et les pouvoirs publics sur plusieurs concepts dont l'avion à hydrogène, afin d'aboutir à un avion décarboné d'ici 2035.

Avec 11,3 Md€ de chiffre d'affaires (19 % du CA), Airbus Defence & Space est l'un des

leaders mondiaux d'activités allant des aéronefs de combat, de transport, de mission et de ravitaillement aux satellites civils et militaires.

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 la perte de deux satellites d'observation Pleiades Neo due à l'échec du lancement de la fusée Vega en décembre 2022. 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 à 50 % par Airbus et à 50 % par Safran), est attendu en 2024. Un nouveau programme, porté par la filiale d'ArianeGroup MaiaSpace, vise par ailleurs à développer un mini-lanceur réutilisable et a connu des avancées techniques significatives.

Dans le domaine des hélicoptères (12 % du CA), Airbus Helicopters demeure le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires de 7 Md€ en 2022 et un carnet de commandes toujours solide. Le H160 est entré en service, tant dans des applications civiles que militaires, et connaîtra des développements importants dans ce dernier champ au cours des prochaines années pour répondre aux besoins des armées, illustrant ainsi la dualité fondamentale des activités d'Airbus Helicopters.

Airbus prévoit pour 2023, 720 livraisons et un résultat opérationnel de l'ordre de 6 Md€. Ces résultats dépendent largement de la capacité d'Airbus à atteindre sa cible de 65 avions de la famille A320 par mois en fin d'année, puis 75 en 2026.



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

Safran est un groupe de haute technologie opérant dans les domaines de la propulsion et des équipements aéronautiques, de l'espace et de la défense.

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

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

L'État détient 11,2 % du capital et 17,7 % des droits de vote.

#### Chiffre d'affaires

19 Md€

#### Effectifs

83 276 collaborateurs, dont 52 % en France

#### Dirigeants

Depuis le 23 avril 2015, Ross McInnes est président du conseil d'administration. Olivier Andriès est directeur général depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021.



Safran affiche en 2022 une performance économique remarquable, avec une croissance du chiffre d'affaires de 25 %, à 19 Md€, une stabilisation de sa marge opérationnelle à 12,6 % et une génération de trésorerie en forte hausse à 2,7 Md€, dans un contexte marqué par la guerre en Ukraine, les difficultés d'approvisionnement, 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 mais aussi par la poursuite de la reprise du trafic aérien, y compris en Chine, qui devrait retrouver en 2023 les niveaux de 2019, soutenant ainsi l'activité de services du groupe. Avec une demande en forte progression, la crise du Covid-19 semble surmontée, l'enjeu étant désormais pour Safran et ses sous-traitants d'assurer une remontée en cadence suffisamment rapide alors que l'entreprise doit faire face à un choc d'offre.

Safran reste par ailleurs pleinement concentré sur les défis de long terme de l'aviation décarbonée et investit de manière croissante dans le programme RISE, mené conjointement avec General Electric et annoncé à l'été 2021, qui vise à produire un moteur de nouvelle génération (-20 % d'émissions de GES) pour une entrée en service en 2035, en lien avec les prévisions des avionneurs. Plus globalement, Safran a défini des objectifs climatiques ambitieux (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 2028)

qui ont été validés par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) début 2023. Safran participe également aux initiatives de soutien du plan aéronautique annoncé par le Gouvernement en juin 2020, et s'implique directement dans la pérennisation des compétences critiques de la filière, par exemple en participant au rachat d'Aubert & Duval aux côtés d'Airbus et d'ACE Aéro Partenaires dont la finalisation est intervenue en avril 2023.

Dans le contexte géopolitique actuel, Safran souhaite également renforcer son rôle dans les activités de souveraineté qui représentent aujourd'hui un peu plus de 20 % de son chiffre d'affaires. Cela s'est notamment traduit par les acquisitions des sociétés Orolia, spécialiste du positionnement et de la navigation de haute précision, et Syrlinks, spécialisée dans les radiocommunications et les radionavigations, principalement pour le secteur spatial, conclues en juillet et novembre 2022. En outre, Safran participe avec l'allemand MTU Aero Engines (*via* la coentreprise EUMET GmbH) et l'espagnol ITP à la motorisation du programme de Système de Combat Aérien Futur (SCAF), dont la phase 1B a été notifiée en décembre 2022.

Safran a obtenu en 2021 sa première notation de crédit de Standard & Poor's, qui lui a attribué une note long terme de BBB+ avec une perspective stable, passée à A- avec perspective stable, en fin d'année 2022. Les perspectives de moyen terme sont en effet solides, ce qui permet à Safran d'envisager pour 2023 une forte augmentation de son chiffre d'affaires (+23 %) et une légère hausse de sa profitabilité.



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

Thales est présent sur les marchés de l'aérospatial, de la défense et de la sécurité, ainsi que de l'identité et la sécurité numérique (l'activité transport terrestre sera prochainement cédée à Hitachi). Le groupe est un leader mondial des hautes technologies disposant d'un portefeuille équilibré entre activités civiles et militaires.

Thales est une société anonyme à conseil d'administration. L'Etat détient 26,1% du capital et 35,2% des droits de vote, et est lié par un pacte d'actionnaires à Dassault Aviation qui détient 25% du capital et 29,8% des droits de vote.

**Chiffre d'affaires**  
17,6 Md€ (9,2 Md€ pour Défense & Sécurité, 4,7 Md€ pour Aérospatial, 3,6 Md€ pour Identité & Sécurité numériques)

**Effectifs**  
85 250 collaborateurs dans le monde dont 40 000 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 2022 un niveau de commandes qui dépasse le record de 2021. Le carnet de commandes atteint ainsi près de 41 Md€ (contre 34,7 Md€ fin 2021). Ces résultats exceptionnels ont été notamment portés par des performances dans les domaines de la défense, avec notamment la commande exceptionnelle d'avions Rafale par les Émirats arabes unis, mais aussi du spatial, avec un excellent démarrage des satellites de la gamme Space Inspire dont 6 exemplaires ont été vendus en seulement 18 mois, et du numérique.

Au total, 29 commandes d'un montant supérieur à 100 M€ ont été engagées, tandis que les commandes inférieures à 10 M€ ont augmenté de près de 15%. Le carnet de commandes repose toujours sur un équilibre entre grands projets emblématiques et activité de fond moins visible mais tout aussi cruciale pour la santé du groupe. Thales atteint un chiffre d'affaires de 17,6 Md€, en croissance organique de 5,5% et niveau équivalent à celui de 2019 à périmètre constant, alors même que l'activité Aéronautique est encore convalescente.

La rentabilité du groupe progresse également: le taux de résultat opérationnel atteint 11% (1 935 M€), en ligne avec l'objectif d'atteindre à moyen terme les 12%.

Thales a réussi à dépasser la génération de trésorerie record de 2021 avec 2 527 M€ de free cash-flow opérationnel en 2022 (contre 2 515 M€ en 2021), soit 162% du résultat net ajusté. Cette rare performance traduit les très fortes prises de commandes à l'export (acomptes Rafale notamment).

Les résultats dans le domaine Défense & Sécurité continuent de tirer la croissance du groupe avec 31 Md€ de commandes en carnet, 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.

Les très bonnes performances dans le domaine de la sécurité et l'identité numérique sont également prometteuses, dans un segment en croissance et pleinement synergétique avec le reste des activités du groupe.

L'environnement dans lequel évolue Thales connaît des tensions croissantes et des ruptures fortes: guerre en Ukraine, inflation, raréfaction des composants électroniques. Les enjeux pour Thales seront donc d'assurer sur le long terme sa capacité à rester au meilleur niveau technologique (Thales autofinance des activités de recherche et développement pour près de 6% de son chiffre d'affaires) 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 2023 restent ambitieux avec un ratio de book-to-bill encore supérieur à 1, un chiffre d'affaires dans la fourchette de 18 à 18,5 Md€ et une marge d'EBIT comprise entre 11,5% et 11,8%.



[group.renault.com](http://group.renault.com)

Constructeur automobile généraliste depuis 1898, Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires. L'entreprise détient également 43,4% du constructeur japonais Nissan.

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

Renault est une société anonyme à conseil d'administration.

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

#### Chiffre d'affaires

46,4 Md€

#### Effectifs

105 812 collaborateurs dont 40 000 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.



Le redressement de Renault s'est poursuivi en 2022, porté par l'achèvement, avec près d'un an d'avance, du plan de réduction des coûts fixes de 2 Md€ permettant l'abaissement du point mort de l'entreprise de 30%, le doublement de la marge par rapport à 2021, soit 5,6%, une génération de trésorerie positive record de 2,1 Md€ et le lancement réussi de nouveaux modèles emblématiques (notamment Megane E-TECH Electric et Dacia Jogger).

Renault a vendu environ 2,051 millions de véhicules en 2022, en ligne avec la stratégie revendiquée de privilégier la valeur sur le volume.

Ce résultat a été obtenu dans un contexte difficile marqué par la poursuite de la crise des semi-conducteurs, des perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, la guerre russe en Ukraine et l'inflation généralisée qui pèse particulièrement lourd sur l'énergie et les matières premières.

Le marché de l'automobile est confronté à des enjeux profonds de transformation, liés aux nouvelles exigences environnementales avec le passage accéléré au véhicule électrique, le développement de la voiture connectée et de la voiture autonome, et l'émergence de nouveaux acteurs aux capacités d'investissement portées par une valorisation boursière très supérieure aux constructeurs historiques. Pour faire face à cette transition, Renault a annoncé lors du *Capital Market Day* du 8 novembre 2022, la création prochaine de deux nouvelles entités:

- le projet Horse, au sein duquel Renault combinerà ses technologies de motorisations thermiques et hybrides avec celles de Geely pour créer un équipementier mondial de premier rang ;

- la création d'Ampère, dédiée au développement, à la fabrication et à la vente de voitures particulières entièrement électriques avec une technologie logicielle de pointe sous la marque Renault, s'appuyant sur des partenariats à haut contenu technologique avec notamment Google et Qualcomm.

En outre, l'Alliance a annoncé le 6 février 2023, une série de nouvelles initiatives pour renforcer son partenariat. Cette approche en trois dimensions vise à maximiser la création de valeur pour toutes les parties prenantes et comprendra:

- des projets opérationnels à forte création de valeur en Amérique Latine, en Inde et en Europe ;
- une agilité stratégique accrue avec de nouvelles initiatives auxquelles les partenaires peuvent se joindre ;
- des participations croisées rééquilibrées entre Renault et Nissan et une gouvernance de l'Alliance renforcée. Renault et Nissan conserveraient une participation croisée de 15%, Renault transférant 28,4% de ses actions de Nissan dans une fiducie française, où les droits de vote seraient « neutralisés » pour la plupart des décisions, mais où les droits économiques (dividendes et produits de vente des actions) bénéficieraient toujours entièrement à Renault jusqu'à la vente de ces actions.

Pour 2023, Renault a annoncé viser l'atteinte d'une cible de marge opérationnelle supérieure ou égale à 6% et d'une génération de trésorerie supérieure ou égale à 2 Md€.



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

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

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

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

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

#### Chiffre d'affaires

4,35 Md€ (+7,4 %)

#### Effectifs

Plus de 16 029 collaborateurs, essentiellement en France

#### Dirigeant

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



Naval Group, *leader européen* du naval de défense, fait face à des enjeux renouvelés, sur la réalisation de ses contrats nationaux, particulièrement significatifs dans les années à venir, en tant qu'acteur clé de la souveraineté de la France et, sur le plan international, dans son développement à l'export. L'export apporte un complément d'activité indispensable pour la société permettant de préserver et de développer ses compétences et son savoir-faire afin de les maintenir au meilleur niveau mondial, dans un contexte concurrentiel intense.

En France, le Suffren, premier des six sous-marins nucléaires d'attaque du programme Barracuda, a été admis au service actif le 3 juin 2022. Il s'agit d'une étape cruciale du programme dont l'achèvement au cours de la décennie restera un enjeu clef pour l'entreprise. Naval Group continue également à travailler sur les programmes majeurs des prochaines années, comme le programme SNLE 3G ou bien 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, alors même que restent àachever des programmes aussi emblématiques que les Frégates de défense et d'intervention ou le programme Barracuda.

Dans le domaine des services, 2022 a vu des événements marquants, comme la fin de l'arrêt technique du porte-avions Charles de Gaulle, mais aussi l'avancement des travaux sur le sous-marin Perle, incendié en 2020 et qui a

pu reprendre la mer en 2023 après de lourds travaux.

Les contrats en cours à l'international progressent également avec par exemple la mise en service du premier sous-marin Scorpène construit pour et au Brésil, bel exemple de la capacité de Naval Group à adapter avec succès ses schémas de production aux exigences des Etats clients.

Naval Group poursuit sa transformation en s'appuyant depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 sur une nouvelle 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 nouvelle organisation reflète plus lisiblement les activités de la société et son organisation.

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

Naval Group s'est également doté fin 2022 d'une raison d'être : « *Donner aux marines les moyens de leur puissance* », qui résume les ambitions de la société, qui annonce viser un chiffre d'affaires de l'ordre de 5 Md€ à la fin de la décennie.



[chantiers-atlantique.com](http://chantiers-atlantique.com)

Les Chantiers de l'Atlantique sont actifs dans la conception, la construction et l'entretien des navires civils et militaires.

L'entreprise a également développé une offre dans les énergies marines renouvelables (stations électriques pour les champs d'éoliennes offshore).

L'État possède 84,3% du capital. Les autres actionnaires sont: Naval Group (11,7%), les salariés (2,1%), et des sociétés locales (1,6%).

Société anonyme à conseil d'administration, les Chantiers de l'Atlantique sont l'un des trois acteurs mondiaux de référence dans la construction des navires de croisière: les plus gros paquebots de croisière au monde y ont été construits.

#### Chiffre d'affaires

1,9 Md€

#### Effectifs

Environ 3 500 salariés

#### Dirigeants

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 2022 une performance historique, en légère amélioration par rapport à 2021 où les Chantiers avaient déjà affiché de très bons résultats. Le chiffre d'affaires s'est ainsi établi à 1,9 Md€, en croissance de 8% par rapport à 2021, et le résultat net s'est amélioré dans les mêmes proportions, à 100 M€, soit 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 2022, le *Celebrity Beyond*, troisième navire de la classe Edge, en avril, et le *MSC World Europa* en octobre, paquebot le plus performant sur le plan environnemental avec pour la première fois pour un navire de cette taille une propulsion au GNL et l'intégration de la technologie des piles à combustible.

L'entreprise travaille ainsi activement à la transition vers des navires plus respectueux de l'environnement, avec l'utilisation de carburants moins émetteurs de polluants atmosphériques ou le développement d'une technologie de propulsion vérique 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.

La société opère également dans le domaine des énergies marines renouvelables avec en 2022 la mise en service de la sous-station du premier parc éolien en mer français à Saint-Nazaire dont la capacité correspond à l'équivalent de 20% de la consommation électrique du département de Loire-Atlantique et l'installation de la sous-station du parc éolien en mer de Fécamp qui produira l'électricité équivalente à la consommation de 700 000 personnes en Normandie.

À noter aussi la mise en service d'un démonstrateur de production d'hydrogène en mer à partir d'énergies renouvelables qui sera installé en 2023 sur le site SEMREV au large du Croisic, ainsi que le développement d'un projet de plateforme de production d'hydrogène de 100 MW en coopération avec la start-up LHYFE.

Dans le domaine militaire, outre le contrat de réalisation des ravitailleurs, les Chantiers de l'Atlantique sont associés avec Naval Group au sein d'une co-entreprise qui permettra de simplifier le pilotage opérationnel du projet de porte-avions de nouvelle génération, qui a progressé, comme prévu en 2022, et qui constituera un axe majeur d'activité pour la société dans les années à venir.

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

Enfin, les commandes passées en 2022 et au premier semestre 2023 permettent aux Chantiers d'envisager l'avenir de moyen terme sereinement, à commencer par l'année 2023 qui devrait s'inscrire dans la lignée des deux précédentes, avec une première livraison en mai 2023, le *MSC Euribia*, équipé lui aussi d'une propulsion au GNL.



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

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

KNDS est une société de droit hollandais, 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  |
|---|
| 3,2 Md€   |
| Effectifs   |
| 8 800 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 Wegman), 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 relativement 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 également à la rénovation du char Leclerc et produit le camion équipé d’un système d’artillerie Caesar, dont plusieurs exemplaires ont été livrés par la France à l’Ukraine. 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 2022, le groupe a réalisé des résultats remarquables avec un chiffre d’affaires de 3,1 Md€, en progression de 19,2% par rapport à l’année précédente. Parmi les livraisons les plus marquantes, on peut noter la poursuite du programme Scorpion, des livraisons de chars Leopard et de PzH2000 à la Hongrie, et des livraisons toujours soutenues de la division Munitions.

Le retour sur le devant de la scène du combat terrestre, y compris en Europe, que matérialise la guerre russe en Ukraine est susceptible de nourrir une demande importante pour les produits de KNDS dans 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 14 Md€, avec de solides perspectives.

Le développement du futur char franco-allemand dans le cadre du programme MGCS (*Main Ground Combat System*), futur char lourd devant remplacer à terme le Léopard allemand et le Leclerc français, sera bien entendu une opportunité structurante pour la société. En sus 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

498 M€

#### Effectifs

1900 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 2022, TechnicAtome a célébré le cinquantenaire de sa création en réalisant des résultats à la hauteur de l'événement, emblématiques de la santé de la société et de son rôle toujours crucial au sein des capacités souveraines de la France. Le chiffre d'affaires de l'entreprise a atteint 497,5 M€, soit une augmentation de 10% par rapport à 2021, niveau record d'activité. Le résultat d'exploitation s'établit à 77,4 M€, soit une marge de 15,8% (contre respectivement 87,5 M€, et 19,4% en 2021). Le résultat net après impôt ressort à 65,1 M€ (contre 65,4 M€ en 2021).

La prise de commandes a retrouvé un niveau standard avec 457 M€ en 2022, le carnet de commandes reste très confortable à 1577 M€, correspondant à plus de trois années d'activité.

L'activité aura été soutenue sur les quatre grands programmes de la Propulsion Nucléaire avec notamment pour le programme Barracuda, l'admission au service actif du Suffren ou la divergence du cœur de la chaufferie du Duguay-Trouin. Pour ce qui concerne les chaufferies en service, TechnicAtome aura mené à bien les indisponibilités périodiques pour entretien et réparations (IPER) du SNA Perle et 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.

TechnicAtome poursuit son action pour la préservation des compétences rares nécessaires à son activité, avec un plan de développement des compétences réalisé à plus de 90%. Ce maintien des compétences passe également par le nucléaire civil, où TechnicAtome réalise plus de 15% de son chiffre d'affaires en 2022.

TechnicAtome continue de mettre à disposition ses personnels au profit du pilotage par le CEA de la construction du réacteur de recherche Jules Horowitz, actif stratégique du CEA pour la production d'isotopes médicaux ainsi que sa collaboration avec EDF sur les chaudières des *small modular reactors* (SMR), projet de réacteurs de puissance de petite taille, ayant pour objet de renforcer voire de remplacer certaines centrales thermiques civiles qui a franchi le stade de la revue de conception de l'ensemble chaudière en décembre 2022.



[eureenco.com](http://eureenco.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 Eureenco Holding, société de tête du groupe Eureenco.

Eureenco, acteur européen de souveraineté des poudres et explosifs civils et militaires, est un partenaire majeur des munitionnaires et systémiers européens (KNDS, MBDA, BAE Systems, Leonardo, Rheinmetall, SAAB Naval Group, Thales, etc.). Eureenco est également le numéro 1 mondial de production de l'additif diesel NEH, à travers sa filiale Veryone.

**Chiffre d'affaires**  
Plus de 300 M€, dont les 2/3 à l'export.  
**Effectifs**  
1 175 collaborateurs

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



Eureenco 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, Eureenco dispose en propre de deux implantations industrielles à Sorgues et Bergerac. La société fournit des produits stratégiques et innovants pour des équipements militaires (du sous-marin au satellite en passant par les matériels terrestres, navals et aéronautiques) et civils (forages pétroliers, additifs diesel), dans le domaine des poudres et explosifs (militaires et civils), des matériaux énergétiques et des additifs diesel permettant de réduire la pollution. Positionnée sur des marchés haut de gamme pour des clients exigeants, au premier rang desquels figurent les forces françaises, la société est parmi les leaders mondiaux sur ses activités. 2022 a de nouveau été une année record pour le groupe Eureenco, avec un chiffre d'affaires légèrement supérieur à 300 M€ (+9%). Le carnet de commandes est extrêmement solide, et la guerre russe en Ukraine, confirmant le rôle majeur du combat terrestre et de l'artillerie, devrait nourrir une demande très soutenue des produits d'Eureenco 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, Eureenco 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.

Le site de Bergerac et l'année 2022 ont également été marqués par un grave accident en août, qui a interrompu la production de nitrocellulose, composant essentiel des poudres pour les munitions d'artillerie, pénalisant ainsi le résultat de l'entreprise pour 2022. La production a pu reprendre en mai 2023.

Pour 2023, Eureenco vise les 400 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.



[monnaiedeparis.fr](http://monnaiedeparis.fr)

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

monnaies de collection à valeur faciale et une activité culturelle autour de son site historique parisien de l'hôtel de la Monnaie. L'établissement, sous la tutelle du ministre chargé de l'économie, est administré par un conseil d'administration de 15 membres.

#### Chiffre d'affaires

149 M€

#### Effectifs

Environ 440 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.



Après une année 2021 déjà très solide, La Monnaie de Paris affiche en 2022 une performance historique, avec un chiffre d'affaires en hausse de 2% par rapport à 2021, à 149 M€, et un résultat net de 5 M€ en amélioration de 11% par rapport à 2021 alors même que la performance était revenue à un bon niveau en 2021 après plusieurs années où la rentabilité s'était érodée.

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

Si la commande de l'État (36 M€) est stable par rapport à 2021, elle représente désormais moins de 25% du chiffre d'affaires en 2022, dont l'augmentation est due pour l'essentiel au bon niveau des exportations et des produits d'art, en hausse par rapport à 2021 (resp. +9% et +21%), et au maintien à un très haut niveau des commandes de monnaies de collection, quoiqu'en baisse par rapport au pic historique de 2021 (61 M€ contre 67 M€ en 2021), monnaies qui bénéficient du succès des nouvelles collections grand public. Enfin, premier fruit de la politique de digitalisation entreprise par la Monnaie, les achats via le site internet de l'entreprise représentent désormais pour la deuxième année consécutive le premier canal de vente, avec un chiffre d'affaires de 23 M€.

En 2022, le site historique du 11 Conti a su attirer près de 150 000 visiteurs, soit le double de la fréquentation de l'année 2021 et une hausse de 13% par rapport à celle de 2019, dernière année avant la crise sanitaire.

C'est le fruit d'une politique culturelle active, avec notamment l'exposition «Monnaies & Merveilles», qui a attiré 40 000 visiteurs, la foire d'art contemporain Asia Now, qui a touché 22 000 visiteurs, et la programmation événementielle, qui a attiré plus de 20 000 personnes à l'occasion des spectacles et concerts organisés dans les cours de l'hôtel des Monnaies pendant la période estivale.

En 2022, La Monnaie de Paris a par ailleurs élaboré un nouveau plan stratégique, «Ambition 2027», validé par son conseil d'administration qui avait été renouvelé et est passé de 21 à 15 membres au mois d'avril. 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 – rendue possible par la modification des statuts de l'entreprise intervenue en 2022 – 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 de normalisation des conditions de l'activité économique et de remontée des taux, les entreprises du portefeuille Services et finance ont poursuivi leur transformation avec pour certaines une politique active d'acquisitions.**

Pour ses dix ans d'existence, Bpifrance a connu une excellente année 2022 avec un résultat net de 1,5 Md€ et une activité en hausse sur l'ensemble des offres qu'elle propose pour accompagner la croissance des entreprises : garanties et prêts, investissements, innovation, accompagnement.

La nouvelle direction d'Orange a présenté le 16 février 2023 son plan stratégique *Lead the Future*. Ce plan a pour ambition de concentrer l'entreprise sur son cœur de métier – la connectivité –, de croître durablement en Europe, Afrique et Moyen-Orient, de repositionner les activités Entreprise sur les segments en plus forte croissance et d'accélérer dans la cybersécurité. Cette redéfinition stratégique s'accompagnera d'un nouveau modèle d'entreprise qui placera en son cœur l'efficacité opérationnelle et la responsabilité sociale et environnementale. Cette nouvelle stratégie a été bien accueillie par les investisseurs. En outre, Orange a préparé tout au long de l'année l'opération majeure que devrait constituer son rapprochement en Espagne avec l'opérateur MasMovil, suite à la signature d'un accord de principe en juillet 2022. Enfin, dans le cadre de son recentrage stratégique, Orange est entrée, fin juin 2023, en négociations exclusives avec BNP Paribas pour définir un partenariat bancaire permettant un retrait progressif et ordonné d'Orange Bank du marché bancaire.

La Poste a poursuivi activement sa stratégie de diversification, notamment au moyen d'opérations de croissance externe concernant ses branches express (GeoPost) ou financière (LBP). Au titre de l'année 2022, l'État a versé pour la première fois à La Poste 520 M€ au titre de la compensation de la mission de Service Universel Postal (SUP), démontrant ainsi son soutien à la poursuite, dans des conditions d'équilibre économique, du rôle d'intérêt général et de cohésion sociale que joue La Poste en assurant la distribution du courrier sur l'ensemble du territoire national.

La Française des Jeux a présenté des résultats en hausse en 2022, avec un résultat net de 308 M€. Dans le cadre de sa stratégie de diversification et de rééquilibrage entre activités en monopole et en concurrence, elle a signé un accord préparant son rapprochement avec la société ZeTurf, active principalement en France sur le marché des paris hippiques et sportifs.

IN Groupe (ex-Imprimerie Nationale) a poursuivi son développement dynamique et sa politique de renforcement technologique avec notamment l'acquisition en juillet 2023 de l'entreprise allemande spécialisée dans les encres de sécurité Gleitsmann Security Inks. IN Groupe a également montré sa capacité à adapter rapidement ses capacités de production pour répondre à la forte demande de passeports en France en 2022 et 2023.

Dexia a poursuivi la mise en œuvre de son plan stratégique visant à mener à bien sa résolution ordonnée. Ce plan inclut une simplification accrue de son modèle opérationnel, et la préparation de la sortie du cadre bancaire, ce qui a conduit Dexia à déposer une demande de retrait de son agrément bancaire auprès de l'ACPR le 3 juillet 2023.

Au sein de l'audiovisuel public, les coopérations se sont renforcées, en particulier le rapprochement de France Bleu (Radio France) et France 3 (France Télévisions), à travers la marque « ICI » qui incarne un nouveau média de proximité, apportant davantage d'informations et de contenu aux citoyens au plus près de leur territoire et de leur quotidien. Les 30 ans d'Arte ont été l'occasion pour le président de la République d'apporter son soutien à la volonté d'Arte de devenir un pont culturel entre tous les Européens.

Enfin, le Consortium de Réalisation (CDR) a pu, grâce aux importantes récupérations effectuées suite à l'annulation de l'arbitrage en faveur de Bernard Tapie, verser 110 M€ à l'État sur ses résultats 2022.



[bpifrance.fr](http://bpifrance.fr)

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

Le groupe Bpifrance est détenu à parité par l'État et la Caisse des dépôts, et est structuré en trois branches : le pôle bancaire, l'investissement et l'export. Elle développe, de plus, une activité d'accompagnement à destination des entreprises.

**Effectifs**  
3 525 collaborateurs en CDI en 2022 et 50 implantations territoriales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises

**Dirigeants**  
Eric Lombard, directeur général de la Caisse des dépôts, est président non exécutif de Bpifrance SA depuis le 21 décembre 2017. Nicolas Dufourcq est le directeur général depuis la création du groupe 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.



Malgré un environnement macroéconomique difficile en 2022, Bpifrance a connu une forte croissance de son activité. Bpifrance a ainsi injecté 67 Md€ au total dans l'économie en 2022 : 17 Md€ de crédits octroyés à court, moyen, et long terme parmi lesquels 1,1 Md€ de prêts verts décaissés pour financer la transition écologique et énergétique de plus de 900 entreprises ; 4,5 Md€ d'aides et prêts à l'innovation ; 4,9 Md€ d'investissement en capital dont 1,6 Md€ au titre de l'activité fonds de fonds confirmant la résilience du marché du private equity en France en 2022 ; 32 Md€ déployés pour l'accompagnement des entreprises à l'international. Bpifrance a par ailleurs garanti 8,2 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 plus de 1 000 nouvelles entreprises accélérées en 2022 et 45 nouveaux programmes lancés. Bpifrance a été placée au cœur des grands plans d'investissement du Gouvernement, en tant qu'opérateur du plan France 2030 notamment. Bpifrance a enfin poursuivi le déploiement de sa feuille de route stratégique avec les plans de transformation de l'économie : plan DeepTech, plan Startups et PME industrielles en particulier.



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

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

sont confiées par l'État à La Poste, relatives (i) au service universel postal, (ii) à l'aménagement du territoire, (iii) à l'accessibilité bancaire et (iv) au transport et à la distribution de la presse. Son capital est entièrement public, partagé entre l'État (34%) et la Caisse des dépôts (66%) qui a pris, en mars 2020, le contrôle majoritaire.

#### Chiffre d'affaires

35 392 M€

#### Effectifs

238 000 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 2022 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).

En 2022, le groupe a dû faire face, dans ses différentes activités, aux répercussions économiques de la guerre en Ukraine – à l'occasion de laquelle La Poste a apporté son soutien aux réfugiés –, de la forte hausse de l'inflation et de la remontée des taux d'intérêt. Ces facteurs, qui expliquent notamment un recul des volumes de colis pris en charge (-10% chez Colissimo et -1% chez GeoPost), se sont cumulés à la poursuite de la baisse structurelle du courrier (-8% en volume sur l'année). La Poste a néanmoins réalisé un chiffre d'affaires de 35,4 Md€, en croissance de 2,3% par rapport à 2021 mais quasiment stable à périmètre et change constants. Son résultat d'exploitation (1,2 Md€, en baisse de 2,2 Md€) et son résultat net de (1,2 Md€) sont également marqués par les effets de la crise, notamment la nouvelle dépréciation des actifs liés à son activité de courrier.

La Banque Postale a achevé mi-2022 la prise de contrôle de CNP Assurances, parachevant la création du grand pôle financier public constitué au sein du groupe Caisse des dépôts et consignations. Elle a, par ailleurs, engagé le développement de son pôle de banque patrimoniale avec le lancement de Louvre Banque Privée.

La Poste a également continué sa croissance dans le domaine des services de proximité et de confiance avec l'acquisition de Happytal, qui vient renforcer son pôle Santé et autonomie, et l'annonce de la création du consortium de cloud souverain Numspot avec la Banque des territoires, Dassault Systèmes et Bouygues telecom.

Le groupe a mis à jour son objectif de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub> d'ici à 2030 (soit -42% entre 2020 et 2030) et poursuit un objectif de 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 déposé auprès de la SBTi en décembre 2022 une trajectoire révisée alignée sur +1,5°C. La Banque Postale a vu sa propre trajectoire à +2°C validée par la SBTi en 2021, et GeoPost sa trajectoire à +1,5°C en début 2023.



[orange.fr](http://orange.fr)

Orange, anciennement France Telecom, est l'exploitant historique des télécommunications en France. Créé en 1991 sous la forme d'un exploitant autonome de droit public, l'opérateur est transformé en société anonyme en 1996, coté en 1997 et privatisé en 2004. Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, présent dans 26 pays. Orange est

également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business.

L'actionnariat est composé, fin 2022, 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

43,5 Md€

#### Effectifs

136 400 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 2022 une croissance de son chiffre d'affaires de 0,6%, à 43,5 Md€, un EBITDAaL en hausse de 2,5%, à près de 13 Md€, un résultat net de 2,6 Md€, et une génération de cash-flow organique des activités télécom en forte hausse de +27,4%, à 3,1 Md€. Au total, l'endettement net reste stable, à 1,93x l'EBITDAaL. Ces résultats sont en ligne avec la guidance communiquée aux marchés.

La guidance 2023 porte sur les objectifs suivants : (i) légère croissance de l'EBITDAaL ; (ii) eCapex en forte décroissance ; (iii) cash-flow organique des activités télécoms supérieur ou égal à 3,5 Md€ ; (iv) levier autour de 2x à moyen terme ; (v) dividende de 0,72 centimes par action, payé en 2024.

Le groupe a poursuivi le déploiement de ses réseaux fixes et mobiles, avec le raccordement de 8,4 millions de foyers supplémentaires à la fibre FTTH en 2022, portant ainsi à 64,9 millions le nombre de foyers raccordables à la fibre FTTH à travers le monde (+14,8% en un an), dont 33,5 millions en France. Le groupe a poursuivi le déploiement de son réseau 5G, avec le lancement en 2022 d'une offre commerciale pour la 5G en Belgique et au Botswana, qui devient le premier pays africain du groupe à déployer cette technologie. Orange a par ailleurs sélectionné en février 2022 ses partenaires industriels pour ses réseaux 5G *standalone*, étape importante permettant le déploiement futur de services à forte valeur ajoutée.

Orange a également poursuivi le développement et le plan de valorisation de ses infrastructures. La société Totem, regroupant les tours de téléphonie françaises et espagnoles, filiale à 100%, entrée en fonction fin 2021, a signé un contrat avec la Société du Grand Paris pour équiper en 5G la future ligne 15 Sud du Grand Paris Express d'ici 2025.

En matière d'évolution du portefeuille d'actifs, Orange a conclu en janvier 2023 un protocole d'accord sur la cession à Canal+ d'OCS et d'Orange Studio. S'agissant des acquisitions, Orange Cyberdefense a acquis en novembre 2022 les sociétés suisses SCRT et Telsys et Enovacom, filiale santé d'Orange Business a acquis en juillet 2022 Exelus, société propriétaire d'une solution de télémédecine mobile.

Enfin, Orange Espagne et MasMovil ont signé en juillet 2022 un accord ferme portant sur le regroupement de leurs activités en Espagne, sous forme d'une coentreprise à 50/50. L'opération revêt une importance stratégique majeure pour Orange, car elle permettrait, en cas d'accord des autorités compétentes, un retour à la croissance du marché espagnol.



[groupefdj.com](http://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 2022, le capital de FDJ était détenu à 20,5% par l'État, 15,1% par les associations d'anciens combattants, 5,3% par Predica, 3,8% par les salariés, le reste du capital (plus de 50%) étant flottant.

**Chiffre d'affaires**  
2,5 Md€ (+9% vs 2021)

**Effectifs**  
2 700 collaborateurs

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



FDJ a continué en 2022 sur la trajectoire de croissance qui était la sienne. Les résultats du groupe ont ainsi progressé par rapport à 2021, avec 20,6 Md€ de mises soit une hausse de près de 9%, pour 2,5 Md€ de chiffre d'affaires et 590 M€ d'EBITDA. La marge d'EBITDA courant s'élève donc en 2022 à 24% permettant de dégager 308 M€ de résultat net. Ce niveau de résultat, conjugué à une trésorerie élevée (968 M€ d'excédent net de trésorerie), a permis de verser en 2022 un dividende par action total de 1,37€, en hausse de 10% par rapport à 2021.

FDJ a par ailleurs poursuivi la digitalisation de son activité, avec plus de 12% des mises sous forme digitale et la loterie en ligne qui compte désormais près de 5 millions de joueurs.

Après avoir développé en 2021 une nouvelle offre à destination des particuliers, avec un service de paiements de proximité mis en place, FDJ a souhaité en 2022 soutenir la dynamique des jeux en ligne en concurrence et compléter son offre notamment dans les paris hippiques via l'acquisition de ZEturf, ainsi que dans le poker.

FDJ maintient son haut niveau d'exigence en matière de jeu responsable, et a notamment consacré 10% 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 travaille désormais sur la définition d'une nouvelle trajectoire pour réduire de moitié ses émissions carbone en intensité d'ici à 2030.

En 2023, l'entreprise vise une progression du chiffre d'affaires comprise entre 4% et 5% avec une part des mises digitales proche de 20%. FDJ cherche à maintenir un taux de marge d'EBITDA proche de 24%.

# DEXIA

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

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

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

**Bilan**  
64,3 Md€  
**Effectifs**  
515 salariés

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



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

Le plan de résolution repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le cadre de ce plan avec, en 2019 et en 2020, la fermeture de sa succursale à Madrid et la vente de la filiale allemande du groupe (Dexia Kommunalbank Deutschland) et la poursuite d'un programme de cessions d'actifs appelé «*Remedial Deleveraging Plan*» (RDP). Ces actions ont contribué à réduire la taille de son bilan de 357 Md€ à fin 2012 (dont 36 Md€ d'actifs commerciaux) à 64 Md€ fin 2022 (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 2022 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.

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



[francetelevisions.fr](http://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

-36,4 M€

#### Résultat net

-48 M€

#### Effectifs

9 000 collaborateurs

#### Dirigeante

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



L'année 2022 marque le retour à une activité et à un rythme pré-Covid-19 pour l'ensemble des activités de France Télévisions.

Tout au long de l'année 2022, 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 et aussi la découverte et l'évasion.

Présente en Ukraine dès la fin du mois de janvier 2022, la rédaction a été très fortement mobilisée tout au long de l'année sur la couverture du conflit avec la Russie. Au cours de l'année, 40 équipes de reportage se sont rendues en Ukraine pour réaliser des sujets diffusés sur l'ensemble des chaînes ainsi que des magazines (Envoyé Spécial, Complément d'enquête et 13h15). Le journal de 20h de France 2 a été délocalisé à Lviv le 14 mai et une édition spéciale de France info délocalisée à Kiev s'est tenue afin d'évoquer les conséquences du conflit sur la vie quotidienne des Ukrainiens.

Son ancrage territorial sur 24 antennes régionales de France 3 lui a assuré, en 2022, un volume global de diffusion de plus de 34 500 heures, en hausse de 2,6 % en un an. Cette croissance de l'offre générale a été portée par l'information de proximité, qui a représenté près de 17 800 heures, soit 2 300 heures de plus qu'en 2021. En effet, quatre matinales communes avec France Bleu supplémentaires ont été déployées au cours de l'année. France Télévisions a également lancé en mars 2022, en collaboration avec Radio France, l'offre numérique de proximité dénommée « ICI ».

En tant qu'acteur du service public, France Télévisions a lancé sur les réseaux sociaux, à compter de février 2022, une opération contre le cyberharcèlement (#AimeSansHaine) visant à sensibiliser le public à cette problématique. Ce mouvement a été honoré par deux prix pour sa créativité et son innovation. Le groupe s'est enfin mobilisé aux côtés du ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse dans un mouvement de lutte contre la désinformation avec le dispositif #VraiOuFake.

Face à l'urgence climatique et la crise énergétique, France Télévisions s'est engagée en 2022, par son offre d'information et de programmes, à sensibiliser très largement les publics et donner les clés individuelles et collectives pour répondre à cette crise du siècle, en mettant en place un plan d'action et d'accompagnement inédit (informations concrètes, 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

-4,1 M€

#### Résultat net

+0,7 M€

#### Effectifs

4 531 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 2022 a montré des résultats historiques.

Les audiences globales du groupe Radio France sont en croissance sur cette même période, à l'inverse du marché de la radio. Radio France est le premier groupe radio avec 15,2 millions d'auditeurs quotidiens et une part d'audience de 30,7 %. France Inter confirme cette année encore sa première place des radios françaises à la fois en audience cumulée et en part d'audience. 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. En un an, la radio sur supports multimédias a gagné 0,8 point d'audience cumulée, pour un total de 16,7 %, soit 9,3 millions d'individus.

Ces performances témoignent 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.



[pro.arte.tv](http://pro.arte.tv)

ARTE France, créée le 27 février 1986 dans le cadre d'une coopération franco-allemande, a pour mission de concevoir, programmer et faire diffuser des émissions de télévision à objet culturel, en tenant compte du caractère international et plus particulièrement européen de son public. Le groupe ARTE est notamment composé d'ARTE France, ARTE GEIE (groupement

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

et acquisition de droits d'exploitation de films). L'actionnariat d'ARTE France est entièrement public:

- 45 % France Télévisions;
- 25 % État;
- 15 % INA;
- 15 % Radio France.

**Effectifs**  
280 collaborateurs

**Dirigeants**  
Bruno Patino est président du directoire depuis juillet 2020.  
Bernard-Henri Lévy est président du conseil de surveillance depuis août 2000.



L'année 2022 se situe, pour ARTE France et ses filiales, dans le droit fil de l'année qui l'a précédée.

Cette année s'inscrit dans la poursuite du «Projet de groupe 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 2022, après une année 2021 déjà exceptionnelle.

L'audience linéaire a ainsi établi un nouveau record en Allemagne avec 1,2% (soit environ +8% par rapport à 2020) et a très légèrement dépassé, en France, son précédent record historique établi en 2020 (avec 2,94% de part d'audience, contre 2,9% l'année précédente).

Le numérique poursuit quant à lui sa forte progression avec 169,4 millions de vidéos vues mensuelles, soit +10,8% par rapport à 2021 et +24,3% par rapport à 2020.

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

-1,5 M€

#### Résultat net

+0,02 M€

#### Effectifs

Environ  
1700 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 termes d'activité, l'exercice 2022 de FMM a été marqué par les principaux faits suivants:

- le lancement d'une rédaction de RFI en ukrainien basée à Bucarest fin octobre 2022. Cette nouvelle offre propose une information impartiale sur la situation en Ukraine, en Russie et dans toute la région, pour tous les publics, en s'attachant particulièrement aux jeunes adultes ;
- le renforcement des langues africaines de RFI, avec notamment la 2<sup>e</sup> année de déploiement du projet Afri'Kibaaru, lancé en janvier 2021 depuis Dakar sur financements de l'Agence Française de développement: création d'une rédaction quotidienne en fulfulde (peul) qui propose deux heures quotidiennes de programmes complémentaires dans cette langue, doublement de la production de l'information en mandenkan (2 heures par jour), enrichissement de l'offre en haoussa (2 heures 30 quotidiennes) et un volet formation piloté par CFI pour renforcer les compétences des médias locaux ;
- le 5<sup>e</sup> anniversaire de France 24 en espagnol avec l'effet en année pleine du passage à 24h/24 de la diffusion quotidienne de la chaîne en espagnol. France 24 couvre désormais 37 millions de foyers dans le monde. En termes d'audience, la chaîne est désormais suivie en « broadcast » par 3,1 millions de téléspectateurs chaque semaine (+15%) mesurés dans trois pays (Colombie, Argentine et Mexique) et 4,1 millions de téléspectateurs toutes langues

confondues sur toute la zone Amérique latine;

- 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. 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.

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

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

#### Chiffre d'affaires

139,6 M€

#### Effectifs

262 salariés

#### Dirigeant

Stéphane Layani est président-directeur général depuis le 1<sup>er</sup> juin 2012. Son mandat a été renouvelé en 2020.



L'activité de la Semmaris s'est développée à rythme soutenu en 2022 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 et ce malgré les fortes tensions inflationnistes dues à la hausse des prix de l'énergie.

Le chiffre d'affaires du groupe est en progression de 6,1% en 2022, à 139,6 M€. L'excédent brut d'exploitation est en hausse de 10,5% à 67,3 M€. Le résultat net s'établit à 23,9 M€, en hausse de 24,8%. La dette financière nette de la trésorerie s'établit à 79,9 M€ au 31 décembre 2022.

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 65,8 M€ sur l'année. Plusieurs bâtiments (I7 et AB5) ont été livrés, les travaux de *sprinklage* du bâtiment du secteur des fruits et légumes se sont poursuivis, le plan de rénovation du réseau de chauffage est désormais quasiment achevé et la construction du bâtiment DOG-DOM a été lancée.

L'activité à l'international poursuit sa croissance, le chiffre d'affaires atteignant 2,8 M€, après 1,3 M€ en 2021.

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, plusieurs plateformes 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, tels qu'un espace de production agricole, des lieux dédiés à la R & D et des centres de transformation (légumeries, conserveries).



[ingroupue.com](http://ingroupue.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 régaliennes opérée en

monopole pour le compte de l'État ou pour son activité concurrentielle.

**Chiffre d'affaires**

516 M€

**Effectifs**

1632 collaborateurs

**Dirigeant**

Didier Trutt est président-directeur général d'IN Groupe depuis le 19 septembre 2009 et exerce son troisième mandat depuis 2020.



En 2022, IN Groupe a connu une activité soutenue, avec un chiffre d'affaires de 516 M€, en hausse de 14% par rapport à 2021. Cette croissance est tirée par une augmentation très significative des volumes des passeports en France, avec 5,4 millions d'unités livrées grâce à une adaptation rapide de l'outil industriel et de l'organisation du travail pour répondre à la demande de l'État, et à l'étranger du fait de la reprise des déplacements internationaux.

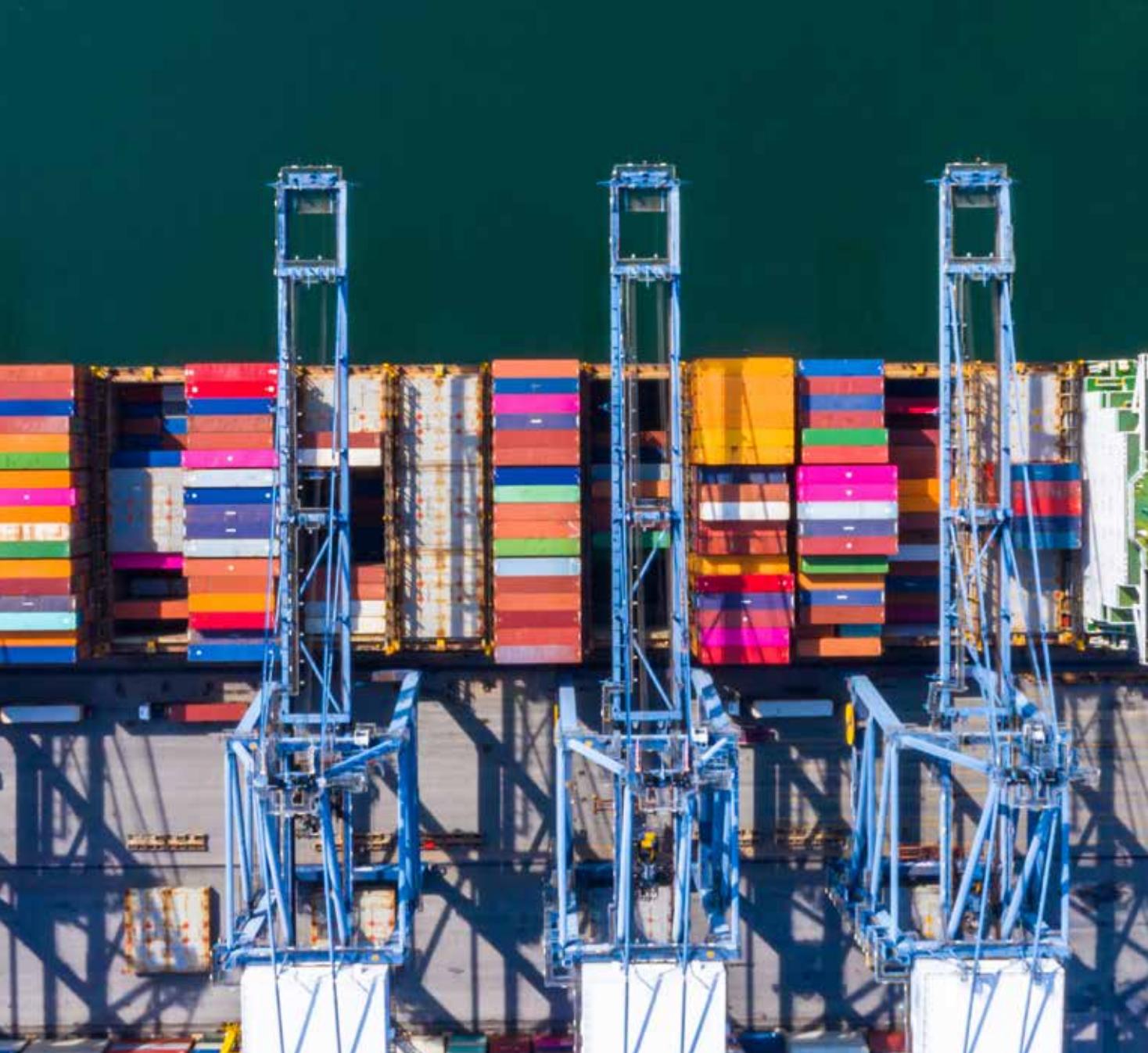
La montée en charge de la production de la carte nationale d'identité électronique (CNIE) s'est poursuivie pour atteindre 6,6 millions d'unités, tandis que la nouvelle carte Famille nombreuse a été lancée en novembre 2022 pour atteindre 300 000 cartes mi-mai 2023.

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 74,1 M€, avec une marge en légère progression par rapport à 2021.

IN Groupe a annoncé début 2023 sa prise de participations dans Agdatahub (identité numérique agricole) et, en mai, l'acquisition de l'entreprise italienne Lime (composants sécurisés).





# TRANSPORTS

**Après deux années troublées par la crise pandémique, l'année 2022 et le début de l'année 2023 ont été marqués par une reprise forte des transports de voyageurs et de marchandises. Cependant, l'inflation et le contexte géopolitique, marqué par les tensions entre les États-Unis et l'Asie et le ralentissement de la croissance chinoise, font peser des risques sur le secteur.**

Pour Air France-KLM, le nombre de passagers transportés en 2022 a augmenté de 87% par rapport à 2021 pour s'élever à 83 millions, ce qui reste néanmoins inférieur au niveau de trafic d'avant-crise. Pour rappel, l'État a été aux côtés d'Air France-KLM pour l'aider à surmonter la crise sanitaire, durant laquelle le secteur aérien a été l'un des plus touchés. À la suite de la mise en place par l'État en 2020 d'un plan de soutien d'Air France en trésorerie – constitué d'un prêt garanti par l'État de 4 Md€ et d'une avance d'actionnaire de 3 Md€ –, suivi la même année d'un plan de soutien de l'État néerlandais à hauteur de 3,4 Md€ pour KLM, l'État a réaffirmé en 2021 son soutien au groupe avec la conversion de son avance d'actionnaire en instrument obligataire hybride et par sa participation, pour un montant de 600 M€, à une augmentation de capital d'Air France-KLM. Conformément au cadre de l'Union européenne en matière d'aides d'État, ces aides octroyées en 2021 avaient été assorties de contraintes opérationnelles pour le groupe. Au printemps 2022, Air France-KLM a réalisé une nouvelle augmentation de capital à hauteur de 2,3 Md€, à laquelle l'État a participé à hauteur de son niveau de détention (28,6%). Puis, en 2023, à l'issue de plusieurs opérations ayant permis de renforcer sa situation financière, Air France-KLM a été en mesure de procéder au remboursement de l'intégralité des aides octroyées en 2021 dans les conditions requises pour mettre fin aux contraintes opérationnelles qui pesaient sur son développement.

Le trafic du groupe ADP a atteint 280 millions de passagers en 2022, 81% du niveau d'avant-crise (à périmètre constant). Le groupe a par ailleurs poursuivi son développement à l'international au travers de ses filiales et participations.

Les huit aéroports régionaux du portefeuille de l'APE (31 millions de passagers en 2022, soit 18% du trafic national) ont également bénéficié du retour du trafic, qui a atteint 82% du niveau de 2019.

Le transport terrestre a poursuivi son rebond en 2022 puis début 2023 avec un fort engouement pour les voyages en train. La concurrence dans le transport ferroviaire de voyageurs en France, effective depuis 2021, s'est intensifiée.

Pour le groupe SNCF, les trains à grande vitesse ont connu des taux d'occupation élevés et de nouvelles offres ont été développées en France, par exemple avec de nouvelles destinations Ouigo ou le lancement commercial de Ouigo « train classique » entre Paris-Nantes et Paris-Lyon. À l'international, le groupe a poursuivi son développement (rapprochement d'Euroligne et de Thalys, renforcement de l'offre Ouigo en Espagne). À la suite de la réforme pour « un nouveau pacte ferroviaire » mise en œuvre en 2020, 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 pour ce dernier. Ainsi à l'occasion de la remise du rapport du Conseil d'orientation des infrastructures le 24 février 2023, la Première ministre a annoncé un plan d'investissements de 100 Md€ à l'horizon 2040.

Pour RATP, le transport de voyageurs dans le réseau d'Île-de-France a connu un net rebond en 2022, sans toutefois retrouver encore pleinement son niveau d'avant-crise (-14% en moyenne sur l'année 2022 comparée à 2019).

Dans le domaine portuaire, la reprise des trafics de marchandises a été notable en 2022 dans les principaux grands ports maritimes (GPM). Conformément à la stratégie nationale portuaire établie en 2021, les GPM ont poursuivi leurs actions visant à être des maillons essentiels de la performance des chaînes logistiques, des outils de développement économique des territoires, des accélérateurs de la transition écologique et des moteurs de l'innovation et de la transition numérique. En 2022-2023, les GPM ont été au cœur des grands enjeux du pays en matière de production d'énergies décarbonées et de réindustrialisation, comme en témoignent le déploiement du premier parc éolien en mer français (au large du GPM de Nantes-Saint-Nazaire) et les implantations d'usines de production de batteries et de cathodes annoncées par le président de la République (GPM de Dunkerque). À la suite de la constitution réussie d'HAROPA Port, les travaux se poursuivent pour construire le grand port de l'axe Méditerranée-Rhône-Saône annoncé par le président de la République.



[parisaeroport.fr](http://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 27 aéroports dans le monde et forme l'un des principaux

groupes aéroportuaires internationaux (280 millions de passagers en 2022). Paris-CDG, avec 57 millions de passagers accueillis en 2022 (contre 77 millions en 2019), 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 groupe est doté d'un conseil d'administration.

#### Chiffre d'affaires

4,7 Md€ en 2022

#### Effectifs

26 180 personnes, dont 5 250 en France en 2022

#### Dirigeant

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



La reprise du trafic aérien, mis à l'arrêt par la crise sanitaire en 2020, se fait progressivement. Le trafic du groupe ADP a atteint 280 millions de passagers en 2022, soit 81% du niveau de 2019 (à périmètre constant), contre 46% en 2021 et 34% en 2020. En particulier, le trafic de Paris Aéroport – Paris-Charles de Gaulle (CDG) et Paris-Orly – a atteint 87 millions de passagers en 2022, soit 80% du niveau de 2019.

S'agissant du développement international du groupe, TAV Airports a remporté en décembre 2022 l'appel d'offres pour le renouvellement de la concession de l'aéroport d'Ankara jusqu'en 2050. 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 approuvé en mars 2023 l'exécution d'un accord-cadre initiant un processus devant aboutir à une fusion entre GIL et GAL (pour former « New GIL ») au premier 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 New GIL une plateforme de développement plus agile pour saisir de nouvelles opportunités en Inde et en Asie du Sud-Est. Enfin, la fin de la coopération industrielle entre ADP et Royal Schiphol Group (RSG) a conduit fin 2022 au débouclage de leurs participations croisées. Predica et Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB) ont acquis auprès de RSG respectivement 2,5% et 1,59% du capital d'ADP, le solde de la participation de RSG

(3,91%) ayant été cédé via un placement accéléré dans le marché. Conformément à leur accord, RSG a ensuite racheté ses titres détenus par ADP. CDG a été élu en mars 2023 « meilleur aéroport européen » pour la deuxième année consécutive et se classe désormais à la cinquième place dans le Top 100 des meilleurs aéroports mondiaux (+ 1 place) du classement de référence Skytrax. Le groupe ADP a rouvert en décembre 2022 aux passagers le terminal 1 à CDG, qui était fermé depuis le 30 mars 2020 en raison de la crise sanitaire. Cette réouverture s'accompagne du dévoilement d'un nouveau parcours pour les passagers incarnant les exigences de qualité de service et du déploiement à Paris de la nouvelle marque d'hospitalité du groupe ADP: Extime.

Le chiffre d'affaires 2022 du groupe ADP s'élève à 4,7 Md€ (contre 2,8 Md€ en 2021), pour un EBITDA de plus de 1 700 M€ (750 M€ en 2021). La dette financière nette s'élève à 7,4 Md€ et le levier (dette nette/EBITDA) s'établit à 4,4x fin 2022, reflétant une trajectoire de désendettement plus rapide que les guidances précédemment communiquées au marché.

En 2023, le trafic du groupe ADP est attendu entre 95% et 105% du niveau de 2019 et celui de Paris Aéroport entre 87% et 93%. L'EBITDA est attendu entre 32% et 37% du chiffre d'affaires et au moins égal au niveau d'EBITDA enregistré en 2019.



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

Acteur majeur du transport aérien mondial, Air France-KLM a pour principales activités le transport de passagers et le fret, le transport aérien *low-cost* et la maintenance aéronautique. Le groupe a transporté 83 millions de passagers en 2022, soit 87 % de plus qu'en 2021. L'ambition d'Air France-KLM est de devenir le premier transporteur aérien en Europe.

À la suite d'une nouvelle augmentation de capital achevée en juin 2022 et à laquelle l'État a participé, l'actionnariat du groupe est principalement réparti entre l'État français (28,6 % du capital), l'État néerlandais (9,3 %), CMA-CGM (9 %), China Eastern Airlines (4,7 %), Delta Air Lines (2,9 %), ainsi que les salariés du groupe (1,2 %). Le groupe est doté d'un conseil d'administration.

**Chiffre d'affaires**  
26,4 Md€ en 2022, en hausse de 84 % sur un an  
**Effectifs**  
Plus de 73 300 salariés en 2022

**Dirigeant(e)s**  
Anne-Marie Couderc est présidente du conseil d'administration depuis mai 2018.  
Benjamin Smith est directeur général depuis août 2018.



Air France-KLM a profité de la reprise du trafic aérien après deux exercices très durement marqués par la crise du Covid-19. En 2022, le chiffre d'affaires du groupe s'élève à plus de 26 Md€ (contre 14 Md€ en 2021 et 27 Md€ en 2019). L'EBITDA poursuit son redressement, après avoir retrouvé un niveau positif en 2021, et se situe à 3,6 Md€ (contre 0,7 Md€ en 2021 et 4,1 Md€ en 2019). La dette nette s'élève à 6,3 Md€ (contre 8,2 Md€ en 2020 et 6,1 Md€ en 2019).

Le groupe prévoit un résultat d'exploitation positif sur l'ensemble de l'année 2023 grâce à un niveau de trafic proche de celui d'avant-crise (95 %) et à des recettes unitaires en hausse par rapport à 2019.

En 2022 et 2023, le groupe a poursuivi au travers de plusieurs opérations le remboursement des aides octroyées par l'État français et par l'État hollandais pour faire face à la crise pandémique.

Le 17 mars 2023, Air France-KLM a procédé au remboursement de 320 M€ supplémentaires d'aides françaises, lui permettant de franchir le seuil de 75 % de remboursement et de lever les restrictions opérationnelles relatives à la rémunération des dirigeants et aux acquisitions qui pesaient sur le groupe depuis 2021. Le 19 avril 2023, Air France-KLM a procédé au remboursement de l'intégralité du solde des aides françaises pour un total de 320 M€, ainsi qu'au versement d'une indemnité compensatoire de 90 M€ requise au titre des actions souscrites par l'État français en avril 2021, levant l'intégralité des contraintes opérationnelles qui pesaient sur le groupe au titre des aides d'État, notamment

en matière de versement de dividendes et de coupons.

Afin de ne pas dégrader à court terme les fonds propres de l'entreprise, l'État a souscrit en 2023 à de nouveaux titres super-soubordonnés (pour un montant équivalent aux opérations de 2023 décrites ci-dessus) auprès d'Air France-KLM. La souscription de l'État à ces nouveaux titres, sans contraintes opérationnelles associées, a été permise par la décision de la Commission européenne du 16 février 2023 approuvant une aide au titre des dommages subis par Air France du fait des restrictions liées à la pandémie.

Le groupe souhaite désormais se concentrer sur l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires et du résultat de ses activités. Celle-ci reposeraient notamment sur la poursuite de l'augmentation de ses capacités, la poursuite des efforts consentis dans le cadre du plan de restructuration mené en 2021 et 2022 et sur le déploiement du partenariat pour le fret conclu avec CMA-CGM, désormais opérationnel.

La direction d'Air France-KLM a par ailleurs annoncé que la priorité sera donnée à la restauration de son bilan et en particulier de la situation de fonds propres du groupe au travers de nouvelles opérations financières. Ce renforcement devrait permettre à Air France-KLM de participer le cas échéant à la consolidation en cours du marché européen et de poursuivre son engagement en faveur du développement durable.



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

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

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

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

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

#### Chiffre d'affaires

Près de 41,5 Md€ en 2022.

#### Effectifs

Près de 276 300 salariés en 2022

#### 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 41,4 Md€ en 2022, SNCF a dépassé son niveau d'activité pré-pandémie (35,1 Md€ en 2019). L'activité a été portée par la reprise des trafics voyageurs, notamment TGV, et la logistique, avec une année record pour Geodis malgré un début de baisse des taux de fret (13,7 Md€ de chiffre d'affaires en 2022). Le développement de Geodis se poursuit avec l'acquisition du logisticien allemand Trans-o-flex en 2022-2023.

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 et le rapprochement d'Eurostar et Thalys.

L'achèvement de la reprise de 35 Md€ de dette de SNCF Réseau par l'État en 2022 a permis au groupe de poursuivre son désendettement et de diminuer substantiellement ses frais financiers. En complément, le groupe SNCF a poursuivi ses plans de performance ainsi qu'un programme de désendettement avec la cession d'Akiem (location et maintenance de locomotives) fin 2022.

En 2022, le groupe a généré une marge opérationnelle (EBITDA) de 6,6 Md€ et un résultat net positif de 2,4 Md€ portés principalement par la reprise dynamique de l'activité et la plus-value de cession

d'Akiem (557 M€). Les investissements bruts du groupe (9,9 Md€, tous financements confondus) sont en léger recul par rapport à 2021, mais se maintiennent à un niveau très élevé et sont soutenus par l'État grâce à l'augmentation de capital de SNCF de plus de 4 Md€ au bénéfice exclusif de SNCF Réseau, réalisée fin 2020 dans le cadre du plan de relance. Ils sont dédiés à 95% au secteur ferroviaire français.

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 2022, l'ensemble des objectifs en lien avec la performance économique et commerciale a été dépassé, sauf ceux liés la marge opérationnelle (MOP), en retrait de 13% (1,8 Md€) du fait de l'inflation et de la réduction du plan de transport des entreprises ferroviaires de transport de voyageurs. En particulier, le flux de trésorerie disponible est supérieur de 65% et la dette nette inférieure de 3% aux objectifs fixés. Le ratio dette nette/MOP s'établit ainsi à 9,8, légèrement au-dessus de la cible pour 2022 mais bien en-deçà de celui de 2021 (16,8).

Matthieu Chabanel a été nommé président-directeur général de SNCF Réseau en octobre 2022.

Les ambitions de l'État pour le secteur ferroviaire ont été renforcées en début d'année 2023 avec l'annonce par la Première ministre le 24 février d'un plan d'investissements de 100 Md€ à l'horizon 2040.



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.

**Chiffre d'affaires**  
6,1 Md€ en 2022  
**Effectifs**  
65 420 salariés en 2022

**Dirigeant**  
Jean Castex a pris ses fonctions de président-directeur général de la RATP en novembre 2022. Il a succédé à Catherine Guillouard, qui a mis fin à ses fonctions en septembre 2022.



L'année 2022 s'est caractérisée par une nette reprise de l'activité et du trafic, dont l'impact sur le résultat a été grevé par le contexte inflationniste. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 6,1 Md€, supérieur à celui de 2019. Son activité a été portée à la fois par la reprise du trafic de voyageurs en Île-de-France – qui reste toutefois encore inférieur au niveau d'avant-crise – et par la dynamique des principales filiales. En revanche, le résultat opérationnel (EBIT) est en net retrait, à moins de 200 M€ (contre 330 M€ en 2021 et 100 M€ en 2020). Le contexte macroéconomique (inflation, prix de l'énergie) et les tensions sur le marché du travail entraînant des difficultés de recrutement ont eu un impact négatif pour le groupe.

L'activité de la filiale RATP Dev est en hausse en 2022, avec l'effet en année pleine du contrat toscan et l'exploitation réussie du métro de Doha durant la Coupe du monde de football. Elle est toutefois aussi fortement touchée par le contexte macroéconomique, en particulier sur le marché londonien.

L'ouverture à la concurrence des marchés historiques de la RATP, prévue à l'horizon 2024 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER, est activement préparée par le groupe, qui 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 de la Coupe du monde de rugby 2023 et des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sont également des chantiers prioritaires pour l'établissement en Île-de-France.

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](http://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

380 M€ en 2022

#### Effectifs

1 887 personnes en 2022

#### 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 hausse de 2% en 2022, s'établissant à 85,1 Mt, tandis que le trafic fluvial en Île-de-France recule de 6% pour atteindre 21 Mt, en raison de la baisse de l'activité du secteur du BTP. En particulier, le trafic de vracs solides enregistre une progression de 3% (14,2 Mt), liée à une campagne céréalière en hausse de 12% (8,6 Mt). Le trafic de vracs liquides augmente de 5% (40,1 Mt), porté par une augmentation de 23% du trafic de pétrole brut (18,8 Mt) grâce au fonctionnement à plein régime des deux raffineries de l'axe Seine. Le trafic conteneurisé se maintient au niveau record atteint l'année précédente, juste au-dessus de 3 millions d'équivalents-vingt-pieds (EVP), 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 plus de 170 escales et 300 000 passagers, sans pour autant retrouver son niveau de 2019.

En 2022, le chiffre d'affaires de l'établissement public a augmenté d'environ 8% par rapport à 2021, s'établissant à 380 M€. Les droits de ports passent de près de 140 M€ à 153 M€ et les recettes domaniales de 190 M€ à plus de 200 M€. Ayant réalisé un excédent brut d'exploitation de près de 130 M€, HAROPA Port présente une trésorerie nette de 142 M€ à fin 2022.

Avec près de 1 900 salariés et un trafic total de plus de 100 Mt, 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 2022, les dépenses d'investissement se sont élevées à près de 240 M€.

La société Terminal Investment Limited (TiL), filiale du groupe MSC et actionnaire unique des terminaux de conteneurs de la Porte Océane et de la Porte de Normandie sur le site du Havre, a confirmé en mai 2023 un programme d'investissements de grande envergure (900 M€ avec l'installation de neuf mégaportiques) qui renforcera le rôle du port en tant que porte d'entrée du Nord-Ouest de l'Europe.



[marseille-port.fr](http://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

190 M€ en 2022

#### Effectifs

1060 personnes en 2022

#### Dirigeants

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

Hervé Martel est président du directoire depuis mars 2019.



En 2022, le GPMM a vu son activité progresser avec un trafic total en hausse de 3% pour atteindre 77,2 Mt. En particulier, l'activité conteneurisée a atteint un niveau record de plus de 1,5 million d'équivalents-vingt-pieds traités. Le trafic de vracs liquides est en forte progression, avec une croissance de 5% (45,4 Mt), tandis que celui des vracs solides, en baisse de 3% (11,4 Mt), a été tiré vers le bas par la hausse du prix des matières premières et l'arrêt d'un des hauts fourneaux d'ArcelorMittal. Par ailleurs, le trafic de passagers a doublé, avec 3 millions de passagers accueillis et un record d'escales (plus de 570).

Le chiffre d'affaires du GPMM est en hausse de 16% par rapport à 2021 et s'établit à 190 M€, porté par la croissance des droits de ports, qui progressent de 18% (102 M€), et celle des redevances domaniales, qui augmentent de 10% (62 M€). L'excédent brut d'exploitation s'établit à 54 M€, en hausse de 22% par rapport à 2021. La dette financière nette s'élève à environ 100 M€ contre 130 M€ à fin 2021.

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 participe activement aux discussions avec ses partenaires de l'axe et les services de l'État.

Ce projet permettra de construire un projet adapté au territoire et à la diversité des acteurs impliqués et qui répond aux besoins des opérateurs fluviaux et maritimes dans une logique de performance et de compétitivité d'un outil logistique au service de la transition écologique.

Le GPMM porte un programme d'équipement pour permettre la connexion électrique des navires à quai (CENAQ). Celle-ci est effective depuis 2017 sur les quais des ferries pour la Corse basés à la Joliette et à Arenc. Le port poursuit ses objectifs de développement des CENAQ sur l'ensemble des bassins Est. En 2022, les travaux préalables de renforcement électrique ont été engagés au niveau du terminal à passagers internationaux du Cap Janet, avec une mise en service prévue fin 2023.

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

102 M€ en 2022

#### Effectifs

360 personnes en 2022

#### Dirigeant(e)s

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

Maurice Georges est président du directoire depuis juin 2021.



Le trafic annuel 2022 du port de Dunkerque atteint 49 Mt, en hausse de 1,4% par rapport à 2021. En particulier, le trafic conteneurisé enregistre une hausse de 14% pour s'établir à 745 milliers d'équivalents-vingt-pieds (EVP). Le trafic des vracs liquides affiche une hausse prononcée de 60% (13,9 Mt) du fait d'une augmentation importante des volumes de gaz naturel liquéfié traités (10 Mt), tandis que celui de vracs solides est en baisse de 18% (16,3 Mt), du fait notamment d'une baisse des volumes de l'industrie sidérurgique. Par ailleurs, les effets de long terme liés au Brexit continuent d'affecter l'activité de fret transmanche, en baisse de 18%, tandis que l'activité de tourisme connaît une forte progression sur fond de disparition des mesures sanitaires, tant sur le nombre de passagers (+86%) que de voitures de tourisme (+293%).

Le chiffre d'affaires 2022 du GPMD est en progression de 21% (102 M€), porté par la croissance des droits de ports de 26% (48,4 M€) et des redevances domaniales de 21% (44,8 M€). L'excédent brut d'exploitation progresse de 35% (53 M€). La dette financière nette s'élève à environ 16 M€, en baisse de 22%.

La désorganisation du transport maritime consécutive à la crise sanitaire et l'engorgement qu'ont connu les ports du « range Nord » ont constitué une opportunité pour le GPMD qui a su s'adapter pour offrir une solution de traitement de presque 300 000 EVP supplémentaires, et ce, à infrastructures constantes.

À l'occasion d'un déplacement à Dunkerque en mai 2023, le président de la République a annoncé l'implantation dans la zone industrialo-portuaire d'une méga-usine de batteries par le taïwanais Prologium ainsi que la création d'un site de production de cathodes, composants nécessaires aux batteries, par le chinois XTC associé au français Orano.



[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'Etat 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

218 M€ pour ATMB

144 M€ pour SFTRF

#### Effectifs

Environ 330 salariés pour ATMB et 300 salariés pour SFTRF en 2022

#### Dirigeants

Christophe Castaner est président du conseil d'administration d'ATMB depuis novembre 2022.

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

Thierry Repentin est président du conseil d'administration de SFTRF depuis mai 2017.

Alain Chabert est directeur général de SFTRF depuis 2021.



En 2022, les deux 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 2022 d'ATMB est en augmentation par rapport à l'année précédente (de 17% pour le tunnel et de 12% sur l'autoroute). Les résultats financiers demeurent robustes et sont en amélioration: près de 220 M€ de chiffre d'affaires (contre environ 200 M€ en 2021) pour 136 M€ d'excédent brut d'exploitation (EBE – 124 M€ en 2021).

Le levier de la société (endettement net / EBITDA de 0,3x à fin 2022) lui permet de disposer d'une capacité future d'investissement et de modernisation.

Le trafic sur le réseau SFTRF est également en hausse (de 28% pour le tunnel et de 23% pour l'autoroute), partiellement tiré par les premières phases de travaux au tunnel du Mont-Blanc.

SFTRF a présenté en 2022 un compte de résultat en amélioration par rapport à 2021: 170 M€ de chiffre d'affaires (contre 145 M€ en 2021) pour 122 M€ d'EBE (contre 100 M€ en 2021).

La société demeure néanmoins endettée, avec une dette totale cumulée supérieure à 1,1 Md€ au 31 décembre 2022, soit un ratio de 8,7x l'EBITDA.

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, avec des premières fermetures prévues en 2023.

# ANNEXES

|   |            |
|---|------------|
| <b>Annexe 1: Participations directes de l'État</b>  | <b>98</b>  |
| <b>Annexe 2: Gouvernance</b>  | <b>100</b> |
| <b>Annexe 3: Rémunérations 2022 des dirigeants<br/>des entreprises cotées</b>   | <b>115</b> |
| <b>Annexe 4: Rémunérations des dirigeants des entreprises<br/>publiques décidées en 2023</b>  | <b>118</b> |
| <b>Annexe 5: Principales opérations conduites par l'APE<br/>depuis 2013</b>   | <b>120</b> |
| <b>Annexe 6: Recettes et emplois du CAS PFE</b>   | <b>124</b> |
| <b>Annexe 7: Féminisation des instances de gouvernance</b>  | <b>126</b> |
| <b>Annexe 8: Effectifs par entreprise et par secteur</b>  | <b>129</b> |
| <b>Annexe 9: Charte de l'État actionnaire en matière<br/>de responsabilité sociale, sociétale et environnementale<br/>des entreprises</b> | <b>130</b> |
| <b>Annexe 10: L'équipe dirigeante</b>   | <b>132</b> |

## Annexe 1

# Participations directes de l'État

(en M€)

| Entreprises                            | % détenu par l'État fin 2022 | Chiffre d'affaires | Marge opérationnelle (EBE) | Résultat net part du groupe | Capitaux propres part du groupe | Dettes financières nettes | Capacité d'autofinance-ment | Dividendes versés |
|--|------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Areva                                  | 99,88%                       | 4                  | - 251                      | - 174                       | 40                              | - 367                     | - 265                       | -                 |
| EDF                                    | 80,22%                       | 143 476            | - 4 771                    | -17 940                     | 34 340                          | 60 291                    | - 11 246                    | 72                |
| Engie                                  | 23,64%                       | 93 865             | 4 309                      | 216                         | 34 253                          | 21 179                    | 12 415                      | 2 082             |
| Eramet                                 | 27,13%                       | 5 014              | 1 280                      | 740                         | 1 781                           | 253                       | 1 116                       | 72                |
| FSI Equation                           | 100 %                        | -                  | - 0                        | 19                          | 855                             | - 31                      | 20                          | -                 |
| LFB                                    | 100 %                        | 509                | - 48                       | - 101                       | 304                             | 536                       | - 76                        | -                 |
| Orano                                  | 90 %                         | 4 237              | 753                        | - 377                       | 1 591                           | 1 879                     | 608                         | -                 |
| Airbus                                 | 10,92 %                      | 58 763             | 5 325                      | 4 247                       | 12 950                          | - 10 825                  | 4 867                       | 1 181             |
| Chantiers de l'Atlantique              | 84,34 %                      | 1 938              | 178                        | 100                         | 639                             | - 252                     | 166                         | -                 |
| DCI                                    | 55,56 %                      | 222                | 24                         | 16                          | 235                             | - 200                     | 23                          | 5                 |
| Giat Industries                        | 100 %                        | 307                | 7                          | 151                         | 1 740                           | - 235                     | 49                          | 30                |
| Monnaie de Paris                       | 100 %                        | 149                | 11                         | 5                           | 150                             | - 34                      | 12                          | -                 |
| Naval Group                            | 62,25 %                      | 4 353              | 419                        | 339                         | 1 598                           | - 1 134                   | 638                         | 97                |
| Odas                                   | 34 %                         | 83                 | - 17                       | - 13                        | - 19                            | - 43                      | - 15                        | -                 |
| Renault                                | 15,01 %                      | 46 391             | 2 216                      | - 338                       | 28 798                          | - 549                     | 5 040                       | -                 |
| Safran                                 | 11,23 %                      | 19 523             | 2 493                      | - 2 459                     | 10 411                          | - 637                     | 2 816                       | 213               |
| Sogepa                                 | 100 %                        | -                  | - 0                        | 127                         | 3 649                           | - 140                     | 129                         | -                 |
| TechnicAtome                           | 50,32 %                      | 497                | 83                         | 54                          | 264                             | - 793                     | 83                          | 39                |
| Thales                                 | 25,67 %                      | 17 569             | 1 344                      | 1 121                       | 7 174                           | - 1 470                   | 2 490                       | 563               |
| TSA                                    | 100 %                        | -                  | - 0                        | 145                         | 1 147                           | - 47                      | 146                         | 141               |
| Arte France                            | 25 %                         | 214                | - 102                      | - 1                         | 192                             | - 208                     | - 101                       | -                 |
| CDR                                    | 100 %                        | -                  | 4                          | 69                          | 127                             | - 148                     | 4                           | 60                |
| Dexia                                  | 46,81 %                      | -                  | -                          | 2                           | 3 114                           | -                         | -                           | -                 |
| EPIC Bpifrance                         | 100 %                        | -                  | - 25                       | 880                         | 28 882                          | 17 103                    | 462                         | 217               |
| France Médias Monde                    | 100 %                        | 171                | 8                          | - 0                         | 10                              | - 67                      | 9                           | -                 |
| France Télévisions                     | 100 %                        | 2 970              | 50                         | - 48                        | 384                             | - 59                      | 59                          | -                 |
| IN Groupe                              | 100 %                        | 516                | 66                         | 21                          | 304                             | 176                       | 62                          | -                 |
| La Française des Jeux                  | 20,46 %                      | 2 461              | 449                        | 308                         | 925                             | - 46                      | 593                         | 230               |
| La Poste                               | 34 %                         | 27 103             | 1 197                      | 1 203                       | 17 546                          | 6 322                     | 4 764                       | 409               |
| Orange                                 | 13,39 %                      | 43 471             | 4 801                      | 2 146                       | 31 784                          | 25 298                    | 12 027                      | 1 861             |
| Radio France                           | 100 %                        | 682                | 18                         | 1                           | 312                             | - 5                       | 18                          | -                 |
| Semmaris                               | 33,34 %                      | 140                | 33                         | 24                          | 153                             | 120                       | 59                          | 12                |
| Société pour le Logement Intermédiaire | 100 %                        | -                  | - 3                        | 6                           | 953                             | - 24                      | 6                           | 6                 |
| SPPE                                   | 100 %                        | -                  | - 0                        | - 0                         | 0                               | -                         | -                           | -                 |
| Aéroport de Bordeaux-Mérignac          | 60 %                         | 78                 | 20                         | 4                           | 53                              | - 28                      | 20                          | -                 |
| Aéroport de Guadeloupe                 | 60 %                         | 58                 | 11                         | 4                           | 52                              | 29                        | 10                          | -                 |
| Aéroport de Marseille-Provence         | 60 %                         | 152                | 58                         | 26                          | 98                              | 38                        | 58                          | -                 |
| Aéroport de Martinique                 | 60 %                         | 50                 | 14                         | 4                           | 48                              | 49                        | 13                          | -                 |
| Aéroport de Montpellier-Méditerranée   | 60 %                         | 30                 | 9                          | 4                           | 19                              | 13                        | 8                           | -                 |
| Aéroport de La Réunion                 | 60 %                         | 72                 | 29                         | 9                           | 62                              | 31                        | 27                          | -                 |
| Aéroport de Strasbourg-Entzheim        | 62,87 %                      | 18                 | 2                          | - 1                         | 48                              | 12                        | 2                           | -                 |

| Entreprises                                      | % détenu par l'État fin 2022 | Chiffre d'affaires | Marge opérationnelle (EBE) | Résultat net part du groupe | Capitaux propres part du groupe | Dettes financières nettes | Capacité d'autofinancement | Dividendes versés |
|--|------------------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|
| Air France-KLM                                   | 28,60 %                      | 26 393             | 1 193                      | 728                         | - 3 004                         | 2 284                     | 2 888                      | -                 |
| ATMB   | 67,30 %                      | 218                | 133                        | 78                          | 569                             | - 112                     | 134                        | 8                 |
| Caisse Nationale des Autoroutes                  | 100 %                        | 0                  | -                          | -                           | 0                               | -                         | -                          | -                 |
| FDPITMA  | 100 %                        | -                  | -                          | 26                          | 380                             | -                         | -                          | -                 |
| Grand Port Maritime de Bordeaux                  | 100 %                        | 41                 | 5                          | 2                           | 221                             | 1                         | 5                          | -                 |
| Grand Port Maritime de Dunkerque                 | 100 %                        | 102                | 52                         | 7                           | 1 288                           | 17                        | 52                         | -                 |
| Grand Port Maritime de Guadeloupe                | 100 %                        | 46                 | 16                         | 5                           | 252                             | - 22                      | 15                         | -                 |
| Grand Port Maritime de La Rochelle               | 100 %                        | 28                 | 10                         | 2                           | 246                             | - 24                      | 10                         | -                 |
| Grand Port Maritime de Marseille                 | 100 %                        | 190                | 53                         | 5                           | 1 871                           | 101                       | 49                         | -                 |
| Grand Port Maritime de Martinique                | 100 %                        | 30                 | 6                          | 4                           | 265                             | - 24                      | 6                          | -                 |
| Grand Port Maritime de Nantes Saint-Nazaire      | 100 %                        | 95                 | 24                         | 1                           | 422                             | 21                        | 22                         | -                 |
| Grand Port Maritime de La Réunion                | 100 %                        | 56                 | 13                         | 4                           | 305                             | 32                        | 11                         | -                 |
| Groupe ADP                                       | 50,63 %                      | 4 688              | 1 575                      | 516                         | 4 025                           | 8 306                     | 1 332                      | -                 |
| HAROPA Port                                      | 100 %                        | 389                | 124                        | 18                          | 3 712                           | 151                       | 116                        | -                 |
| RATP   | 100 %                        | 6 076              | 788                        | - 26                        | 5 395                           | 6 076                     | 1 004                      | -                 |
| SFTRF  | 99,94 %                      | 169                | 142                        | 59                          | 277                             | 764                       | 116                        | -                 |
| SNCF   | 100 %                        | 41 449             | 6 552                      | 2 425                       | 27 548                          | 36 168                    | 6 027                      | 394               |
| <b>Total comptes publiés</b>                     |                              | <b>555 059</b>     | <b>30 680</b>              | <b>- 5 606</b>              | <b>270 738</b>                  | <b>169 727</b>            | <b>48 903</b>              | <b>7 691</b>      |
| Neutralisation des sociétés mises en équivalence |                              | -345 046           | -25 059                    | - 6 405                     | - 119 654                       | - 40 796                  | - 49 713                   | - 6 719           |
| Homogénéisation et retraitements de combinaison  |                              | 2                  | 244                        | - 498                       | - 19 793                        | 99                        | 237                        | - 3               |
| Élimination intragroupes                         |                              | - 2 531            | -                          | -                           | -                               | -                         | -                          | -                 |
| <b>Total comptes combinés</b>                    |                              | <b>207 484</b>     | <b>5 865</b>               | <b>- 12 510</b>             | <b>131 291</b>                  | <b>129 030</b>            | <b>- 573</b>               | <b>969</b>        |

## Annexe 2

# Gouvernance

|   | Entreprise   | Administrateurs | Autres participants   |
|---|--|-----------------|---|
| <b>Énergie</b>  |  |                 |   |
| <b>AREVA SA</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration   | <b>Représentant de l'État</b><br>Romain VALENTY<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Florence TOUÏTOU-DURAND; Thierry FRANCOU<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Marie-Hélène LAIMAY; Philippe BRAIDY; Laure GARRIDO  |                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Sophie MOURLON<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Vincent BERJOT |
| <b>PDG:</b><br>Philippe BRAIDY<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 21/05/2019  |  |                 |   |
| <b>EDF</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Luc RÉMONT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, PWC<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 06/06/2005, 28/06/2023  | <b>Représentant de l'État</b><br>Alexis ZAJDENWEBER<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Gilles DENOYEL; Marie-Christine LEPETIT; Michèle ROUSSEAU; Delphine GÉNY-STEHANN ; Anne-Marie DESCÔTES<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Philippe PETITCOLIN; Nathalie COLLIN; Bruno CREMEL; Colette LEWINER; Claire PEDINI<br><b>Autre administrateur nommé par décret</b><br>Luc RÉMONT<br><b>Représentants des salariés</b><br>Jean-Paul RIGNAC; Christian TAXIL; Karine GRANGER; Vincent RODET; Sandrine LHENRY ; Fabrice GUYON |                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Sophie MOURLON<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Bruno ROSSI    |
| <b>ENGIE*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Jean-Pierre CLAMADIEU<br><b>Directrice générale:</b><br>Catherine MACGREGOR<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte, Ernst & Young<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 16/7/2008, 19/5/2008 | <b>Représentante de l'État</b><br>Céline FORNARO<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Patrice DURAND; Lucie MUNIESA<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Fabrice BREGIER; Jean-Pierre CLAMADIEU; Peter RICKETTS; Ross MCINESS; Marie-José NADEAU; Catherine MACGREGOR; Marie-Claire DAVEU<br><b>Administratrice nommée par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>Jacinthe DELAGE<br><b>Représentants des salariés</b><br>Christophe AGOGUE; Magali VIOT; Yoan KOSNAR  |                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Vacant  |

\* Société cotée

| Entreprise   | Administrateurs   | Autres participants   |
|--|---|---|
| <b>ERAMET*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Christel BORIES<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Grant Thornton<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 29/5/2015,<br>28/5/2021   | <b>Représentant de l'État</b><br>Romain VALENTY<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Jean-Yves GILET<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Héloïse DUVAL; Ghislain LESCUYER;<br>Emeric BURIN DES ROZIERS; Francois CORBIN;<br>Jérôme DUVAL; Catherine RONGE; Christel BORIES;<br>Christine COIGNARD; Manoelle LEPOUTRE; Miriam<br>MAES; Nathalie DE LA FOURNIERE; Sonia SIKORAV;<br>Jean-Philippe VOLLMER; Alilat ANTSELEVE-OYIMA<br><b>Représentants des salariés</b><br>Franck PECQUEUX; Nicolas NOEL |   |
| <b>LABORATOIRE FRANCAIS<br/>DU FRACTIONNEMENT<br/>ET DES BIOTECHNOLOGIES</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Présidente du conseil d'administration:</b><br>Corinne FAU<br><b>Directeur général:</b> Jacques BROM<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Cailliau Dedouit & Associés, PWC<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 7/7/2006,<br>4/5/2012 | <b>Représentant de l'État</b><br>Jérémie GUE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Vincent BERJOT; Corinne FAU; Pascale AUGÉ;<br>Loïc ROCARD ; Delphine MALLET<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Éric DRAPE; Gilles BRISSON ; Jacques BROM<br><b>Représentants des salariés</b><br>Dominique SAINT-PICQ; Nicolas HERMAN  | <b>Commissaire<br/>du Gouvernement</b><br>Grégory EMERY<br><b>Contrôleur économique<br/>et financier</b><br>Michel LEJEUNE  |
| <b>ORANO</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Claude IMAUVEN<br><b>Directeur général:</b> Philippe KNOCHE<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, PWC<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 24/5/2018,<br>24/5/2018   | <b>Représentant de l'État</b><br>Romain VALENTY<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Marie-Solange TISSIER; François JACQ; Philippe BRAIDY;<br>Cécile SELLIER ; Anne-Marie DESCOTES<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Patrick PELATA; Claude IMAUVEN; Philippe KNOCHE;<br>Marie-Hélène SARTORIUS; Anne-Sophie LE LAY<br><b>Représentants des salariés</b><br>David LECAVELIER; Cyrille VINCENT  | <b>Commissaire<br/>du Gouvernement</b><br>Sophie MOURLON<br><b>Contrôleur économique<br/>et financier</b><br>Vincent BERJOT |

|   | Entreprise   | Administrateurs | Autres participants   |
|---|--|-----------------|---|
| Industrie   |  |                 |   |
| <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 & Young   |  |                 |   |
| Date de renouvellement ou de première nomination: 28/4/2016       |  |                 |   |
| <b>CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE</b>                                  |  |                 |   |
| Forme sociale: SA   | <b>Représentant de l'État</b><br>Victor CAUCHOIS   |                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Nicolas CHAPON          |
| Gouvernance: Conseil d'administration                             | <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Suzanne KUCHAREKOVA MILKO; Béatrice BUFFON; Clare CHATFIELD                                  |                 | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Philippe KEARNEY |
| <b>Président du conseil d'administration:</b> Clare CHATFIELD     |  |                 | <b>Censeur:</b><br>Corinne COLLOC'H                           |
| <b>Directeur général:</b> Laurent CASTAING                        | <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Pierre-Eric POMMELLET; Georges RUDAS  |                 |   |
| <b>Commissaires aux comptes</b>                                   | <b>Représentants des salariés</b><br>Gilles BRIAND; Christophe MOREL; Clovis THEARD  |                 |   |
| KPMG  |  |                 |   |
| Date de renouvellement ou de première nomination: 27/6/2015       |  |                 |   |
| <b>DEFENSE CONSEIL INTERNATIONAL</b>                              |  |                 |   |
| Forme sociale: SA   | <b>Représentant de l'État</b><br>Pierre JEANNIN  |                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Nicolas CHAPON          |
| Gouvernance: Conseil d'administration                             | <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Gaël DIAZ DE TUESTA; Eric PELTIER; Suzanne KUCHAREKOVA MILKO; Monique LEGRAND-LAROCHE        |                 | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Bertrand HESS    |
| <b>PDG:</b> Samuel FRINGANT                                       |  |                 |   |
| <b>Commissaires aux comptes</b>                                   | <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Guillaume GISCARD D'ESTAING; Samuel FRINGANT; Jean-Séverin DECKERS; Veronika ROUX; Florence GOURGEON            |                 |   |
| Ernst & Young, PWC  | <b>Représentants des salariés</b><br>François RICARD; Patrick SCHULLER; Marion LACOURTY; Olivier MASQUIN; Eric MELLET  |                 |   |
| Date de renouvellement ou de première nomination: 24/6/2004       |  |                 |   |
| <b>EURENCO HOLDING</b>  |  |                 |   |
| Forme sociale: SA   | <b>Représentant de l'État</b><br>Pierre JEANNIN  |                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>François BOUCHET        |
| Gouvernance: Conseil d'administration                             | <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Thierry ROUFFET; Domitille LAUDE; Marie-Hélène POINSSOT; Alice TAGGER; Laurent COLLET-BILLON |                 | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Bertrand HESS    |
| <b>Président du conseil d'administration:</b> Thierry FRANCOU     |  |                 |   |
|   | <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Dominique HENRI; Thierry FRANCOU  |                 |   |
| <b>KNDS</b>   |  |                 |   |
| Forme sociale:  | <b>Représentant de l'État</b><br>Pierre JEANNIN  |                 |   |
| Société de droit néerlandais                                      | <b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Pierre TODOROV; Alexandre LAHOUSSE   |                 |   |
| Gouvernance: Conseil d'administration                             |  |                 |   |
| <b>Directeur général:</b> Frank HAUN                              | <b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b>  |                 |   |
| <b>Président du conseil d'administration:</b> Philippe PETITCOLIN | Antoine BOUVIER; Félix BODE; Philippe PETITCOLIN; Frank HAUN; Jürgen CAMMANN; Wolfgang BÜCHELE; Werner FRANK   |                 |   |

| Entreprise  | Administrateurs  | Autres participants  |
|---|--|--|
| <b>MONNAIE DE PARIS</b><br>Forme sociale: EPIC<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Marc SCHWARTZ<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 30/1/2019  | <b>Représentants de l'État</b><br>Michèle FEJOZ; Alexie LALANNE-PELERIN; Noël CORBIN; Jean VIGNAUD<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Gilles LIVCHITZ; Marc SCHWARTZ; Constance DE POLIGNAC; Magali VIANDIER; Brigitte ROESER-HERLIN<br><b>Représentants des salariés</b><br>Julien SABOURET; Olivier CREPIN; Pascal RENCKER; Françoise BRILLANT; Zafer CAMKIRAN  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Anne CAZALA   |
| <b>NAVAL GROUP</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Pierre-Éric POMMELLET<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, MAZARS<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 25/4/2014, 6/5/2015  | <b>Représentant de l'État</b><br>Pierre JEANNIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Bernard RETAT; François GELEZNICKOFF; Jacques HARDELAY; Valérie CHAMPAGNE; Monique LEGRAND-LARROCHE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Pascal BOUCHIAT; Patrice CAINE; Nathalie RAVILLY; Pierre-Éric POMMELLET; Gwenaelle DE LA RAUDIERE; Genevieve MOUILLERAT<br><b>Représentants des salariés</b><br>Laurent ELIE; Didier CHAVRIER; Tony LECORPS; Olivier MENARD; Béatrice UNIA; Yvon VELLY    | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Nicolas CHAPON<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Philippe KEARNEY<br><b>Censeur</b><br>Paul TEBOUL |
| <b>ODAS</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Daniel ARGENSON<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>RSM - Expertise et Audit, KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 25/6/2009, 26/6/2008   | <b>Représentant de l'État</b><br>Victor CAUCHOIS<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Christophe MAURIET; Claire LUCAS; Olivier LECOINTE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Alain GUILLOU; Daniel ARGENSON; Dominique MAUDET; Olivier TRAVERT; Thierry SIMON; Pascale SOURISSE; Florent DULEUX; Richard LAVAUD  |  |
| <b>RENAULT*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Jean-Dominique SENARD<br><b>Directeur général:</b> Luca DE MEO<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 30/4/2014, 19/6/2020 | <b>Représentant de l'État</b><br>Alexis ZAJDENWEBER<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Thomas COURBE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Bernard DELPIT; Jean-Dominique SENARD; Pierre FLEURIOT; Annette WINKLER; Marie-Annick DARMAILLAC; Miriem BENSAHAL CHAQROUN; Yu SERIZAWA; Joji TAGAWA; Luca DE MEO<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>Noel DESGRIPPIES<br><b>Représentants des salariés</b><br>Eric PERSONNE; Richard GENTIL |  |

| Entreprise  | Administrateurs  | Autres participants   |
|---|--|---|
| <b>SAFRAN*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Ross MCINNES<br><b>Directeur général:</b> Olivier ANDRIES<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 25/5/2022 | <b>Représentante de l'État</b><br>Céline FORNARO<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Alexandre LAHOUSSE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Jean-Lou CHAMEAU; Laurent GUILLOT; Patrick PELATA; Robert PEUGEOT; Ross MCINNES; Hélène AURIOL POTIER; Monique COHEN; Patricia BELLINGER; Fabienne LECORVAISIER; Olivier ANDRIES<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>Anne AUBERT; Marc AUBRY<br><b>Représentants des salariés</b><br>Hervé CHAILLOU ; Christèle DEBARENNE-FIEVET         | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Éric MERESSE  |
| <b>TECHNICATOME</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Loïc ROCARD<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 19/12/2014, 20/6/2002   | <b>Représentant de l'État</b><br>Victor CAUCHOIS<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Bernard SALHA; Loïc ROCARD; Thierry ROUFFET; Cécile PREVIEU; Catherine CORNAND<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Domitille LAUDE; Quitterie BOURAYNE<br><b>Représentants des salariés</b><br>Philippe DUBOIS; Thierry DOUGNAC; Yann NOUGUIER; Déborah GHIBAUDO   | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Denis CHEVILLOT<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Damien D'OZOUVILLE<br><b>Censeurs</b><br>Vincenzo SALVETTI<br>Éric CHAMROUX |
| <b>THALES*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Patrice CAINE<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 15/5/2003, 25/6/1983   | <b>Représentant de l'État</b><br>Emmanuel MOULIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Bernard FONTANA; Anne RIGAIL; Delphine GENY-STEHANN<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Charles EDELSTENNE; Eric TRAPPIER; Loïk SEGALEN; Patrice CAINE; Ann TAYLOR; Anne-Claire TAITTINGER; Marie-Françoise WALBAUM; Philippe KNOCHE; Marianna NITSCH<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>Philippe LEPINAY<br><b>Représentants des salariés</b><br>Anne-Marie HUNOT SCHMIT; Nadine RELIER-DAVID |   |

| Services & finance  |  |   |
|---|--|---|
| <b>ARTE FRANCE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Bernard-Henri LEVY<br><b>Président du directoire:</b><br>Bruno PATINO<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination : 20/6/2011, 29/6/2017 | <b>Représentant de l'État</b><br>Charles SARRAZIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Thomas SERVAL; Nathalie COSTE CERDAN<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Jean-Dominique GIULIANI; Laurent VALLET; Nicolas SEYDOUX; Delphine ERNOTTE CUNCI; Sibylle VEIL; Bernard-Henri LEVY; Aurélie JEAN; Dorothée STIK<br><b>Représentants des salariés</b><br>Beatrice BEJAQUI; Pascale CASADESUS; Jérôme VERNET | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Jean-Baptiste GOURDIN<br><b>Contrôleur général économique et financier</b><br>Jean-Claude HULOT |

| Entreprise  | Administrateurs  | Autres participants  |
|---|--|--|
| <b>BPI FRANCE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Eric LOMBARD<br><b>Directeur général:</b><br>Nicolas DUFOURCQ   | <b>Représentants de l'État</b><br>Sébastien RASPILLER; Alexis ZAJDENWEBER; Vacant<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Nicolas DUFOURCQ ; Claire DUMAS; Sophie STABILE; Pierre-André DE CHALENDAR<br><b>Élus</b><br>Harold HUWART; Stéphanie PERNOD<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Eric LOMBARD; Carole ABBEY; Antoine SAINTOYANT; Nathalie TUBIANA<br><b>Représentants des salariés</b><br>Philippe BAYEUX; Marie DELEAGE  | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Emmanuel CHARRON<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Emmanuel CHARRON<br><b>Censeur(s)</b><br>Mélanie JODER;<br>Catherine HALBERSTADT;<br>Jean-Luc PETITHUGUENIN ;<br>Pierre PRIEUX;<br>Jean-Louis DELCLOY;<br>Sandrine MENARD |
| <b>BPI FRANCE EPIC</b><br>Forme sociale: EPIC<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Christian BODIN<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 26/7/2011, 20/2/2006  | <b>Représentants de l'État</b><br>Christian BODIN; Pierre-Louis AUTIN; Géraldine LEVEAU; Emmanuelle BENHAMOU; Louis PASQUIER DE FRANCLIEU; Marion-Anne MACE  | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Emmanuel CHARRON;<br>Bernard ZAKIA   |
| <b>CONSORTIUM DE RÉALISATION</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> François LEMASSON<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte, PWC<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 6/6/2019, 5/5/2015   | <b>Représentante de l'État</b><br>Frédérique DUGUE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Anne PAUGAM; Géraldine VIAU-LARDENOIS<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Antoine BIED-CHARRETON; François LEMASSON  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Emmanuel CHARRON  |
| <b>DEXIA</b><br>Forme sociale: Société de droit Belge<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Gilles DENOYEL<br><b>Directeur général:</b> Pierre CREVITS<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 17/5/2017 | <b>Représentants de l'État</b><br>Ludovic PLANTÉ; Anne BLONDY-TOURET<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Gilles DENOYEL; Alexandra SERIZAY;<br>Tamar JOULIA-PARIS; Véronique HUGUES;<br>Giovanni ALBANESE; Pierre CREVITS; Véronique TAI;<br>Aline BEC<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Alexandre DE GEEST; Koen VAN LOO; Michel TISON;<br>Thierry FRANCQ  |  |
| <b>FDJ*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Stéphane PALLETZ<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte, PWC<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 30/6/2003, 25/5/2016   | <b>Représentant de l'État</b><br>Charles SARRAZIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Didier TRUTT; Ghislaine DOUKHAN<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Corinne LEJBOWICZ; Olivier ROUSSEL; Fabienne DULAC;<br>Xavier GIRRE; Stephane PALLETZ; Françoise GRI; Jacques SONNET; Florence BARJOU; Philippe LAZARE<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>David CHIANESE<br><b>Représentants des salariés</b><br>Agnès LYON-CAEN; Philippe PIRANI | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Philippe SAUVAGE<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Pascal CHEVREMONT<br><b>Représentant du Comité Social et économique</b><br>Sébastien DEVILLEPOIX  |

| Entreprise  | Administrateurs   | Autres participants  |
|---|---|--|
| <b>FRANCE MEDIAS MONDE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Marie-Christine SARAGOSSE<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>PWC, Ernst & Young<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 30/6/2015, 7/6/2021 | <b>Représentants de l'État</b><br>Jean-Marc OLERON; Ludovic BERTHELOT; Ludovic PLANTE; Valérie SENGHOR; Caroline FERRARI<br><b>Élus</b><br>Jean-Raymont HUGONET; Béatrice PIRON<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Jacques MARTIAL; Brigitte LEFEVRE; Marie-Christine SARAGOSSE; Cécile CABANIS; Guillaume GROSSO<br><b>Représentants des salariés</b><br>Sébastien FARCIS; Catherine ROLLAND   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Claude HULOT   |
| <b>FRANCE TÉLÉVISIONS</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Delphine ERNOTTE-CUNCI<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 23/7/2012, 19/6/2018   | <b>Représentants de l'État</b><br>Charles SARRAZIN; Sophie BROCAS; Mélanie JODER; Florence PHILIBERT; Dominique BOUTONNAT<br><b>Élus</b><br>Laurent LAFON; Aurore BERGÉ<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Chantal JANNET; Delphine ERNOTTE-CUNCI; Valérie BERNIS; Alexandre DE PALMAS; Marc-Henri DESPORTES ; Laurent BAYLE<br><b>Représentants des salariés</b><br>Karine BASTE; Nathanaël DE RINCQUESEN  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Simon BARRY   |
| <b>IN GROUPE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Didier TRUTT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Ernst & Young<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 24/6/2010, 7/6/2019                       | <b>Représentant de l'État</b><br>Ludovic PLANTE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Valérie THEROND; Rémi STEINER; Yves TYRODE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Didier TRUTT; Michel GONNET; Chantal LORY; Aurélie STOCK-POEUF<br><b>Représentants des salariés</b><br>Annick EYTIER; Céline GOUVEIA; Frédéric LEPETZ; Élodie ZIOLKOWSKI  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Anne CAZALA   |
| <b>LA POSTE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Philippe WAHL<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 29/6/2009, 8/6/2021                              | <b>Représentant de l'État</b><br>Charles SARRAZIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Philippe WAHL; Franck GERVAIS<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Éric LOMBARD; Olivier MAREUSE; Olivier SICHEL; Philippe LEMOINE; Corinne LEJBOWICZ; Françoise MALRIEU; Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT; Nathalie TUBIANA; Antoine SAINTOYANT; Catherine MAYENOBE; Claire WAYSAND<br><b>Représentants des salariés</b><br>Hugo REIS; Irène BAUDRY; Stéphane CHEVET; Ruben DA ROCHA; Isabelle FLEURENCE; Franck HASPOT; Sylvie JOSEPH | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Thomas COURBE<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Emmanuel CHARRON<br><b>Censeurs</b><br>Guylaine BROHAN; Patrick MOLINOZ; Gil AVÉROUS |

| Entreprise  | Administrateurs   | Autres participants  |
|---|---|--|
| <b>ORANGE*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Directrice générale:</b><br>Christel HEYDEMANN<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Jacques ASCHENBROICH<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Deloitte<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 27/5/2015,<br>18/5/2021 | <b>Représentante de l'État</b><br>Céline FORNARO<br><b>Administratrice nommée par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Anne LANGE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Alexandre BOMPARD; Gilles GRAPINET;<br>Frédéric SANCHEZ; Momar NGUER;<br>Anne-Gabrielle HEILBRONNER; Valérie BEAULIEU-JAMES;<br>Christel HEYDEMANN; Thierry SOMMELET;<br>Jacques ASCHENBROICH<br><b>Administrateur nommée par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>Thierry CHATELIER<br><b>Représentants des salariés</b><br>Sébastien CROZIER; Vincent GIMENO; Magali VALLEE |  |
| <b>RADIO FRANCE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Sibyle VEIL<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, Mazars<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 14/6/2012,<br>28/6/2018  | <b>Représentants de l'État</b><br>Jean-Marc OLERON; Sophie ZELLER;<br>Ludovic PLANTE; Florence PHILIBERT<br><b>Élus</b><br>Jérémie PATRIER-LEITUS; Céline BOULAY-ESPERONNIER<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Jean-Luc VERGNE; Frédérique PFRUNDER; Sibyle VEIL;<br>Marlène DOLVECK; Luc JULIA<br><b>Représentants des salariés</b><br>Lionel THOMPSON ; François JOULAUD   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Lucien SCOTTI                   |
| <b>SEMMARIS</b><br>Forme sociale: SAEM<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Stéphane LAYANI<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Cailliau Dedouit & Associés,<br>Ernst & Young<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 30/5/2012,<br>4/6/2019   | <b>Représentant de l'État</b><br>Ludovic PLANTE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'Etat</b><br>Philippe BERNAND; Serge LHERMITTE;<br>Yolaine DE COURSON; Carine KRAUS<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Alain TARAVELLA; Éric DUMAS; Jean-Jacques ARNOULT;<br>Nicolas TRYZNA ; Stéphane LAYANI; Florence HARDY;<br>Magali CHESSE; Jean-Michel PEUCH; Jérôme DESMETTRE;<br>Audrey PULVAR; Florence BARJOU ; Matthieu LANCE<br><b>Représentante des salariés</b><br>Zahia SAIM  | <b>Censeurs</b><br>Hervé BILLET<br>Vincent OMER-DECUGIS<br>Philippe SOLIGNAC |
| <b>SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Michel COLIN<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>PWC<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 5/10/2015   | <b>Représentant de l'Etat</b><br>Cyrille BEAUFILS<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'Etat</b><br>Benoît AMEYE; François DELARUE; Michel COLIN;<br>Cécile DE GUILLEBON ; Guillaume CASSIER<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Juliette D'ABOVILLE  |  |

| Entreprise   | Administrateurs  | Autres participants  |
|--|--|--|
| <b>Transports</b>  |  |  |
| <b>ADP*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Augustin DE ROMANET<br>DE BEAUNE  | <b>Représentante de l'État</b><br>May GICQUEL<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Cécile DE GUILLEBON; Fanny LETIER;<br>Perrine VIDALENCHE; Pierre CUNEO ; Stéphane RAISON<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Augustin DE ROMANET DE BEAUNE; Jacques GOUNON;<br>Séverin CABANNES; Olivier GRUNBERG; Mathieu LANCE;<br>Sylvia METAYER<br><b>Représentants des salariés</b><br>Frédéric GILLET; Jean-Paul JOUVENT; Fayçal DEKKICHE;<br>Nancy DUNANT; Isabelle BIGAND-VIVIANI;<br>Valérie SCHORGERE | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Damien CAZE<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Marc DELION<br><b>Censeurs</b><br>Patrick RENAUD<br>Anne HIDALGO<br>Didier MARTIN<br>Valérie PECRESSE<br><b>Commissaire du Gouvernement adjoint - Directeur du Transport Aérien</b><br>Marc BOREL<br><b>Secrétaire du Comité Social et Économique</b><br>Eric NAMIGANDET-TENGUERE |
| <b>AEROPORT DE BORDEAUX - MERIGNAC</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Présidente du conseil de surveillance:</b><br>Geneviève CHAUX-DEBRY<br><b>Président du directoire:</b><br>Simon DRESCHEL<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Grant Thornton<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 26/6/2018 | <b>Représentante de l'État</b><br>Auréliane LABOURDETTE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Renaud LAHEURTE; Samuel BARREAU;<br>Geneviève CHAUX-DEBRY; Isabelle MARTEL;<br>Marc VERSPYCK; Marie BONNET; Lucette LASERRE;<br>Kian GAVTACHE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Mathieu BERGE; Patrick SEGUIN; Christine BOST;<br>Alain ANZIANI; Pierre HURMIC; Jean-François PIERRON;<br>Odile CANDESSANCHE; Jean-Paul CALES   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Guynot DU CHEYRON<br>D'ABZAC<br><b>Censeurs</b><br>Gervais GAUDIERE<br>Marie RECALDE  |
| <b>AEROPORT DE GUADELOUPE - POLE CARAIBES</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Pierre CAUSSADE<br><b>Président du directoire:</b> Alain BIEVRE<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 25/5/2019              | <b>Représentante de l'État</b><br>Agnès ARCIER<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Alain MARCHETEAU; Guy BENSAID; Jean-François BOYER;<br>Pierre CAUSSADE; Yves GARRIGUES; Patricia LOUIN;<br>Alexandre ROCHATTE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Bruno PIERREPONT; David ARNOUX; Denis LESUEUR;<br>Guy LOSBAR; Josette BOREL-NICERTIN;<br>Thierry ROMANOS   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Sylvain ROUSSELLE<br><b>Censeurs:</b><br>Jocelyn JALTON<br>Thierry BUTTIN<br>Georges BOUCARD  |
| <b>AEROPORT DE LA MARTINIQUE AIME CESAIRES</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Danielle BENADON<br><b>Président du directoire:</b><br>Frantz THODIARD<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 27/6/2012        | <b>Représentant de l'État</b><br>Rémi STEINER<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Christian FORMAGNE; Jean-Michel VERNHES;<br>Danielle BENADON; François BEDOS; Jean-Michel MAURIN; Michelle DESJARDINS ; Jean-Christophe BOUVIER<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Marius NARCISSOT; Carole FOULARD; Luc LEDOUX;<br>Reine-Véronique LEFRANC; Brice NAYARADOU;<br>Alain CLIO; Sandra CASANOVA   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Sylvain ROUSSELLE<br><b>Censeurs</b><br>Thierry BUTTIN<br>Mathieu MENCE   |

| Entreprise  | Administrateurs   | Autres participants  |
|---|---|--|
| <b>AEROPORT DE LA RÉUNION - ROLAND GARROS</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Présidente du conseil de surveillance:</b><br>Claire DREYFUS-CLOAREC<br><b>Président du directoire:</b><br>Guillaume BRANLAT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 25/4/2017 | <b>Représentant de l'État</b><br>Philippe MARSEILLE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Christian MARTY; Olivier VASSEROT;<br>Claire DREYFUS-CLOAREC; Marie-Anne BACOT; Séverine CATHALA ; Joaquin CESTER ; Jérôme FILIPPINI<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Ibrahim PATEL; Nadine ANGELIE; Richard NIRLO;<br>Marie-Nadine PERARNAUD; Ericka BAREIGTS;<br>Régis RAMSAMY; Normane OMARJEE   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Iris RABENJA<br><b>Censeurs</b><br>Lionel MONTOCCHIO<br>André M'VOULAMA<br>Jean-Marie VIRAPOULLÉ  |
| <b>AEROPORT DE MARSEILLE PROVENCE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Pierre-Alain ROCHE<br><b>Président du directoire:</b><br>Philippe BERNAND<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KMPG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 12/12/2012                | <b>Représentant de l'État</b><br>Nicolas JANNIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Régis BAUDOIN ; Florence INZERILLI; Pierre-Alain ROCHE ;<br>Marie-Hélène POINSSOT; Karen VERNET; Sébastien FOREST ; Lucie RAVIER-BRETON<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Éric LE DISSES; Jean-Luc CHAUVIN;<br>Philippe BLANQUEFORT; Christine BAZE;<br>Sabrina AGRESTI ROUBACHE; Didier PARAKIAN;<br>Corinne INNESTI; Christine CABAU-WOEHREL | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Baptiste LEBRUN<br><b>Censeurs</b><br>Christophe MIRMAND<br>Loïc GACHON<br>Jean-Marc BLOCQUEL<br>Régis PASSERIEUX<br>Emmanuelle BLANC<br>Claire GAZE |
| <b>AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Christian MARTY<br><b>Président du directoire:</b><br>Emmanuel BREHMER<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 23/6/2009          | <b>Représentant de l'État</b><br>Nicolas JANNIN<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Christian MARTY; Claire DREYFUS-CLOAREC;<br>Odile FAGOT; Aude SIMMER; Marie-Hélène BERARD;<br>Dider KRUGER; Hugues MOUTOUH<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>André DELJARRY; Eric DEMON; Michel FROMONT;<br>Philippe VIDAL; Stéphan ROSSIGNOL; Samuel HERVE;<br>Christian ASSAF  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Baptiste LEBRUN<br><b>Censeurs</b><br>Laurent GUILLON<br>Nicolas DUBOIS<br>Michael DELAFOSSE   |
| <b>AEROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Jean-Michel VERNHES<br><b>Président du directoire:</b><br>Renaud PAUBELLE<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 23/5/2011     | <b>Représentante de l'État</b><br>Anselme MIALON<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Hervé VANLAER; Jean-Michel VERNHES; Laurent GARNIER ; Olivier VASSEROT; Caroline MONTALCINO; Florence INZERILLI; Josiane CHEVALIER<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Bertrand ANGSTHELM; Frédéric BIERRY; Pia IMBS;<br>Régine ALOIRD; Jean-Philippe HERZOG;<br>Jean-Luc HEIMBURGER; Guy TONNELIER   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Iris RABENJA<br><b>Censeur</b><br>Emmanuel JACQUEMIN  |

| Entreprise  | Administrateurs   | Autres participants  |
|---|---|--|
| <b>AEROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Christian CASSAYRE<br><b>Président du directoire:</b><br>Philippe CREBASSA  | <b>Représentant de l'État</b><br>Gustave GAUQUELIN<br><b>Administrateur nommé par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Caroline MONTALCINO<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Pascal BOUREAU; Patrice COHADE; Vincent GAREL;<br>Philippe ROBARDEY; Ghislaine BAILLEMONT;<br>Christian CASSAYRE; Florent JANSSEN;<br>Marc LEGRAND; Cécile SERY; Irène GOAZIOU-HURET;<br>Marie-Pascale GOUDAL ; Agnès PLAGNEUX-BERTRAND ;<br>Magali HUCHETTE  | <b>Censeurs</b><br>Nicolas DUBOIS<br>Sacha BRIAND<br>Joseph CARLES<br>Laurence CASALIS<br>André GUIRAUD<br>Alain TOPPAN<br>Alain DI CRESCENZO<br>Cécile HA MINH TU<br>Benoît DE RUFFRAY<br>Guillaume SAUVE |
| <b>AIR FRANCE KLM*</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Présidente du conseil d'administration:</b><br>Anne-Marie COUDERC<br><b>Directeur général:</b><br>Ben SMITH<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte, KPMG<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 25/9/1998,<br>25/9/2002 | <b>Représentante de l'État</b><br>May GICQUEL<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Pascal BOUCHIAT ; Yann LERICHE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Alexander WYNAENDTS; Benjamin SMITH;<br>Cees 'T HART; Anne-Marie COUDERC;<br>Anne-Marie IDRAC; Isabelle BOUILLOT; Isabelle PARIZE;<br>Leni BOEREN; Jiang WANG; Dirk Jan VAN DEN BERG;<br>Gwenaelle AVICE-HUET; Alain BELLEMARE<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition des salariés actionnaires</b><br>François ROBARDET; Michel DELLI-ZOTTI<br><b>Représentants des salariés</b><br>Terence TILGENKAMP ; Didier DAGUE |  |
| <b>ATMB</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Christophe CASTANER<br><b>Directeur général:</b> Erwan LE BRIS<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 16/5/2019                                 | <b>Représentants de l'État</b><br>Christine DEFFAYET; Régine BREHIER; Frédéric DE CARMONY; Isabelle PEROT ; Adélaïde DEWAVRIN ; Mélina MONTEIL<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Jean-Philippe DEMAEL ; Camille BONENFANT-JEANNENEY; Mark MULLER; Nathalie BÖLHER; Mathieu DECHAVANNE; Martial SADDIER<br><b>Autre administrateur nommé par décret</b><br>Christophe CASTANER   | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Marc DELION<br><b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Sandrine CHINZY   |
| <b>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES</b><br>Forme sociale: EPA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Présidente du conseil d'administration:</b><br>Sandrine CHINZI  | <b>Représentants de l'État</b><br>Sandrine CHINZI; Magali ROQUES; Tomas HIDALGO OLIVARES; Frédéric DE CARMONY ; Adélaïde DEWAVRIN<br><b>Autre administrateur nommé par décret</b><br>Vacant<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Vincent DELSART ; Bérengère MESQUI   |  |
| <b>FONDS POUR LE DEVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE</b><br>Forme sociale: EPA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Présidente du conseil d'administration:</b><br>Monique NOVAT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ecovis, Mazars<br>Date de renouvellement<br>ou de première nomination: 24/9/2019                           | <b>Représentants de l'État</b><br>Hervé DE TREGLODE; Pascal MAILHOS;<br>Philippe MATHERON; Marion BAZAILLE MANCHES;<br>Monique NOVAT; Sandrine CHINZI; Valérie CHAMPAGNE; Julien LANGLET; Frédéric DE CARMONY;<br>Julien LANGLET<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Vacant; Régine BREHIER; Didier KRUGER<br><b>Élus</b><br>Jean-Claude PEYRIN; Vacant; Florian MAÎTRE;<br>Raymond MUDRY; Guy BILLOUDET  |  |

| Entreprise  | Administrateurs   | Autres participants  |
|---|---|--|
| <b>GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Philippe DORTHE<br><b>Président du directoire:</b><br>Jean-Frédéric LAURENT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Exco, KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 21/6/2006, 21/6/2018           | <b>Représentants de l'État</b><br>Samuel BARREAU; Alice-Anne MEDARD; Isabelle MARTEL ; Jean-Philippe QUITOT ; Étienne GUYOT<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Philippe DORTHE; Nicole PIZZAMIGLIA; Allan SICHEL; Patrick TEYCHENEY; Robert DULERY<br><b>Élus</b><br>Mathieu BERGE; Baptiste MAURIN; Vincent MAURIN; Alexandre RUBIO; Nadia SAADI<br><b>Représentants des salariés</b><br>Fanny BERTHE; Jérémie RIVIERE; Julien MAS                  | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Stéphanie CUBIER<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Guynot DU CHEYRON D'ABZAC |
| <b>GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Présidente du conseil de surveillance:</b><br>Emmanuelle VERGER<br><b>Président du directoire:</b><br>Maurice GEORGES<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Alliance Experts, KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 24/7/2012, 29/6/2018 | <b>Représentants de l'État</b><br>Jean-Yves BELOTTE; Hervé TOURMENTE; Julien LABIT; Chloé RAISON; Daphné PIERONNET<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>François LAVALLEE; Régis DEGELCKE; Emmanuelle VERGER; Laurence JACQUES ; Isabelle DELON<br><b>Élus</b><br>Franck DHERSIN; Patrice VERGRIETE; Xavier BERTRAND; Martine ARLABOSSE; Edith VARET; Jean BODART<br><b>Représentants des salariés</b><br>Guy BOURBONNAUD; Vincent HOGARD; Mélina MASI | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Nicolas TRIFT<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Iris RABENJA                 |
| <b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Présidente du conseil de surveillance:</b><br>Marie-Luce PENCHARD<br><b>Président du directoire:</b><br>Jean-Pierre CHALUS<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 3/12/2018                   | <b>Représentants de l'État</b><br>Guy BENSAID; Jean-François BOYER; Sylvie MONTOUT; Xavier LEFORT<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Bruno BLANDIN; Franck CHAULET; Tania GALVANI; Badi FADDOUL; Jacques FAYEL<br><b>Élus</b><br>Hélène POLIFONTE; Marie-Luce PENCHARD; Harry DURIMEL; Thierry ABELLI; Jean-Philippe COURTOIS<br><b>Représentants des salariés</b><br>Daniel DELBE; Olivier KINDEUR; Patricia ROSE                                   | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>François MARENDET<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Philippe PIERRE     |
| <b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Présidente du conseil de surveillance:</b><br>Brigitte PETERSEN<br><b>Président du directoire:</b><br>Philippe LEMOINE   | <b>Représentants de l'État</b><br>Anne BOLLIET; Thierry QUEFFELEC; Michel GORON; Ivan MARTIN<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Ralph EL DERJANI; Carol OSTORERO; Claude BERTONCINI ; Mariana ROYER ; Myriam JACQUES<br><b>Élus</b><br>Serge BAFAU; Julien KAYAMARE; Jean-Luc LE WEST; Christiane BARBE; Lauric SOPHIE<br><b>Représentants des salariés</b><br>Sébastien TAVIOT; Sarah LEE A SIOE; Darby NACIBIDE                                    | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Didier KRUGER<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Sylvain ROUSSELLE            |

| Entreprise   | Administrateurs   | Autres participants  |
|--|---|--|
| <b>GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Philippe JOCK<br><b>Président du directoire:</b><br>Jean-Rémy VILLAGEOIS<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 18/12/2013    | <b>Représentants de l'État</b><br>Rémi STEINER; Jean-Michel MAURIN; Jean-Christophe BOUVIER; Lise JEAN-LOUIS<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Emmanuel LISE; Philippe JOCK; Céline ROSE; Marie-Andrée VICTOIRE JEAN-MARIE; Jean-Raphaël GROS-DESORMEAUX; Valérie BALLET-LADIEU<br><b>Élus</b><br>Frantz THODIARD; José MIRANDE; Sandra CASANOVA; Didier LAGUERRE<br><b>Représentants des salariés</b><br>Jean-Paul ZOZIME; Ghislaine CLIO; Sandrine LECHALLIER                     | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Jean-Philippe PIERRE<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Patrick LAMBERT       |
| <b>GRAND PORT MARITIME DE LA REUNION</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Olivier HOARAU<br><b>Président du directoire:</b><br>Eric LEGRIGEOIS<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 12/9/2019            | <b>Représentants de l'État</b><br>Nicolas LE BIANIC; Philippe GRAMMONT; Christelle PORTIER ; Jérôme FILIPPINI<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Bernard ROBERT; Anita GERMOND-MASSON; Shenaz BAGOT; Jean-Perrick ROBERT ; Johnny GRINDU; élisabeth PEGUILLAN<br><b>Élus</b><br>Olivier HOARAU; Emmanuel SERAPHIN; Huguette BELLO; Jean-Yves LANGENIER<br><b>Représentants des salariés</b><br>Jean-Michel PAYET; Sylvio LERIVAIN; Jean-Pierre TOINETTE                              | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Didier KRUGER<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Iris RABENJA                 |
| <b>GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Thierry HAUTIER<br><b>Président du directoire:</b><br>Michel PUYRAZAT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 8/6/2018             | <b>Représentants de l'État</b><br>Alice-Anne MEDARD; Perrine BEAUVOIS; Jean-Philippe QUITOT; Nicolas BASSELIER; Jean-Michel SAIZEAU<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Alain POCHON ; Thierry HAUTIER; Leslie WIDMAN ; Martine JOURDREN ; Christian CORDONNIER<br><b>Élus</b><br>Jean-François FOUNTAINE; Mathieu BERGE; Gérard PONSE; Michel RAPHELE; Rémi JUSTINIEN<br><b>Représentants des salariés</b><br>Christophe BERTAUD; Pascal COURTHEOUX; Catherine KUNTZ                 | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Stéphanie CUBIER<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Guynot DU CHEYRON D'ABZAC |
| <b>GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Christophe CASTANER<br><b>Président du directoire:</b><br>Hervé MARTEL<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Deloitte, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination 27/08/2012 | <b>Représentants de l'État</b><br>Christophe MIRMAND; Jean-Paul OURLIAC; Catherine BRIGANT; Auréliane LABOURDETTE; Sébastien FOREST<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Jean-Luc CHAUVIN; Xavier GIOCONTI; Laurence BORIE-BANCEL; Christophe CASTANER; Stéphane RICHARD<br><b>Élus</b><br>Martial ALVAREZ; Renaud MUSELIER; Benoît PAYAN; Isabelle CAMPAGNOLA-SAVON; Laure-Agnès CARADEC<br><b>Représentants des salariés</b><br>Alexandre ANTONAKAS; Eddy BARTOLINI; Julien GALLARDO | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Anne-Florie CORON<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Baptiste LEBRUN     |

| Entreprise  | Administrateurs  | Autres participants  |
|---|--|--|
| <b>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT-NAZAIRE</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Présidente du conseil de surveillance:</b><br>Christelle MORANÇAIS<br><b>Président du directoire:</b><br>Olivier TRETOU<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars, KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination 27/8/2012, 16/3/2018 | <b>Représentants de l'État</b><br>Véronique PY; Paul SCHERRER; Jean-Christophe BOURSIN; Anne BEAUVAL; Emmanuelle BENHAMOU<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Vincent DUGUAY; Yann TRICHARD; Jean-Michel RENAudeau; Raymond DOIZON; Gilles BONTEMPS<br><b>Élus</b><br>David SAMZUN; Christelle MORANCAIS; Johanna ROLLAND; Antoine CHEREAU; Michel MENARD<br><b>Représentants des salariés</b><br>Bertrand HERRERO; Laurence PAITEL; Valérie VILLEMAINE  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Guynot DU CHEYRON D'ABZAC<br><b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Franck AGOGUE-ESCARÈ |
| <b>HAROPA</b><br>Forme sociale: EP<br>Gouvernance: Conseil de surveillance<br><b>Président du conseil de surveillance:</b><br>Daniel HAVIS<br><b>Président du directoire:</b><br>Stéphane RAISON<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Mazars, KPMG<br>Date de renouvellement ou de première nomination 1/10/2021   | <b>Représentants de l'État</b><br>Thierry GUIMBAUD; Laurent PICHARD; Virginie SCHWARZ; May GICQUEL; Jean-Benoît ALBERTINI<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Emmanuèle PERRON; Béatrice BUFFON; Maud THUADET; Daniel HAVIS<br><b>Élus</b><br>Nicolas MAYER-ROSSIGNOL; Édouard PHILIPPE; Hervé MORIN; Grégoire DE LASTEYRIE; Patrick OLLIER<br><b>Représentants des salariés</b><br>Baptiste TABOUILLOT; Marie-Laure MOULIN; Emmanuelle ALTMAYERHENZIEN  | <b>Contrôleur économique et financier</b><br>Sylvain ROUSSELLE<br><b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Floriane TORCHIN             |
| <b>RATP</b><br>Forme sociale: EPIC<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Jean CASTEX<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>KPMG, Mazars<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 26/3/2015  | <b>Représentants de l'État</b><br>Laurent PICHARD; Corinne FAU; Emmanuelle GAY; Nicolas FERRAND; Pierre-Alain ROCHE; Marc GUILLAUME; Céline FORNARO; Jean CASTEX<br><b>Personnalités qualifiées</b><br>Augustin DE ROMANET DE BEAUNE; Bruno ANGLES; Michel BABUT; Patrice RAULIN; Stéphane BERNARDELLI; Michèle BELLON; Magali JOESSEL; Maya AKKARI; Nadia DESBOIS<br><b>Représentants des salariés</b><br>Didier TRUTT; Gilles ROUE; Claire JEUNET-MANCY; Fatma BENBOUZANE; Mohamed BOUZOURENE; Laurence DE WILDE GHILKH; Abdelmalek EL HACHEMI; Gaelle PEDRAZA | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Thierry COQUIL<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Philippe DUPUIS                 |
| <b>SNCF</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Jean-Pierre FARANDOU<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Ernst & Young, PWC<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 18/04/2014 et 21/04/2008  | <b>Représentant de l'État</b><br>Alexis ZAJDENWEBER<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Frédéric SAINT-GEOURS; Jean-Pierre FARANDOU; Céline LAZORTHES; André MARTINEZ; Mélanie JODER<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Agnès TOURAIN; Philippe MAILLARD<br><b>Représentants des salariés</b><br>Bruno LACROIX; Christelle JEANNET; Séverine RIZZI; Fabien VILLEDIEU   | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Thierry COQUIL<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Philippe DUPUIS                 |

| Entreprise   | Administrateurs   | Autres participants  |
|--|---|--|
| <b>SNCF RÉSEAU</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>PDG:</b> Matthieu CHABANEL  | <b>Représentante de l'État</b><br>Nacéra AGOSTINI<br><b>Administrateurs nommés par l'AG sur proposition de l'État</b><br>Laurent PICHARD; Elisabeth AYRAULT;<br>Matthieu CHABANEL<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Marie SAVINAS; Grégory DE LASTEYRIE ; Jean-Claude LARRIEU ; Pierre HAUSSWALT<br><b>Représentants des salariés</b><br>Guy ZIMA; Christine MEQUIGNON; Fanny ARAV; Jean-René DELEPINE  | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Floriane TORCHIN<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Philippe DUPUIS<br><b>Censeur</b><br>Yves DECELLE |
| <b>SOCIETE FRANCAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FREJUS</b><br>Forme sociale: SA<br>Gouvernance: Conseil d'administration<br><b>Président du conseil d'administration:</b><br>Thierry REPENTIN<br><b>Directeur général:</b><br>Alain CHABERT<br><b>Commissaires aux comptes</b><br>Pyramide Conseils<br>Date de renouvellement ou de première nomination: 25/6/2011 | <b>Représentants de l'État</b><br>Christine DEFFAYET; Véronique MAYOUSSE;<br>Frédéric DE CARMOY; Kevin POVEDA; Mélina MONTEIL;<br>Adélaïde DEWAVERIN<br><b>Personnalité qualifiée</b><br>Cédric ALLIO<br><b>Élus</b><br>Bernard PERAZIO; Jean-Claude RAFFIN; Isabelle DUNOT;<br>Patrice VERCHERE; Nathalie FURBEYRE<br><b>Autres administrateurs nommés par l'AG</b><br>Thierry REPENTIN<br><b>Autres administrateurs nommés par une institution</b><br>Thierry RAEVEL; Monique NOVAT; Valérie CHAMPAGNE;<br>Antonella JACQUEMMOZ; Pierre STREIFF | <b>Commissaire du Gouvernement</b><br>Sandrine CHINZI<br><b>Contrôleur économique et financier</b><br>Jean-Marc DELION                                   |

## Annexe 3

# Rémunérations 2022 des dirigeants des entreprises cotées

| Entreprise | Rémunéra-<br>tion fixe<br>annuelle<br>au titre de<br>l'exercice<br>2022 | Rémunération variable au titre<br>de l'exercice 2022 |                     |                           | Rémunéra-<br>tion excep-<br>tionnelle<br>au titre de<br>2022 | Indem-<br>nité de<br>départ | Clause de<br>non con-<br>currence | Régime de<br>retraite<br>supplé-<br>mentaire | Montant<br>attribué<br>d'actions<br>de perfor-<br>mance au<br>cours de<br>l'exercice<br>2022 | Rémunéra-<br>tions<br>Adminis-<br>trateurs<br>au titre de<br>l'exercice<br>2022 |
|------------|---|--|---------------------|---------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
|            |   | Montant<br>maximal                                   | Montant<br>attribué | Critères<br>d'attribution |  |                             |                                   |  |  |   |

**AÉROPORTS DE PARIS (ADP)**

|  |         |         |         |   |     |     |     |     |     |     |
|--|---------|---------|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Augustin de Romanet, président-directeur général | 350 000 | 100 000 | 100 000 | Objectifs quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%) | Non | Non | Non | Non | Non | Non |
|--|---------|---------|---------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

**AIRBUS (société de droit néerlandais)**

|                                    |           |           |          |   |     |     |     |     |  |     |
|------------------------------------|-----------|-----------|----------|---|-----|-----|-----|-----|--|-----|
| Guillaume Faury, directeur général | 1 485 000 | 2 970 000 | 204 1875 | Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%) | Non | Oui | Oui | Oui | 14 115 actions au prix de 105,20 € à la date d'attribution | Non |
|------------------------------------|-----------|-----------|----------|---|-----|-----|-----|-----|--|-----|

|   |         |    |    |    |     |     |     |     |     |         |
|---|---------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| René Obermann, président du conseil d'administration (non exécutif) | 225 000 | NA | NA | NA | Non | Non | Non | Non | Non | 135 000 |
|---|---------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|

**AIR FRANCE-KLM**

|  |         |           |           |   |     |  |     |     |  |     |
|--|---------|-----------|-----------|---|-----|--|-----|-----|--|-----|
| 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 | 1 059 769 | 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 | 1 225 490 unités de performance valorisées à 2 000 000 € | Non |

**EDF**

|  |             |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
|--|-------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Jean-Bernard Lévy, président-directeur général                       | 403 977 (1) | NA | NA | NA | Non | Non | Non | Non | Non | Non |
| Luc Rémont, président-directeur général (depuis le 23 novembre 2022) | 47 727 (2)  | NA | NA | NA | Non | Non | Non | Non | Non | Non |

**ENGIE**

|  |         |    |    |    |     |     |     |     |     |     |
|--|---------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Jean-Pierre Clamadieu, président du conseil d'administration | 450 000 | NA | NA | NA | Non | Non | Non | Non | Non | Non |
|--|---------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

(1) Montant versé calculé pro rata temporis jusqu'à la date de démission de Jean-Bernard Levy. Le montant qui aurait été dû pour une année entière en cas d'exercice du mandat du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2022 est de 450 000 euros bruts.

(2) Montant versé calculé pro rata temporis à compter de la date de nomination de Luc Rémont en qualité de président-directeur général le 23 novembre 2022.

| Entreprise   | Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2022 | Rémunération variable au titre de l'exercice 2022 |                  |   | Rémunération exceptionnelle au titre de 2022 | Indemnité de départ                                      | Clause de non concurrence | Régime de retraite supplémentaire            | Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2022   | Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2022 |
|--|--|---|------------------|---|--|--|---------------------------|--|---|---|
|  |  | Montant maximal                                   | Montant attribué | Critères d'attribution  |  |  |                           |  |   |   |
| Catherine MacGregor, directrice générale   | 1000 000   | 1 400 000   | 1136 000         | Objectifs quantitatifs (65%) et qualitatifs (35%)   | Non  | Indemnité prévue par la rémunération. Non versée en 2022 | Oui                       | 534 000 € attribués au titre de 2022         | 120 000 actions de performance attribuées le 20 février 2022 valorisées 1054 800 € (valorisées 8,79 € par action à la date d'attribution) | Non   |
| <b>ERAMET</b>  |  |   |                  |   |  |  |                           |  |   |   |
| Christel Bories, présidente-directrice générale  | 800 000  | 1 200 000   | 892 800          | Objectifs financiers (55%), sécurité des employés (10%), objectifs RSE (10 %), objectifs qualitatifs (25%)  | NA   | Indemnité prévue par la rémunération. Non versée en 2022 | NA                        | 514 442 € attribués au titre de l'année 2022 | 10 568 actions attribuées le 10 mars 2022 valorisées 1 250 617€   | Non   |
| <b>FDJ</b>   |  |   |                  |   |  |  |                           |  |   |   |
| Stéphane Pallez, présidente-directrice générale  | 320 000  | 327 545   | 302 349          | Critères financiers 60%, Critères extra-financiers 40%  | Non  | Non  | Non                       | Non  | 320 000   | Non   |
| Charles Lantieri, directeur général délégué  | 248 000  | 253 848   | 234 321          | Objectifs quantitatifs économiques 60%. Objectifs qualitatifs multicritères 40%   | Non  | Non  | Non                       | Non  | 248 000   | Non   |
| <b>ORANGE</b>  |  |   |                  |   |  |  |                           |  |   |   |
| Stéphane Richard, président-directeur général (du 1 <sup>er</sup> janvier jusqu'au 3 avril 2022) | 245 416  | 950 000 au pro rata temporis                      | 211 255          | Croissance du chiffre d'affaire (15%), Cash Flow organique des activités télécoms (15%), Qualité de service B2C et B2B (17%), Performance sociale (33%), EBITDAal (20%) | Non  | Non  | Non                       | Non  | NA  | Non   |
| Stéphane Richard, président du conseil d'administration (du 4 avril au 19 mai 2022)              | 56 734   | NA  | NA               | NA  | Non  | Non  | Non                       | Non  | NA  | Non   |
| Jacques Aschenbroich, président du conseil d'administration (depuis le 19 mai 2022)              | 277 016  | NA  | NA               | NA  | Non  | Non  | Non                       | Non  | Non   | Non   |

| Entreprise   | Rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2022 | Rémunération variable au titre de l'exercice 2022   |                  |   | Rémunération exceptionnelle au titre de 2022 | Indemnité de départ | Clause de non concurrence | Régime de retraite supplémentaire | Montant attribué d'actions de performance au cours de l'exercice 2022  | Rémunérations Administrateurs au titre de l'exercice 2022 |
|--|--|---|------------------|---|--|---------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|---|
|  |  | Montant maximal   | Montant attribué | Critères d'attribution  |  |                     |                           |                                   |  |   |
| Christel Heydemann, directrice générale (depuis le 4 avril 2022) | 667 500  | 1 350 000 au pro rata temporis  | 616 970          | 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 527100 €   | Non   |
| Ramon Fernandez, directeur général délégué                       | 600 000  | 60 % de la rémunération fixe annuelle entre le 1 <sup>er</sup> janvier et le 3 avril 2022 puis 80 % à compter du 4 avril 2022 | 362 927          | Croissance du chiffre d'affaire (15%), Cash Flow organique des activités télécoms (15%), Qualité de service B2C et B2B (17%), Performance sociale (33%), EBITDAal (20%) | Non  | Non                 | Non                       | Non                               | 18 000 actions valorisées à 135 540 €  | NA  |
| <b>RENAULT</b>   |  |   |                  |   |  |                     |                           |                                   |  |   |
| Jean-Dominique Sénard, président du conseil d'administration     | 450 000  | NA  | NA               | NA  | NA   | NA                  | NA                        | NA                                | NA   | Non   |
| Luca de Meo, directeur général                                   | 1 300 000  | 1 950 000   | 1 950 000        | Performance économique du Groupe (2/3) et performance individuelle (1/3)  | NA   | Oui                 | Oui                       | Oui                               | 75 000 actions de performance, valorisées à 1061 718 €   | NA  |
| <b>SAFRAN</b>  |  |   |                  |   |  |                     |                           |                                   |  |   |
| Ross McInnes, président du conseil d'administration              | 450 000  | NA  | NA               | NA  | Non  | Non                 | Non                       | Oui                               | NA   | NA  |
| Olivier Andriès, directeur général                               | 800 000  | 1 200 000   | 1 072 671        | Performance économique du Groupe (2/3) et performance individuelle (1/3)  | Non  | Non                 | Non                       | Oui                               | 14 334 actions de performance, valorisées à 959 948 €  | NA  |
| <b>THALES</b>  |  |   |                  |   |  |                     |                           |                                   |  |   |
| Patrice Caine, président-directeur général                       | 850 000  | 1 275 000   | 1 119 603        | Objectifs financiers (75%) et non financiers (25%)  | Non  | Oui                 | Non                       | Oui                               | 8 800 unités de performances (14 080 au maximum) valorisées 849 879 € en normes IFRS à la date d'attribution | Non   |

## Annexe 4

# Rémunérations des dirigeants des entreprises publiques décidées en 2023

| Entreprises                        | Prénom          | Nom                       | Fonction                   | Rémunération attribuée en 2023 |  |                            |
|------------------------------------|-----------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|----------------------------|
|                                    |                 |                           |                            | Fixe                           | Part variable<br>(montant maximal versé en 2024) | Total<br>(montant maximal) |
| Aéroports de Paris (ADP)           | Augustin        | De Romanet                | PDG                        | 350 000                        | 100 000  | 450 000                    |
| Areva SA                           | Yannick         | D'Escatha <sup>1</sup>    | Président du CA            | 120 000                        | -  | 120 000                    |
| Areva SA                           | Philippe        | Braidy <sup>2</sup>       | Directeur général          | 400 000                        | 50 000   | 450 000                    |
| Bpifrance SA                       | Nicolas         | Dufourcq                  | Directeur général          | 400 000                        | 50 000   | 450 000                    |
| CGMF                               | Philippe        | Illionnet                 | Président                  | 30 000                         | 10 000   | 40 000                     |
| Chantiers de l'Atlantique          | Laurent         | Castaing <sup>3</sup>     | Directeur général          | 290 000                        | 116 000  | 406 000                    |
| Chantiers de l'Atlantique          | Clare           | Chatfield                 | Présidente du CA           | 40 000                         | -  | 40 000                     |
| Compagnie Nationale du Rhône (CNR) | Laurence        | Borie-Bancel <sup>4</sup> | Présidente du directoire   | 242 059                        | 121 030  | 363 089                    |
| Compagnie Nationale du Rhône (CNR) | Julien          | François <sup>4</sup>     | Membre du directoire       | 180 816                        | 81 367   | 262 183                    |
| Compagnie Nationale du Rhône (CNR) | Didier          | Lhuillier <sup>5</sup>    | Membre du directoire       | 164 378                        | 73 970   | 238 348                    |
| Compagnie Nationale du Rhône (CNR) | Mathieu         | Stortz <sup>6</sup>       | Membre du directoire       | 180 816                        | 81 367   | 262 183                    |
| Compagnie Nationale du Rhône (CNR) | Emmanuel        | Legrand <sup>7</sup>      | Président du CS            | 75 711                         | -  | 75 711                     |
| Compagnie Nationale du Rhône (CNR) | Serge           | Bergamelli <sup>7</sup>   | Président du CS            | 65 836                         | -  | 65 836                     |
| Consortium de réalisation          | François        | Lemasson                  | Président du CA            | 60 000                         | -  | 60 000                     |
| DCI                                | Samuel          | Fringant                  | PDG                        | 240 000                        | 66 000   | 306 000                    |
| EDF                                | Luc             | Rémont                    | PDG                        | 450 000                        | -  | 450 000                    |
| EDF Renouvelables                  | Bruno           | Bensasson                 | PDG                        | 250 000                        | -  | 250 000                    |
| 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       | 293 840                        | 117 536  | 411 376                    |
| ENEDIS                             | Hervé           | Champenois                | Membre du directoire       | 212 750                        | 85 100   | 297 850                    |
| ENEDIS                             | Marie-Christine | Aulagnon                  | Membre du directoire       | 251 400                        | 100 560  | 351 960                    |
| ENEDIS                             | Olivier         | Duhagon                   | Membre du directoire       | 159 900                        | 63 960   | 223 860                    |
| Eureenco Holding                   | Thierry         | Francou                   | PDG                        | 275 000                        | 55 600   | 330 600                    |
| FRAMATOME                          | Bernard         | Fontana                   | Président du directoire    | 450 000                        | -  | 450 000                    |
| FRAMATOME                          | Grégoire        | Ponchon                   | DG et membre du Directoire | 235 001                        | 94 000   | 329 001                    |
| 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         | Francou                   | Président                  | 25 000                         | -  | 25 000                     |
| Groupe Keolis SAS                  | Marie-Ange      | Debon                     | Présidente du directoire   | 450 000                        | -  | 450 000                    |

| Entreprises   | Prénom      | Nom                  | Fonction                  | Rémunération attribuée en 2023 |  |                            |
|---|-------------|----------------------|---------------------------|--------------------------------|--|----------------------------|
|   |             |                      |                           | Fixe                           | Part variable<br>(montant maximal versé en 2024) | Total<br>(montant maximal) |
| Groupe Keolis SAS   | Jérôme      | Tolot                | Président du CS           | 150 000                        | -  | 150 000                    |
| IN Groupe   | Didier      | Trutt                | PDG                       | 263 000                        | 187 000  | 450 000                    |
| La Banque Postale   | Philippe    | Heim                 | Président du directoire   | 410 000                        | 150 000  | 560 000                    |
| La Banque Postale   | Bertrand    | Cousin               | Membre du directoire      | 430 000                        | 60 000   | 490 000                    |
| La Banque Postale   | Stéphane    | Dedeyan <sup>8</sup> | Membre du directoire      | 50 000                         | 50 000   | 100 000                    |
| La Banque Postale   | Marion      | Rousso <sup>9</sup>  | Membre du directoire      | 300 000                        | 60 000   | 360 000                    |
| La Banque Postale   | Perrine     | Kaltwasser           | Membre du directoire      | 430 000                        | 60 000   | 490 000                    |
| La Poste  | Philippe    | Wahl                 | PDG                       | 450 000                        | -  | 450 000                    |
| Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) | Corinne     | Fau                  | Président du CA           | 90 000                         | -  | 90 000                     |
| Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB) | Jacques     | Brom                 | Directeur général         | 380 000                        | 70 000   | 450 000                    |
| Monnaie de Paris  | Marc        | Schwartz             | PDG                       | 57 000                         | 200 000  | 257 000                    |
| Naval Group   | Pierre-Eric | Pommellet            | PDG                       | 350 000                        | 100 000  | 450 000                    |
| Orano   | Philippe    | Knoche               | Directeur général         | 450 000                        | -  | 450 000                    |
| Orano   | Claude      | Imauven              | Président du CA           | 120 000                        | -  | 120 000                    |
| Radio France  | Sibylle     | 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   | Laurent     | Martel               | 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     | Trevisiani           | Directeur général délégué | 350 000                        | 100 000  | 450 000                    |
| SNCF RESEAU   | Matthieu    | Chabanel             | PDG                       | 330 000                        | 120 000  | 450 000                    |
| SNCF RESEAU   | Matthieu    | Chabanel             | Directeur général délégué | 260 000                        | 130 000  | 390 000                    |
| SNCF Gares & Connexions   | Marlène     | Dolveck              | Directrice générale       | 250 000                        | 125 000  | 375 000                    |
| SNCF Voyageurs  | Christophe  | Fanichet             | PDG                       | 125 000                        | -  | 125 000                    |
| SOGEPA  | Thierry     | Dissaux              | Président                 | 25 000                         | -  | 25 000                     |
| Technicatome  | Loïc        | Rocard               | PDG                       | 260 000                        | 70 000   | 330 000                    |
| TSA   | Thierry     | Dissaux              | Président                 | 25 000                         | -  | 25 000                     |

(1) Yannick D'Escatha a quitté ses fonctions le 12 juin 2023.

(2) Philippe Braidy est devenu PDG à partir du 18 juillet 2023. Sa rémunération reste inchangée.

(3) À partir du 11 septembre 2023, date à laquelle il a été reconduit dans ses fonctions, sa rémunération fixe est passée à 310 000 euros et sa part variable à 124 000 euros.

(4) Nouvelle rémunération annuelle en vigueur à partir du 3 juillet 2023.

(5) Rémunération annuelle jusqu'au 2 juillet 2023, date à laquelle il a quitté ses fonctions.

(6) Nouvelle rémunération annuelle en vigueur à partir du 3 juillet 2023 (date de prise de ses nouvelles fonctions).

(7) Emmanuel Legrand est président du conseil de surveillance depuis le 9 mai 2023. Il remplace Serge Bergamelli qui a quitté ses fonctions le 8 mai 2023.

(8) Hors rémunération versée par CNP Assurances.

(9) Hors rémunération versée par La Poste SA.

## Annexe 5

# Principales opérations conduites par l'APE depuis 2013

|             | Cessions par l'État   | Principales augmentations de capital, souscriptions à des instruments de quasi fonds propres et prises de participations  |
|-------------|---|---|
| <b>2013</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7,82 % de <b>Safran</b> pour 1 351 M€ (mars puis novembre)</li> <li>- 3,7 % d'<b>EADS</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 1 193 M€ dont 874 M€ sur le CAS (avril)</li> <li>- 0,06 % d'<b>EADS</b> pour 21 M€ à <b>Sogepa</b> (mai)</li> <li>- 100 % des titres <b>SAPHIR</b> détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 90 K€ (mai)</li> <li>- 9,5 % d'<b>Aéroports de Paris</b> dont 3,9 % en provenance de l'État et 5,6 % du FSI pour 738 M€ dont 303 M€ pour l'État (juin)</li> <li>- apport à <b>Bpifrance</b> de 49 % du FSI et de 100 % de la Sofired (juillet)</li> <li>- 100 % des titres <b>GARDEL</b> détenus par l'AFD pour le compte de l'État pour 2,5 M€ (novembre)</li> <li>- intégralité de la participation de <b>SNPE</b> à Giat Nexter pour 3 M€ (décembre)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- prise de participation de l'État dans la <b>SFIL</b> à hauteur de 75 % pour 0,75 € (janvier)</li> <li>- achat d'1 action <b>Astrium Holding France</b> pour 1 € (mars)</li> <li>- souscription d'Oceane pour 87 M€ émises par <b>Air France-KLM</b> (mars)</li> <li>- achat d'une action <b>Dassault Aviation</b> pour 897 € (avril)</li> <li>- libération de la dernière tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b> pour 600 M€, dont 267 M€ pour l'État (avril)</li> <li>- augmentation de capital de <b>BPI-Groupe SA</b> de 3,066 Md€ à parité par l'État et la CDC, et libérée pour le quart soit 767 M€ dont 383 M€ pour l'État (juillet)</li> <li>- achat de 18 actions <b>Sogepa</b> portant la participation de l'État à 99,99 % pour 1071 € (juillet et septembre)</li> <li>- 7,4 % d'<b>Areva</b> auprès du CEA pour 357 M€ (septembre)</li> </ul> |
| <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 Sogepa, 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'aéroport de Toulouse Blagnac 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>   |

|             | Cessions par l'Etat  | Principales augmentations de capital,<br>souscriptions à des instruments de quasi fonds propres<br>et prises de participations  |
|-------------|--|---|
| <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 1222 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>  |
| <b>2017</b> | <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'Energie 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> |
| <b>2018</b> | <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>  |

|             | Cessions par l'État  | Principales augmentations de capital,<br>souscriptions à des instruments de quasi fonds propres<br>et prises de participations   |
|-------------|--|--|
| <b>2019</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre réservée aux salariés d'<b>EDF</b> pour 94,5 M€ (juillet 2019)</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 2019)</li> <li>- Augmentation de capital d'<b>Aéroport de Strasbourg – Entzheim</b> pour 3 M€ (décembre 2019)</li> <li>- Augmentation de capital de l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 114 M€ (décembre 2019)</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 2019) et de 7 157 157 actions EDF (soit 0,23 % du capital de la société) pour 58,40 M€ (décembre 2019) reçues en tant que dividendes en titres par l'<b>EPIC Bpifrance</b></li> </ul>   |
| <b>2020</b> | <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 2020)</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 2020)</li> <li>- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la <b>Nouvelle Société de Réalisation de Défaisance</b> (NSRD) en 2018 pour 24 680 € (juin 2020)</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 2020)</li> <li>- Cession de près de 75 % du capital de la <b>SFIL</b> pour 300 M€ (octobre 2020)</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 2020)</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 l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 65 M€ (mars 2020)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 17,70 M€ (juin 2020)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 17 M€ (juin 2020)</li> <li>- Souscription à 830 083 «OCEANEs» émises par <b>Safran</b> pour 89,84 M€ (mai 2020)</li> <li>- Dotation complémentaire du <b>Fonds pour l'Innovation</b> pour 1 900 M€ (juillet 2020)</li> <li>- Souscription à 87 831 655 «OCEANEs» émises par <b>EDF</b> pour 1 027 M€ (septembre 2020)</li> <li>- Souscription à 207 541 «OCEANEs» émises par <b>Safran</b> pour 24,5 M€ (octobre 2020)</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 2020)</li> </ul>  |
| <b>2021</b> | <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 Défaisance</b> (NSRD) en 2018 pour 6,5 M€ (mai 2021)</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 2021)</li> <li>- Acquisition de 10 566 111 actions <b>Orano</b> pour 224,8 M€ (février 2021); acquisition de 12 121 953 actions Orano pour 275 M€ (juillet 2021); acquisition de 31 698 333 actions Orano pour 719,1 M€ (juillet 2021). Acquisition de 24 830 361 actions Orano pour 563,30 M€ (octobre 2021)</li> <li>- Trois libérations à hauteur de 62 M€ à la souscription au capital de la <b>SLI</b> de 2015 (mars 2021 - juin 2021 - novembre 2021)</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 2021)</li> <li>- Libérations partielles à hauteur de 5,85 M€ à la souscription au <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> (juin et juillet 2021)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 15,20 M€ (juillet 2021)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 18,53 M€ (juillet 2021)</li> <li>- Première libération à hauteur de 10 M€ (octobre 2021) à la souscription au <b>Fonds France Nucléaire</b> de 50 M€ intervenue en octobre 2021</li> <li>- Troisième libération à hauteur de 2 M€ à la souscription de la <b>CGMF</b> de 2017 (novembre 2021)</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 2021)</li> </ul> |

|              | Cessions par l'Etat   | Principales augmentations de capital,<br>souscriptions à des instruments de quasi fonds propres<br>et prises de participations   |
|--------------|---|--|
| <b>2022</b>  | <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 1801,5 M€ (juin 2022 – juillet 2022 – décembre 2022)</li> <li>- Complément de prix suite à la cession de 1 480 799 actions de la <b>Nouvelle Société de Réalisation de Défaisance</b> (NSRD) en 2018 pour 19 744 € (juin 2022)</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 2022)</li> <li>- Cession d'une action de préférence de catégorie B de la société <b>Airbus DS Geo SA</b> pour 1008 € (novembre 2022)</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 2022 - mai 2022- septembre 2022 – novembre 2022)</li> <li>- Libérations partielles de la souscription du <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> à hauteur de 66,45 M€ (mars 2022- juillet 2022-novembre 2022)</li> <li>- Achat d'une action <b>CILAS</b> (Compagnie industrielle des Lasers) pour 2,47 € (mars 2022)</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 2022)</li> <li>- Augmentation de capital d'<b>EDF</b> pour 2 653 M€ (avril 2022)</li> <li>- Achat d'une action <b>Aubert &amp; Duval</b> à hauteur de 16 € (mai 2022)</li> <li>- Augmentation de capital d'<b>Air France-KLM</b> pour 6 451,14 M€ (juin 2022)</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 2022)</li> <li>- Acquisition de 26 444 351 actions <b>Orano</b> pour 638,72 M€ (juillet 2022)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 14,94 M€ (juillet 2022)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>Radio France</b> pour 15,6 M€ (août 2022)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Médias Monde</b> pour 1,6 M€ (septembre 2022)</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 2022)</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 2022). Au 31 décembre 2022, l'Etat détient 80,22% des actions EDF</li> </ul> |
| <b>2023*</b> | <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 2023-avril 2023)</li> <li>- Versement de trois soutes en espèce suite à la conversion en actions de 87 831 655 OCEANEs <b>EDF</b> le 22 février 2023 (soit 3,50 € versés en février 2023)*, de 130 784 645 OCEANEs EDF le 24 mai 2023 (soit 4,86 € versés en mai 2023) de 80 298 OCEANEs EDF le 13 juin 2023 (soit 1,46 € versés en juin 2023)</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 2023) 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 2023-avril 2023)</li> <li>- Libérations partielles de la souscription du <b>Fonds Ace Aéro Partenaires</b> à hauteur de 27,78 M€ (mars 2023- mai 2023)</li> <li>- Achat d'une action <b>Exxelia International</b> pour 3,51 € (avril 2023)</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 2023)</li> <li>- Augmentation de capital de <b>France Télévisions</b> pour 31,5 M€ (juin 2023)</li> <li>- Augmentation de capital de l'<b>Imprimerie Nationale</b> pour 50 M€ (juin 2023)</li> </ul>  |

\* Opérations jusqu'au 30 juin 2023 (à l'exception des opérations de rachat des titres EDF et des frais associés comptabilisés jusqu'au 7 juillet 2023).

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

**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         |
|--------------|---|--|---|---|-----------------------------|---------------|
| 2013         | 1681  | 1055   | 2   | 13  | 8 340                       | 11 091        |
| 2014         | 1613  | 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*        | 759   | 3 500  | 0   | 142   | 7 246                       | 11 647        |
| <b>TOTAL</b> | <b>19 420</b>   | <b>7 789</b>   | <b>836</b>  | <b>1 072</b>  | <b>55 666</b>               | <b>84 783</b> |

\*au 30 juin 2023

## Emplois

| Année        | Augmentations de capital, dotations en fonds propres, avances d'actionnaire et prêts assimilés | Achats ou souscriptions de titres, parts ou droits de société | Autres investissements financiers de nature patrimoniale | Prestations de services: Commissions bancaires frais juridiques et frais liés aux opérations | Versements au profit du Mécanisme européen de stabilité | Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État | TOTAL         |
|--------------|--|---|--|--|---|--|---------------|
| 2013         | 2 410  | 635   | 300  | 3  | 6 523   | 0  | 9 871         |
| 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*        | 559  | 6 005   | 48   | 16   | 0   | 6 586  | 13 214        |
| <b>TOTAL</b> | <b>37 740</b>  | <b>18 041</b>   | <b>4 509</b>   | <b>123</b>   | <b>9 785</b>  | <b>10 971</b>  | <b>81 169</b> |

\*au 30 juin 2023

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 suivie du retrait obligatoire portant sur les actions et les OCEANEs EDF. Ainsi sur la période 2013 à 2023, avant la crise, ce sont 28 804 M€ qui ont été versés sur le CAS en tant que recettes puis décaissées du CAS pour le financement de ces opérations.

## Recettes et emplois du CAS PFE depuis 2013 (en millions d'euros)

### Situation du CAS PFE au 30 juin 2023

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) lesversements 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 pérимètre de l'APE après les AG 2023

(Hors administrateurs salariés et censeurs – 65 entreprises)

| Taux de féminisation des administrateurs |     |
|--|-----|
| Global – Portefeuille APE                | 42% |

| Taux de féminisation des administrateurs |     |
|--|-----|
| RE/AE/PQ – Portefeuille APE              | 44% |

## Parité dans les conseils d'administration ou de surveillance des entreprises cotées du pérимètre de l'APE après les AG 2023 (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             | 42%                                      | 134                                | 56               |
| Total entreprises cotées hors AIRBUS | 43%                                      | 122                                | 52               |

| Entreprises    | Taux de féminisation des administrateurs | Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation | Disposition légale applicable |
|----------------|--|--|-------------------------------|
| AIRBUS         | 33%                                      | 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 2023 (49 entreprises)

(Hors administrateurs salariés et censeurs)

|   | Taux de féminisation des administrateurs | Collège parité   | Nombre de femmes  |
|---|--|--|---|
| Représentants de l'État (RE/AE/PQ)      | 43%                                      | 335  | 143   |
| 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 CESAIRES | 36%                                      | exclus   | code de commerce 40%  |
| AEROPORT DE LA REUNION - ROLAND GARROS  | 40%                                      | AG 2020  | code de commerce 40%  |
| AEROPORT DE MONTPELLIER - MEDITERRANEE  | 27%                                      | 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     | 21%                                      | 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                             | 45%                                      | exclus   | code de commerce 40%  |
| ATMB                                    | 54%                                      | exclus   | code de commerce 40%  |
| BPIFRANCE EPIC                          | 57%                                      | 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, ne devrait pas pas être soumis aux ratios légaux de féminisation  |
| CNA                                     | Pas de collège parité                    | Pas de PQ  | EPA: Article 52 de la loi n°2012-347 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique: 40% des PQ au 1 <sup>er</sup> renouvellement post 2014 puis 50% au 2 <sup>e</sup> (si moins de 8 PQ, écart de 1) |
| DCI                                     | 40%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%  |
| DEXIA                                   | 43%                                      | exclus   | Droit belge   |
| EDF                                     | 58%                                      | 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                     | 40%                                      | 2011   | Loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)   |
| FRANCE TÉLÉVISIONS                      | 67%                                      | 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  |

| Entreprises                                   | Taux de féminisation des administrateurs | Entrée en vigueur des dispositions légales de féminisation | Disposition légale applicable  |
|---|--|--|--|
| GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE              | 50%                                      | janvier 2019 puis janvier 2024                             | loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post aout 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement |
| GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE          | 25%                                      | mars 2018 puis mars 2023                                   | loi DSP annexe II: 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <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  | 63%                                      | 1 <sup>er</sup> juin 2021                                  | Article 6-2 de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 modifiée relative à la démocratisation du secteur public                   |
| IMPRIMERIE NATIONALE                          | 43%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%   |
| LA POSTE                                      | 43%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%   |
| LFB   | 38%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%   |
| MONNAIE DE PARIS                              | 50%                                      | avril 2017 puis avril 2022                                 | EPIC loi DSP 20% au premier renouvellement post août 2014 et écart de 1 <sup>er</sup> au 2 <sup>e</sup> renouvellement       |
| NAVAL GROUP                                   | 42%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%   |
| ODAS  | 17%                                      | exclus   | code de commerce 40%   |
| ORANO   | 45%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%   |
| RADIO FRANCE                                  | 63%                                      | 2011   | Loi n°86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication (Loi Léotard)                                      |
| RATP  | 33%                                      | 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%                                      | AG 2024  | 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   | 50%                                      | exclus   | code de commerce 40%   |
| TECHNICATOME                                  | 50%                                      | AG 2017  | code de commerce 40%   |

Notas:

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

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

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

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

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

## Annexe 8

# Effectifs par entreprise et par secteur

|                            | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <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>   |
| Engie                      | 152 175          | 151 480          | 158 505          | 170 475          | 173 398          | 171 754          | 96 116           |
| Eramet                     | 12 777           | 12 590           | 12 705           | 13 097           | 13 129           | 13 373           | 13 764           |
| EDF                        | 154 845          | 152 033          | 165 790          | 164 727          | 165 200          | 167 157          | 171 490          |
| Dont ENEDIS                | 38 742           | 38 888           | 38 691           | 38 754           | 38 624           | 38 701           | 39 208           |
| Dont FRAMATOME             |                  |                  | 14 545           | 14 630           | 15 015           | 16 551           | 17 000           |
| Orano (depuis 2017)        |                  | 19 145           | 18 793           | 18 604           | 19 102           | 19 683           | 19 776           |
| <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>   |
| Airbus                     | 133 782          | 129 442          | 133 671          | 134 931          | 131 349          | 126 495          | 134 267          |
| KNDS                       | 7 040            | 7 329            | 7 545            | 7 873            | 8 270            | 8 619            | 8 800            |
| Naval Group                | 12 694           | 12 788           | 13 612           | 14 561           | 15 464           | 16 028           | 16 029           |
| Renault                    | 124 849          | 181 344          | 183 002          | 179 565          | 170 158          | 156 466          | 105 812          |
| Safran                     | 66 490           | 58 324           | 92 639           | 95 443           | 78 892           | 76 765           | 83 276           |
| Thales                     | 63 783           | 64 860           | 66 135           | 82 605           | 80 702           | 80 995           | 85 253           |
| <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>387 994</b>   |
| France Télévisions         | 9 840            | 9 842            | 9 618            | 9 456            | 9 021            | 9 050            | 9 000            |
| La Poste                   | 251 249          | 253 219          | 251 219          | 249 304          | 248 906          | 244 980          | 238 033          |
| Orange                     | 155 202          | 151 556          | 150 711          | 146 768          | 142 150          | 139 698          | 136 430          |
| Radio France               | 4 527            | 4 595            | 4 562            | 4 757            | 4 835            | 4 745            | 4 531            |
| <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>   |
| Groupe ADP                 | 8 887            | 24 178           | 25 917           | 26 122           | 24 447           | 25 720           | 26 184           |
| Air France-KLM             | 82 175           | 80 595           | 81 527           | 83 097           | 75 861           | 71 469           | 73 303           |
| RATP                       | 56 911           | 57 326           | 59 889           | 59 544           | 60 031           | 59 537           | 65 420           |
| Groupe SNCF                | 269 885          | 271 090          | 272 721          | 276 350          | 271 509          | 270 296          | 276 271          |
| <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>1 563 755</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 social 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'Ecole 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 et de Bpifrance.

## Céline Fornaro



*Céline Fornaro est directrice générale adjointe de l'APE depuis octobre 2023. Elle était auparavant responsable du pôle Finance et Marchés de capitaux au sein de l'APE.*

Ingénierie 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 ingénierie diplômée de l'Ecole Nationale de l'Aviation Civile. Elle siège aux conseils d'administration d'Engie, Orange, RATP et Safran.

### Charles Sarrazin



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

Charles Sarrazin a exercé des fonctions de magistrat fiscaliste au Tribunal administratif de Paris avant de rejoindre la direction générale du Trésor en 2005 en tant qu'adjoint au bureau de la politique commerciale. Il a ensuite travaillé au sein du service du financement de l'économie de cette même direction comme rapporteur au CIRI, puis en tant que chef du bureau des financements d'intérêt général (Caisse des dépôts, fonds d'épargne, logement social) entre 2009 et 2012, et enfin comme chef du bureau de la régulation des entreprises et de la stabilité financière de 2012 à 2014. Entre janvier 2015 et août 2017, il a exercé, toujours au sein de la direction générale du Trésor, les fonctions de sous-directeur en charge du financement international des entreprises. De janvier à mai 2012, Charles Sarrazin a en outre occupé au sein du cabinet du Premier ministre les fonctions de conseiller économie, finances et entreprises.

Charles Sarrazin est diplômé de l'École polytechnique, de l'ENSAE, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'École nationale d'administration. Il siège aux conseils d'administration de La Poste, FDJ, Bpifrance Participations, Bpifrance Investissement et Arte.

### Romain Valenty



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

Romain Valenty a débuté son parcours professionnel en 2007 à l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) en tant que chargé de mission. En 2009, il intègre le ministère de l'Économie et des Finances, d'abord au sein de l'Agence des participations de l'État, en tant que chargé d'affaires GDF Suez (2009-2011), puis, de 2011 à 2015, comme responsable opérations de marché à l'Agence France Trésor (AFT). En 2015, il occupe le poste de conseiller participations de l'État au cabinet du ministre des Finances et des Comptes publics. En 2016, il rejoint le groupe Casino, d'abord comme directeur de la stratégie puis en tant que directeur des données et des partenariats stratégiques du groupe. En 2020, il rejoint le groupe Nexity en tant que directeur de l'organisation

puis secrétaire général du pôle logement.

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

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), d'Air France-KLM, Haropa Port et La Banque Postale.

### 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, Eureenco 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. Il était, depuis 2020, directeur général délégué aux opérations du groupe Chargeurs.

Gustave Gauquelin est diplômé de Sciences Po Paris, de la Freie Universität de Berlin et ancien élève de l'ENA.

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.

Il est représentant de l'État au conseil d'administration du LFB.

## Philippe Marseille



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

Philippe Marseille a travaillé entre 1984 et 2004 chez Mazars et Guerard, successivement comme auditeur, auditeur confirmé, responsable de mission puis fondé de pouvoir.

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

Il est administrateur de l'aéroport de Toulouse-Blagnac et de l'aéroport de La Réunion.

## 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.



