

---

# RAPPORT D'ACTIVITÉ



AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

2015 2016

---







**Michel Sapin**

Ministre de l'Économie  
et des Finances

---

*En 2015, et au cours de ces derniers mois encore, l'État actionnaire a été actif. Le 3 juin 2015, le Président de la République a annoncé la refondation de la filière nucléaire, et un des enjeux principaux des prochains mois sera de la mettre en œuvre. D'autres actions ont été entreprises avec succès : le rapprochement de Nexter systems avec KMW pour en faire le leader européen de l'armement terrestre, ou encore le lancement par l'État d'un fonds pour la création de 13 000 logements intermédiaires. Ces étapes franchies sont une nouvelle preuve que l'État actionnaire est, et doit rester, un investisseur avisé, un actionnaire stratège de long terme, capable d'impulser, de réformer et d'accompagner, dans le respect de ses partenaires, équipes de directions, représentants des salariés, actionnaires minoritaires.*

MICHEL SAPIN

# Préface

*Dans le même temps, le Gouvernement a poursuivi son action dans la modernisation de la gestion du portefeuille de l'État, dans une grande cohérence. Le chemin parcouru à cet égard ne saurait être sous-estimé. Depuis 2014, l'État actionnaire dispose d'une doctrine d'intervention claire. Après les grandes avancées législatives de 2014, avec l'ordonnance du 20 août 2014, dont les dispositions permettent de clarifier la place de l'État au sein de la gouvernance des sociétés à participation publique et d'y désigner des représentants au sein d'un vivier élargi, et le vote de la loi dite « Florange » dotant les actionnaires de long terme de droits de vote doubles pour renforcer leur poids dans la définition de la stratégie des entreprises, l'heure est aujourd'hui à la mise en œuvre. L'État actionnaire a ainsi pu disposer de ses droits de vote doubles lors des dernières assemblées générales et les dispositions de l'ordonnance du 20 août 2014 sont entrées en vigueur dans la plupart des sociétés du portefeuille de l'État actionnaire.*

*J'estime en effet que l'État actionnaire est légitime pour peser dans les grandes orientations stratégiques des entreprises dont il est actionnaire. Légitime car il a en charge la gestion du patrimoine public, celle de la bonne utilisation de chaque denier investi par les Français, qu'il porte naturellement des devoirs renforcés dont le premier est celui de l'exemplarité dans la gestion et l'efficacité de ses décisions comme dans le caractère avisé de ses choix d'investissement ou de cession.*

*Le portefeuille géré par l'Agence des participations de l'État constitue une part significative du patrimoine de l'État, dont la valeur dépasse aujourd'hui 90 milliards d'euros. Sa gestion représente donc un enjeu important pour nos finances publiques, et les cessions réalisées en 2015 ont contribué à hauteur de 800 millions d'euros à la réduction de la dette publique. L'APE est aussi, aux côtés de Bpifrance, que nous avons créé en 2012, une force d'intervention précieuse au service de notre économie, afin d'accompagner de manière proactive les grandes révolutions de l'industrie et des services et les mutations technologiques en cours. Celles-ci solliciteront demain, peut-être plus encore qu'aujourd'hui, sa capacité à investir, de manière avisée, dans les secteurs et entreprises stratégiques et de souveraineté, les grands opérateurs de services publics, les infrastructures et les réseaux. Avec notre large portefeuille de participations, notre pays dispose d'un patrimoine que nous avons le devoir non seulement de préserver, mais aussi de mettre au service d'une stratégie économique, industrielle et sociale ambitieuse et exemplaire.*

*Dans cette perspective, l'efficacité de l'État actionnaire requiert une réflexion constante sur l'optimisation de ses moyens d'intervention et sur ses grands choix stratégiques et industriels. J'assume pleinement cette exigence, dans un contexte marqué par de nouveaux défis sectoriels, par exemple dans le secteur de l'énergie, ou transversaux : transition énergétique, innovations technologiques, révolution de l'industrie 4.0.*

*Je compte sur Martin Vial et sur ses équipes, professionnelles et dotées d'un vrai sens de l'intérêt général, pour mettre en œuvre et mener à bien cette stratégie.*

# Avant-propos

---

**L'Agence des participations de l'État a été créée en 2004. Elle a résulté d'un choix fort :** celui d'incarner l'État actionnaire en le distinguant des autres interventions de l'État, par la création d'une structure spécifique, innovante et référente. L'objectif était d'accompagner mieux encore les principales participations de l'État par un dialogue stratégique et un suivi financier renforcé, au service de la création de valeur patrimoniale.

12 ans après la mise en place de l'APE, et à l'heure où le rôle de l'État actionnaire est aujourd'hui débattu dans son principe, je tiens à exprimer ma totale confiance dans l'action de l'APE et de ses équipes.

**En premier lieu, la qualité de la gestion des entreprises à participation publique et la pertinence de leurs choix stratégiques n'ont jamais été aussi cruciales qu'aujourd'hui :** mondialisation, nouveaux équilibres économiques sur la planète, poursuite de la dérégulation, émergence de nouveaux concurrents, révolution énergétique, disruption numérique, transformation des attentes des usagers des grands services publics elles-mêmes. Jamais les défis n'ont été aussi nombreux, aussi vastes. Ces évolutions amènent à transformer les modèles économiques, la relation aux clients, inventer aussi de nouveaux produits

et services. Dans cette vaste transformation, l'État actionnaire doit accompagner les entreprises du portefeuille pour anticiper les évolutions stratégiques à venir par un dialogue permanent et étroit avec leurs dirigeants. C'est ainsi que l'Agence s'est mobilisée tout au long de l'année écoulée sur la restructuration de la filière nucléaire, de nouvelles étapes de la consolidation du secteur de la défense en Europe ou encore la poursuite des plans d'adaptation et de transformation de très grandes entreprises telles que La Poste, Orange, Air France ou ENGIE.

**Ma priorité est qu'à travers l'APE, l'État soit un actionnaire décomplexé, responsable et exemplaire.**

- L'État doit être un actionnaire décomplexé : lorsqu'un actionnaire est l'actionnaire de référence d'une entreprise, même sans être majoritaire, il a des droits et des devoirs particuliers. C'est la même chose pour l'État : il doit exercer son rôle actionnarial de façon active comme tout actionnaire de référence privé ;
- L'État doit être un actionnaire responsable : même lorsqu'il est majoritaire, il doit savoir respecter les droits des autres actionnaires et le bon fonctionnement des organes de gouvernance. Il doit soutenir ses entreprises lorsque des restructurations lourdes sont nécessaires, comme le montre la refondation de la filière nucléaire, en concertation avec la Commission européenne aujourd'hui. Il doit également être responsable dans la gestion de son portefeuille par une politique avisée d'acquisitions et de cessions visant en permanence à ce que chaque euro public investi ou détenu soit bien un euro utile pour le pays ;



- *L'État actionnaire, enfin, doit être un actionnaire exemplaire, et ce, dans tous les domaines de son action : dans la composition des organes de gouvernance et la nomination des dirigeants, dans la transparence de nos décisions et de nos votes dans les Conseils, ou encore dans le domaine de l'investissement, de l'emploi et dans le domaine fiscal. Exemplaire enfin dans la recherche d'une pleine intégration de la responsabilité sociale, environnementale et sociétale dans la stratégie des entreprises du portefeuille.*

*Le champ d'intervention et la doctrine de l'État actionnaire devraient encore évoluer dans le futur, pour lui permettre d'être encore plus sélectif, plus efficace et s'adapter aux besoins stratégiques de l'État et des entreprises du portefeuille. Les évolutions rendent encore plus enthousiasmants le rôle et la mission de ses agents, que je remercie pour leur dévouement, leur talent et dont je suis fier d'animer l'action.*

*Je renouvelle mes remerciements à l'ensemble des acteurs et des partenaires de l'Agence.*

---

**Martin Vial**

*Commissaire aux participations  
de l'État*



# Sommaire

<b>Panorama GÉNÉRAL</b>	<b>P12</b>
<i>L'Agence des participations de l'État en quelques mots</i>	<b>P13</b>
1. <i>Les principales participations</i>	<b>P14</b>
<i>Les chiffres clés</i>	<b>P16</b>
<i>Les faits marquants</i>	<b>P18</b>
2. <i>Les femmes et les hommes de l'APE</i>	<b>P20</b>
3. <i>Un actionnaire efficace</i>	<b>P20</b>
<b>RAPPORT D'ACTIVITÉ SUR L'EXERCICE 2015-16</b>	<b>P21</b>
<i>Un actionnaire exemplaire en matière de gouvernance, actif et transparent</i>	<b>P21</b>
4. <i>Se comporter en actionnaire de référence exigeant vis-à-vis des entreprises</i>	<b>P21</b>
5. <i>Un actionnaire au service de l'intérêt général</i>	<b>P23</b>
6. <i>La vigilance en matière d'optimisation fiscale des entreprises</i>	<b>P25</b>
7. <i>Le lancement d'un Club permanent d'échange de bonnes pratiques sur les thèmes de l'innovation ouverte</i>	<b>p26</b>
<i>Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables</i>	<b>P27</b>
8. <i>Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire</i>	<b>P27</b>
9. <i>Une gestion avisée du portefeuille</i>	<b>P28</b>
10. <i>Une politique de dividendes qui préserve la capacité des entreprises à investir</i>	<b>P34</b>
<i>Accompagner les entreprises du portefeuille dans leurs transformations</i>	<b>P35</b>
11. <i>Trois révolutions, trois nouveaux défis dans l'environnement de l'État actionnaire</i>	<b>P35</b>
12. <i>Aider à la restructuration des filières stratégiques</i>	<b>P36</b>
13. <i>Aider à la transformation des entreprises</i>	<b>P36</b>
14. <i>Investir dans les filières clés de l'économie de demain</i>	<b>P37</b>
15. <i>Préparer les défis de la « disruption » numérique</i>	<b>P40</b>
<i>Synthèse des résultats financiers du portefeuille sur l'année écoulée</i>	<b>P41</b>
<b>Panorama SECTORIEL</b>	<b>P46</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>P100</b>





# Panorama *GÉNÉRAL*



# L'Agence des participations de l'État *en quelques mots...*



## *Nos Valeurs*

### *Intérêt général*

parce que le patrimoine géré est celui des Français

### *Dialogue*

principe clé d'une relation constructive avec les femmes et les hommes qui font vivre ces entreprises, mais également de cohésion interne

### *Exigence*

envers nous-mêmes et les sociétés dont nous sommes actionnaires, dans un souci de progrès continu

### *Engagement*

au service de nos mandants, porté par la volonté de développer sur le long terme la valeur du portefeuille

## *Notre mission*

Incarner l'État actionnaire, investisseur en fonds propres dans des entreprises jugées stratégiques par l'État, pour stabiliser leur capital ou les accompagner dans leur développement ou leur transformation.

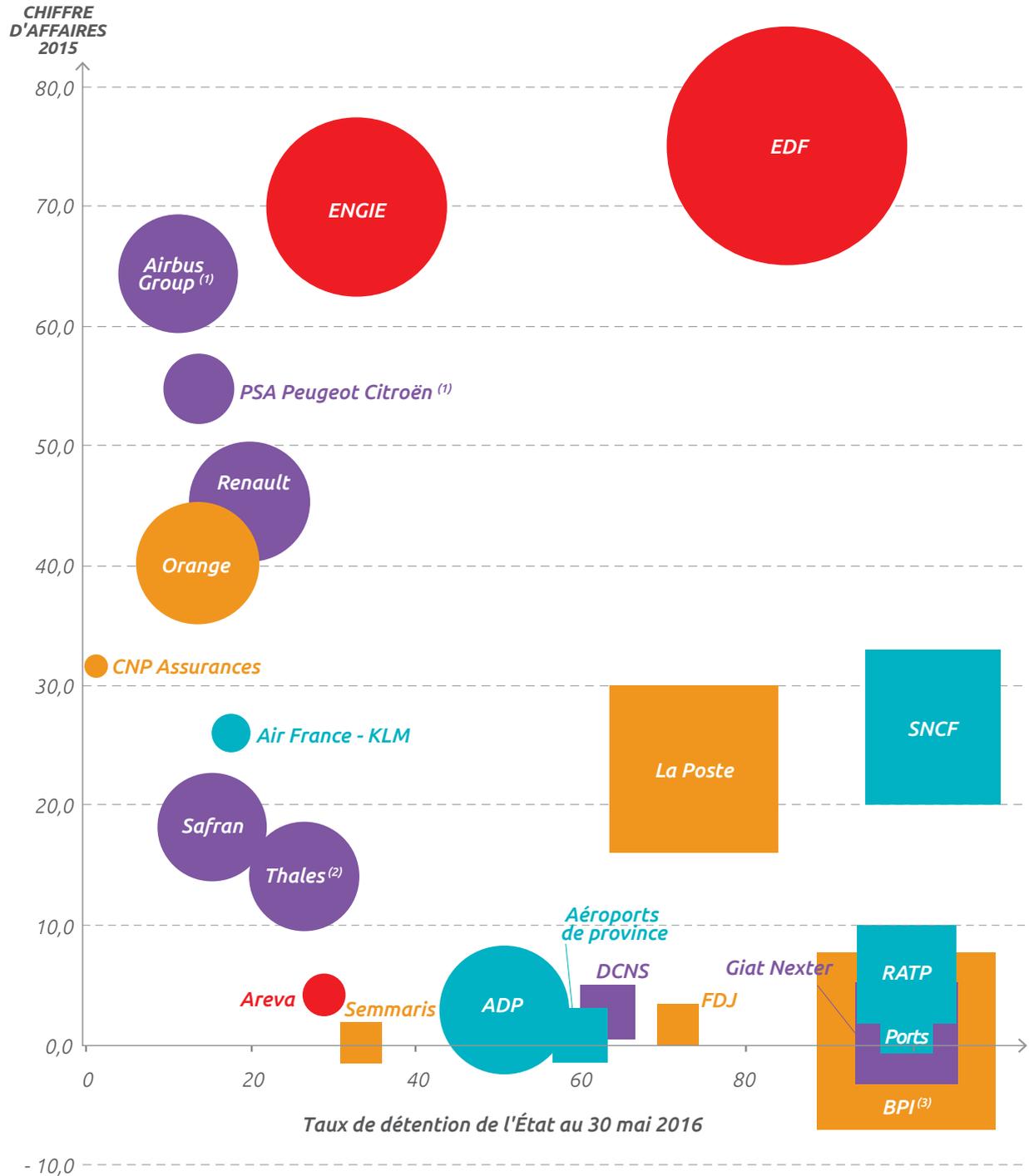
## *Notre engagement*

Assurer le suivi des participations, avec le souci permanent de la valorisation dans la durée du patrimoine des Français.

En actionnaire de référence, patient, mais exigeant, et en administrateur responsable, accompagner les entreprises dans leur développement, en veillant à la cohérence de leur stratégie, à la qualité de la gouvernance et au respect des meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale.

En investisseur avisé, veiller à la juste rémunération des fonds propres et, dans la composition du portefeuille, à l'optimisation du rendement stratégique de l'euro public investi.

## Les principales participations de l'État



Énergie  
Industries  
Services & Finance  
Transports

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

(1) Les participations dans Airbus (11 %) et PSA (14 %) sont détenues via Sogepa

(2) La participation de 27 % dans Thales est détenue via TSA

(3) Principales entreprises détenues à 100 % par l'État et dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 M€ et 3 Md€ : La Monnaie de Paris, Imprimerie Nationale, LFB, France Medias Monde, France Télévisions, Radio France

● Société cotée    ■ Société non-cotée

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

- Aéroport de Bâle-Mulhouse
- Aéroport de Bordeaux
- Aéroport de Guadeloupe
- Aéroport de la Côte d'Azur
- Aéroport de la Martinique
- Aéroport de la Réunion
- Aéroport de Lyon
- Aéroport de Marseille
- Aéroport de Montpellier
- Aéroport de Strasbourg
- Aéroports de Paris (ADP)
- Aéroport de Toulouse
- Air France-KLM
- Airbus group
- ALSTOM
- AREVA
- Arte France
- BPI groupe
- Caisse nationale des autoroutes
- Casino d'Aix-les-Bains
- CDR
- Charbonnages de France (CDF)
- Civipol conseil
- CNP-Assurances
- Compagnie générale maritime et financière (CGMF)
- DCNS
- Défense conseil international (DCI)
- Dexia
- Electricité de France (EDF)
- ENGIE
- Eramet
- Fonds pour le développement d'une politique intermodale des transports dans le massif alpin (FDPIITMA)
- France Médias Monde
- France Télévisions
- FSI Equation
- GIAT Industries
- Grand port maritime de Bordeaux
- Grand port maritime de Dunkerque
- Grand port maritime de la Guadeloupe
- Grand port maritime de la Guyane
- Grand port maritime de la Martinique
- Grand port maritime de la Réunion
- Grand port maritime de La Rochelle
- Grand port maritime de Marseille
- Grand port maritime de Nantes - Saint Nazaire
- Grand port maritime de Rouen
- Grand port maritime du Havre
- Holding SP
- Imprimerie nationale
- KNDS
- La Française des jeux
- La Monnaie de Paris
- La Poste
- Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)
- ODAS
- Orange
- Port autonome de Paris
- Port Autonome de Strasbourg
- PSA
- Radio France
- Régie autonome des transports parisiens (RATP)
- Renault SA
- Safran
- SEMMARIS
- SLI
- SNCF
- SNCF Mobilités
- SNCF Réseau
- SNPE
- Société concessionnaire française pour la construction et l'exploitation du tunnel routier sous le Mont-Blanc (ATMB-Autoroutes et tunnel du Mont-Blanc)
- Société de financement local (SFIL)
- Société financière de radiodiffusion (SOFIRAD)
- Société de gestion et participations aéronautiques (SOGEPA)
- Société de prise de participation de l'État (SPPE)
- Société de valorisation foncière et immobilière (SOVAFIM)
- Société des chemins de fer luxembourgeois.
- Société internationale de la Moselle
- STX France
- Thales
- TSA

*Et, par ailleurs, les participations dans les entreprises dont l'État détient moins de 1 % du capital.*

# Les chiffres clés 2015–2016



## 90 Md€

Les participations suivies par l'APE représentent au **30 avril 2016** un actif d'environ **90 Md€**, dont plus de **60 Md€** pour les seules entreprises cotées.

## 81

L'APE assure le suivi de **81 entreprises** dont **62** entrent dans le périmètre de combinaison **2015**.



## 5

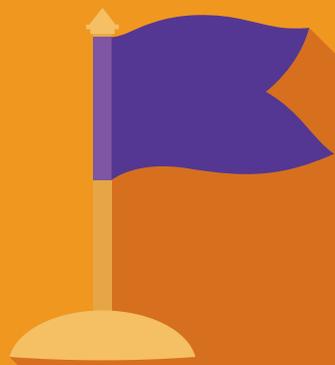
Opérations de cessions en **2015** (**ENGIE, Safran (mars et novembre), Adit, Aéroport de Toulouse**) pour **2,3 Md€**.

## 3,9 Md€

Le montant des dividendes reçus par l'État en **2015** s'établit à **3,9 Md€**, y compris les dividendes perçus en actions.

## 4

Entrées au capital pour un montant de **11 M€** en **2015** (SLI, achat d'1 action ALSTOM, achat d'une action GEAST et holding SP). L'État a par ailleurs renforcé sa participation au sein de Renault (**1,2Mds€**), d'Air France (**42 M€**), du LFB (**60 M€**) et de CGMF (**45 M€**).



# 147 Md€

Le chiffre d'affaires (périmètre de combinaison) s'établit à **147 Md€** et les capitaux propres à **91 Md€** (hors intérêts minoritaires).



# 765

L'État participe à la nomination de **765** administrateurs qui siègent actuellement aux conseils d'administration et de surveillance des entreprises du périmètre APE, dont **272** Administrateurs représentant l'État.



# 32 %

Le taux de féminisation des administrateurs représentant l'État au **30 juin 2016** est de **32 %**.

# 1 666 000

Les entreprises du périmètre de l'APE rassemblaient un effectif moyen de **1 666 000** emplois en **2015**.



# 340

Depuis **mai 2015**, l'APE a directement participé à **340** réunions de conseils d'administration ou de surveillance, ainsi qu'à **380** comités spécialisés.

# 52

L'APE compte **52** collaborateurs, dont **26** cadres dirigeants et chargés de participations au **30 avril 2016**. Les frais de gestion représentent **0,01 %** du portefeuille sous gestion (**près de 90 Md€**) et concernent pour l'essentiel la masse salariale (**5,13 M€**) et le recrutement de conseils (**5 M€**).

# Les faits marquants

1<sup>er</sup> mai 2015 - 30 juin 2016

AIRFRANCE 

## 8 mai

**L'État annonce l'acquisition de titres Air France-KLM**

L'État a acquis 5,1 millions de titres Air France-KLM, soit 1,7 % du capital de l'entreprise. L'État porte sa participation à 17,58 % du capital de Air France-KLM.

SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT  
INTERMÉDIAIRE

## 29 mai

**Lancement par l'État d'un fonds de 1 milliard d'euros pour créer 13 000 logements intermédiaires en cinq ans**

Ce fonds a été définitivement créé en juillet 2015 sous la forme d'une société à prépondérance immobilière à capital variable (SPPICAV) qui prend le nom de « Société pour le Logement Intermédiaire », détenue à 100 % par l'État.

La création de ce fonds répond à l'engagement pris par le Président de la République de construire 25 000 logements intermédiaires dans les cinq ans.



## 3 juin

**Refondation de la filière nucléaire**

Le Président de la République annonce le rapprochement, des activités de conception, de gestion de projets et de commercialisation des réacteurs neufs d'EDF et d'Areva. Cette opération permettra une politique d'exportation ambitieuse et le renouvellement futur du parc nucléaire français.

Le rapprochement s'inscrit dans le cadre d'une vaste réflexion menée sur la refondation de la filière nucléaire, qui doit être marquée par la conclusion d'un accord de partenariat stratégique global entre Areva et EDF, sur le plan industriel et capitalistique. Dans ce cadre, l'État a annoncé qu'il recapitalisera Areva.



## 16 juin

**L'État annonce la cession de titres ENGIE**

111 632 897 actions ENGIE, soit 0,48 % du capital de la société, sont cédées dans des conditions qui ont permis à l'État de dégager des recettes de cession aux conditions du marché et sans décote.

Au terme de cette opération, l'État détient 32,76 % du capital d'ENGIE. Il reste l'actionnaire de référence de la société dont il détient plus du tiers des droits de vote.

Cette cession s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion active des participations de l'État, qui doit permettre de préserver les intérêts patrimoniaux et stratégiques de l'État tout en dégageant des ressources pour contribuer à l'effort de désendettement et réinvestir dans des entreprises de secteurs porteurs de développement économique.

ALSTOM

## 8 septembre

**Décision de la Commission européenne sur le rapprochement des activités de General Electric et d'Alstom dans le domaine de l'énergie**

La Commission européenne autorise sous certaines conditions le rapprochement des activités de General Electric et d'Alstom dans le domaine de l'énergie.

Le rapprochement des activités de General Electric et d'Alstom permet de créer un leader mondial dans le domaine de l'énergie, avec un ancrage majeur en France. À l'exception de ses participations dans les co-entreprises constituées avec GE (réseaux, énergies renouvelables, nucléaire), le groupe Alstom est à présent recentré sur son activité de transport ferroviaire.



## 5 novembre

**L'État investit aux côtés de Weinberg Capital Partners dans le cadre de la recomposition du capital de l'ADIT**

Bpifrance, conclut un accord en vue d'une prise de participation minoritaire dans le capital de l'ADIT. Cette opération intervient dans le cadre de la recomposition capitalistique de l'ADIT autour de Weinberg Capital Partners, Bpifrance et l'Agence des participations de l'État, afin d'accompagner son ambitieux plan de développement.



## 5 novembre

**L'État annonce que l'acompte sur dividende 2015 d'EDF sera perçu en actions**

Le Conseil d'administration d'EDF du 4 novembre 2015 décide de verser un acompte sur dividende 2015 de 0,57 € par action, et de proposer aux actionnaires le versement de cet acompte en numéraire ou en actions. L'État s'engage à exercer son option pour le versement en actions de l'acompte sur dividende 2015.



## 30 novembre

### **L'État annonce la cession de titres Safran**

L'État cède 11 millions d'actions Safran pour 753,5 M€. Au terme de ce placement, l'État reste le premier actionnaire de Safran, avec 15,39 % de son capital et environ 23,9 % des droits de vote.

Cette cession s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion active des participations de l'État, qui doit permettre de préserver les intérêts patrimoniaux et stratégiques de l'État tout en dégagant des ressources pour contribuer à l'effort de désendettement et réinvestir dans des entreprises de secteurs porteurs de développement économique.



## 15 décembre

### **Nexter Systems et KMW finalisent leur rapprochement, constituant le leader européen de l'armement terrestre**

Cette alliance représente un effectif de 6000 salariés, un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros et un carnet de commandes de 9 milliards d'euros.

Le nouveau groupe, co-dirigé par Stéphane Mayer et Frank Haun, est détenu à parité par l'État français et par la famille allemande Bode-Wegmann.



## 27 janvier

### **Refondation de la filière nucléaire**

Suite aux annonces par le groupe Areva concernant son plan de financement, le Président de la République confirme que l'État souscrira en tant qu'actionnaire de contrôle et dans le respect des règles européennes à l'augmentation de capital annoncée par le groupe, à laquelle des investisseurs tiers minoritaires seront conviés, et qu'il en assurera le plein succès.

L'État renouvelle à cette occasion son soutien au groupe et sa confiance dans le succès d'Areva recentré sur son cœur de métier qu'est le cycle du combustible nucléaire y compris les activités minières.



## 16 février

### **L'État percevra le solde sur dividende 2015 d'EDF en actions**

L'État, actionnaire majoritaire d'EDF à 85 %, vote en faveur de la résolution prévoyant le versement du solde sur dividende 2015, pour un montant de 0,53 € par action et à exercer son option pour le versement en actions du solde sur dividende 2015.



## 24 février

### **L'État annonce la cession des participations du pôle public GIAT Industries-Bpifrance dans MNR Group**

Bpifrance et GIAT Industries SA (dont le capital est détenu à 100 % par l'Agence des participations de l'État) cèdent leur participation respective de 22,57 % au capital de MNR Group SA, holding de tête du groupe Manurhin, à la Société Nouvelle d'Alsace ce qui permet de constituer un bloc de contrôle à même de stabiliser le capital et la gouvernance de la société autour de son management.

GIAT Industries et SOFIRED (depuis intégré à Bpifrance) étaient provisoirement présents au capital depuis 2012 pour prendre part au redressement de la performance de l'entreprise.



## 10 mars

### **L'État annonce le lancement effectif des opérations de cession des participations de l'État au capital des sociétés aéroportuaires de Nice et de Lyon**

L'État associe étroitement les acteurs locaux à l'ensemble des étapes permettant les opérations de cessions au capital des sociétés aéroportuaires de Nice et de Lyon. L'État a veillé, à travers les cahiers des charges, à ce que les investisseurs potentiels présentent un projet industriel, social et territorial cohérent, permettant un développement soutenable de chaque aéroport dans le respect des intérêts des territoires concernés, tout en renforçant les droits de gouvernance des actionnaires publics minoritaires.



## 22 avril

### **Face aux défis du secteur de l'énergie, l'État accompagne EDF dans sa stratégie de développement à travers le renforcement de ses fonds propres**

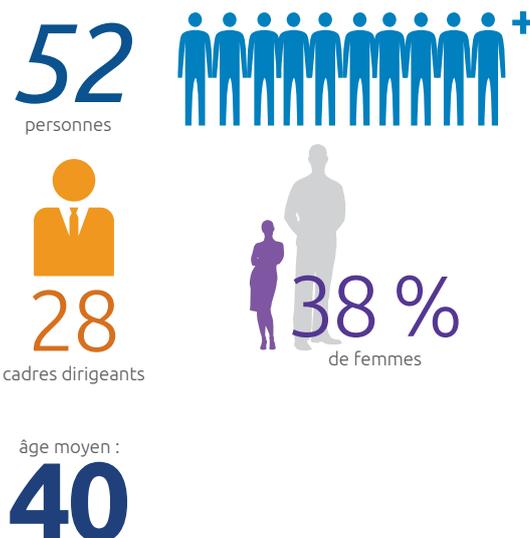
EDF confirme sa stratégie de développement notamment dans la production d'électricité décarbonée, contribuant à la transition énergétique en France et en Europe. Ce programme se traduira par des investissements significatifs. Dans ce cadre, l'État, actionnaire à 85 % d'EDF, annonce accompagner le groupe dans cette période d'investissements stratégiques et créateurs de valeur pour l'entreprise en acceptant de percevoir ses dividendes en actions au titre des années 2016 et 2017 et en indiquant qu'il souscrira – à hauteur de 3 Md€ - à l'augmentation de capital prévue d'ici à la clôture des comptes 2016, d'un montant total de l'ordre de 4 Mds€.

## Les femmes et les hommes de l'APE

Pour l'exercice de ses missions, l'APE dispose d'une équipe resserrée de 52 collaborateurs, essentiellement fonctionnaires. Elle se compose de 28 cadres dirigeants et chargés de participations, en majorité issus de corps d'ingénieurs (60 %) et d'administrateurs civils (28 %). Les pôles d'expertise (financier, ressources humaines, juridique, audit et comptabilité), les fonctions supports ainsi que les secrétariats emploient 24 personnes.

Le taux de féminisation de l'agence est de 38 %. L'âge moyen des équipes de l'APE s'établit aujourd'hui à 40 ans.

Les chargés de participations, dont 15 % ont une expérience de l'entreprise, exercent en moyenne une activité professionnelle depuis environ six ans.



## Un actionnaire efficace : une organisation cohérente, des compétences toujours renforcées

Avec un portefeuille de plus de 81 entreprises, représentant un montant de capitaux propres de près de 90,9 Md€ et plus de 147,6 Md€ de chiffre d'affaires cumulé, l'APE est l'un des plus grands gérants publics de participations d'État au monde hors fonds souverains. Cette taille et l'impact sur l'économie et l'industrie française imposent des devoirs : exigence, professionnalisme, expertise.

L'année écoulée a été consacrée à l'approfondissement des efforts de modernisation interne initiée en 2014.

Le **dialogue stratégique et financier** avec les entreprises a été renforcé autour de la discussion de plusieurs plans stratégiques et de performances (adoption du plan stratégique d'Orange en avril 2015 par exemple) et la négociation de nouveaux contrats d'objectifs et de moyens dans l'audiovisuel public (Radio France, FMM/Arte/FTV, signature prévue d'ici fin 2016) récemment ou encore la signature du contrat de régulation économique d'ADP le 31 août 2015.

Les **nouveaux outils de gestion et de pilotage** mis en place en 2014 et 2015 : revues annuelles de participations, tableau de bord du portefeuille, modélisation des principales participations afin de mieux comprendre la sensibilité de leurs enjeux stratégiques, systématisation de lettres d'actionnaire ou de mission adressées aux dirigeants, ont permis de nourrir le dialogue stratégique et financier avec les entreprises.

De même, en matière de nomination, l'APE poursuit la **modernisation des processus de nomination** des dirigeants et mandataires sociaux nommés sous sa responsabilité. En vertu de l'Ordonnance de 2014, l'État actionnaire a par ailleurs élargi les possibilités de nominations de cadres issus du secteur privé au poste d'administrateur d'État, afin de faire bénéficier les conseils de leurs expertises techniques et professionnelles.

Enfin, l'APE a mené plusieurs **revues sectorielles** associant membres de l'Agence et experts indépendants sur les évolutions économiques et compétitives des secteurs dans lesquels les sociétés de son portefeuille sont présentes.

La démarche de modernisation et de simplification engagée en France par l'État actionnaire ne peut que s'enrichir d'une ouverture sur d'autres expériences nationales et internationales. Dans ce cadre, l'APE a organisé en octobre 2015 la **3<sup>e</sup> édition du State holding dialogue à Paris**, réunissant plusieurs dirigeants d'organisations internationales de gestion de participations publiques pour confronter des approches souvent originales et passionnantes autour de nos sujets communs : gouvernance, dialogue stratégique avec les entreprises, régulation, etc. L'APE est par ailleurs présente dans les **travaux internationaux de l'OCDE** sur les règles de gouvernance des entreprises publiques dont elle nourrit les réflexions et les réflexions. De même, l'Agence entretient un dialogue fructueux et permanent avec la **Commission européenne et ses partenaires européens** sur les sujets de réglementation et d'aides d'État, et partage régulièrement ses expériences en matière de gestion des actifs publics avec des délégations étrangères.

# Un actionnaire exemplaire en matière de gouvernance, actif et transparent

## *Se comporter en actionnaire de référence exigeant et responsable vis-à-vis des entreprises*

### *L'État actionnaire a entrepris de clarifier en 2014 sa doctrine d'intervention, ses lignes directrices autour de quatre grands objectifs :*

- **S'assurer d'un niveau de contrôle** suffisant dans des entreprises à capitaux publics stratégiques intervenant dans des secteurs particulièrement sensibles en matière de souveraineté ;
- **S'assurer de l'existence d'opérateurs résilients** pour pourvoir aux besoins fondamentaux du pays ;
- **Accompagner le développement et la consolidation d'entreprises**, en particulier dans des secteurs et des filières déterminantes pour la croissance économique nationale et européenne ;
- **Intervenir ponctuellement, dans le respect des règles européennes**, dans des opérations de sauvetage d'entreprises dont la défaillance présenterait des conséquences systémiques.

## *Veiller aux intérêts de l'État dans une logique patrimoniale de long terme*

La création de l'APE en 2004 a été une étape déterminante dans l'identification et la professionnalisation de l'État actionnaire. Ses principales missions sont de :

- Proposer aux ministres la position de l'État actionnaire, en sollicitant si nécessaire les compétences des administrations intéressées ;
- Promouvoir un actionnaire exemplaire en matière de gouvernance (rémunération des dirigeants, égalité hommes-femmes).
- Défendre la création de valeur dans l'intérêt social de nos participations au sein des conseils et des comités afin d'accroître sur le long terme la valeur des participations de l'État dans une logique d'investisseur avisé (examen de la stratégie, des comptes, et des principaux programmes d'investissement et de financement ainsi que les grands projets d'acquisition ou de cession), promouvoir les valeurs de responsabilité sociale et environnementale ;
- Promouvoir une stratégie de développement global de nos participations, anticipant leurs enjeux stratégiques et les accompagnant dans leurs efforts de transformation

## *Un rôle d'actionnaire actif dans les conseils d'administration et de surveillance*

L'État participe dans ce cadre activement aux conseils d'administration et de surveillance des 81 entreprises relevant de son périmètre ainsi qu'aux comités spécialisés, au service d'une gouvernance vigilante et soucieuse des équilibres de long terme de ces entreprises.

Dans ce cadre, l'APE procède à la nomination de près de 765 administrateurs, dont 272 administrateurs d'État. Les administrateurs représentant l'État, en liaison avec les directeurs et chargés de participation de l'Agence, ont concrètement participé à 340 conseils d'administration ou de surveillance en 2015 ainsi qu'à 380 comités spécialisés (audit, rémunération, stratégie, investissement, etc.).

**La qualité de la gouvernance des entreprises à participation publique** reste un point d'attention permanent. Une attention particulière est tout particulièrement donnée aux éléments suivants, déterminants pour le succès de l'entreprise à long terme : qualité des dirigeants et des processus de gestion des successions, qualité et la cohérence de la stratégie, situation des comptes et la structure financière, qualité des administrateurs et le respect des principes de bonne gouvernance, respect des principes de responsabilité sociale et environnementale.

Afin de permettre à l'État de jouer pleinement son rôle d'actionnaire dans un cadre clair et transparent, **l'Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014** est venue simplifier et adapter utilement le cadre législatif, en particulier les règles de gouvernance et celles relatives aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. L'Ordonnance a également permis d'homogénéiser la taille des boards ainsi que la durée de mandats des administrateurs.

L'État a pesé en faveur de la **mise en place des nouvelles règles en faveur de l'actionariat de long terme** issu de la loi promulguée fin mars 2014 (dite « loi Florange ») sur la généralisation de l'attribution de **droits de vote double** pour les actions inscrites au nominatif depuis plus de deux ans, ou encore sur le renforcement des moyens de défense des conseils d'administration en cas d'offre, notamment en autorisant des augmentations de capital ou des rachats d'actions.

---

### **La modernisation des règles de gouvernance des entreprises à participation publique**

L'année 2015 a été marquée par la première année d'application de la nouvelle Ordonnance par laquelle l'État actionnaire s'est doté de nouvelles règles de gouvernance et pour ses opérations en capital.

- Un cadre juridique d'action de l'État actionnaire rénové, pour lui donner une capacité d'influence réelle, au moins égale à celle d'un actionnaire privé ;
  - Fin des règles spéciales concernant la taille des conseils et la durée des mandats ;
  - Clarification du rôle des administrateurs désignés ou proposés par l'État, en distinguant le rôle de l'État actionnaire de ses autres fonctions, telles que l'État client ou régulateur ;
  - Possibilité pour l'État de proposer des administrateurs issus d'un vivier élargi, afin de pouvoir bénéficier de leur expérience.
- Une gouvernance de celles des entreprises à participation publique rapprochée du droit commun des sociétés
  - Simplification de la représentation de l'État au sein des sociétés publiques en la rapprochant de la règle de droit commun, à savoir la nomination en assemblée générale et la désignation d'un représentant unique des personnes morales nommées administrateurs ;
- Tout en préservant certaines spécificités constitutives des entreprises à participation publique, en particulier

la garantie d'une plus grande représentation des salariés dans les organes de gouvernance et la protection des intérêts stratégiques de l'État, comme dans le domaine de la défense nationale.

À ce jour, 22 sociétés du portefeuille sur 30 concernées<sup>(1)</sup> sont passées sous le régime de l'Ordonnance du 20 août 2014, à savoir : AF-KLM, EDF, ENGIE, Areva, Orange, La Poste, Safran, DCNS, GIAT Industries, STX, les aéroports de la Martinique, de la Guadeloupe et de Montpellier et 6 autres devraient le faire courant 2016 au fur et à mesure en particulier des renouvellements de CA. Le passage sous le régime de l'Ordonnance devra intervenir au plus tard en 2017.

L'État y a désormais une capacité d'influence similaire à celle d'un actionnaire privé en particulier dans les sociétés où il détient une majorité du capital (fin des obligations spécifiques relatives à la taille des CA et aux durées de mandats dérogatoires des Administrateurs représentant l'État) tandis que l'État peut désormais désigner parmi les autres Administrateurs de l'État des cadres issus du secteur privé

Un Représentant de l'État (RE) représente par ailleurs désormais l'État actionnaire en tant que personne morale et joue un rôle de coordination des autres Administrateurs d'État (AE) au sein des conseils.

---

### **L'entrée en vigueur des droits de vote double dans les sociétés du portefeuille de l'APE**

Afin de donner toute sa portée aux nouvelles dispositions de la loi Florange sur l'attribution de droits de vote double en faveur de l'actionariat de long terme dans les entreprises françaises, l'État a été particulièrement vigilant aux votes de résolution en assemblées sur ce sujet. Après la montée au capital de l'entreprise Renault, l'État a porté le 8 mai 2015 sa participation dans Air France-KLM de 15,88 % à 17,58 % du capital afin de soutenir l'adoption des droits de vote double par l'entreprise. L'adoption des droits de vote double a permis dans ces entreprises d'y renforcer l'influence des actionnaires de long terme, y compris les actionnaires salariés, et les autorisera à mieux concourir encore à leur développement.

Les droits de vote double sont aujourd'hui présents dans plus de la moitié des entreprises du CAC 40. L'État bénéficie également de droits de vote double dans des groupes comme Renault, Air France, Safran, Thales ou PSA Peugeot Citroën, Orange, Aéroports de Paris, la CNP, Areva, EDF, ou encore ENGIE, qui lui permettent d'accompagner dans la durée ces entreprises en faveur de leur développement et de leur croissance et de conforter le rôle de l'État actionnaire de référence de l'État. Il détient également des minorités de blocage en Assemblée générale.

L'État actionnaire détient désormais 90,7 % des droits de vote chez EDF (pour 85 % du capital), 21,14 % chez Orange (pour 13,4 %), 36,7 % chez ENGIE (pour 32,7 %), et 26,85 % chez Air France-KLM (pour 17,6 %). Chez Renault, il détient 19,7 % du capital, mais 26,05 % des droits de vote, qu'il s'est cependant engagé à plafonner à 17,5 % pour la plupart des décisions d'assemblée générale ordinaire.

(1) Airbus Group, société régie par le droit néerlandais, Dexia régie par le droit belge, Bpifrance SA, dont la composition du CA est précisée par la loi, ou encore les sociétés de l'audiovisuel ne sont par exemple pas concernées par l'Ordonnance.

## La mise en place des droits de vote double chez RENAULT

En avril 2015, l'État a porté sa participation de 15,01 % à 19,74 % du capital de Renault afin d'assurer l'instauration de droits de vote double dans la gouvernance de Renault, encourageant ainsi l'actionnariat de long terme tout en défendant ses intérêts d'actionnaire. L'attribution de droits de vote double, favorisée par cette montée au capital, permet depuis avril 2016 à l'État actionnaire de disposer d'une minorité de blocage effective en assemblée générale extraordinaire de Renault – qu'il conservera une fois son retour à son niveau de participation initial effectué.

L'Agence des participations de l'État a conduit des discussions avec Nissan et Renault jusqu'en décembre 2015, dans la volonté partagée de conforter et renforcer les principes de fonctionnement de l'Alliance tels que définis entre Renault et Nissan par leur accord fondateur de 2002. Dans le cadre de ces discussions, l'État a accepté, par le biais d'un accord avec Renault, de plafonner ses droits de vote sur une liste de résolutions en assemblée générale correspondant à des enjeux de gestion ordinaire de la société, tout en disposant de ses droits de vote double et d'une minorité de blocage effective en AGE sur les enjeux stratégiques.

## Un actionnaire responsable au service de l'intérêt général

**L'État actionnaire veille à la qualité et à la diversité des nominations pour les postes de direction générale de ses participations et dans la sélection de ses administrateurs.**

### La mise en place de procédures efficaces et transparentes pour la nomination des administrateurs et des dirigeants

L'État a rénové les procédures de nomination des dirigeants des grandes entreprises de son portefeuille, en systématisant la présentation aux ministres d'une liste de candidats pour chaque poste ouvert, identifiés sur la base de leurs compétences et de leur parcours professionnel.

Pour ses propres administrateurs comme pour la désignation des dirigeants, l'APE tient à jour en permanence une base de plus de 2.000 profils, régulièrement actualisée par ses équipes. Une limitation du nombre maximum de mandats à 5 mandats pour les administrateurs a par ailleurs été mise en place dans les grandes entreprises publiques.

Par ailleurs, l'État actionnaire veille à la désignation de personnalités qualifiées susceptibles d'enrichir la qualité des débats dans les instances de gouvernance. Il détient désormais la faculté de proposer à la nomination en AG des administrateurs issus du secteur privé.

Une fois nommés, des entretiens périodiques, au minimum annuels, ont lieu entre les présidents et les ministres (conformément au code de gouvernement des entreprises publiques). Une feuille de route stratégique fixe, pour les

entreprises et établissements détenus à titre majoritaire ou en contrôle, les priorités, explicite les choix, et donne une visibilité sur les dotations et/ou la compensation des charges de service public financée par l'État. Les plans stratégiques, et les contrats d'objectifs et de moyens font l'objet d'un reporting régulier, sur la base d'indicateurs de performance.

De même, les représentants de l'État interviennent tout au long de l'année pour défendre et promouvoir la mixité dans les conseils, l'emploi dans notre pays (l'ancrage territorial des centres névralgiques), ainsi que les valeurs de responsabilité sociale et environnementale.

### Le renforcement de la mixité au sein des conseils d'administration et de surveillance

L'État actionnaire veille au respect de la parité au sein des conseils d'administration. Conformément au code AFEP-MEDEF et à l'obligation fixée par la loi de 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, dite loi « Copé-Zimmermann », le taux de féminisation des conseils d'administration et de surveillance des entreprises du portefeuille de l'APE a poursuivi sa croissance l'an dernier pour s'établir au 30 juin 2016 à 32 %. 289 administratrices femmes siègent aujourd'hui dans les entreprises à participation publique (hors représentantes des salariés et élues locales).

Le respect de la mixité dans les conseils constitue une préoccupation majeure de l'État actionnaire, lors du renouvellement des conseils d'administration ou de surveillance.

Les représentants de l'État ont également contribué à l'encadrement de rémunérations des dirigeants mandataires sociaux d'entreprises à participation publique.

## PARITÉ DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE (HORS ADMINISTRATEURS SALARIÉS ET CENSEURS)

ENTREPRISES	TAUX DE FÉMINISATION DES ADMINISTRATEURS	TAUX DE FÉMINISATION DES REPRÉSENTANTS DE L'ÉTAT
<b>Global - toutes entreprises<sup>(*)</sup> :</b>	<b>30,0 %</b>	<b>32,0 %</b>
<b>Global - entreprises cotées :</b>	<b>35,2 %</b>	
<b>Par entreprise cotée</b>		
Aéroports de Paris	42 %	50 %
Airbus Group	25 %	0 %
Air France - KLM <sup>(1)</sup>	36 %	100 %
Alstom	31 %	0 %
Areva <sup>(1)</sup>	22 %	0 %
CNP Assurances	44 %	0 %
Dexia	15 %	33 %
EDF <sup>(1)</sup>	33 %	0 %
ENGIE <sup>(1)</sup>	63 %	100 %
Orange	33 %	100 %
PSA Peugeot Citroën	46 %	0 %
Renault	31 %	0 %
Safran <sup>(1)</sup>	33 %	100 %
Thales	36 %	0 %
<b>Global - entreprises non cotées<sup>(2)</sup> :</b>	<b>28,5 %</b>	
<b>Par entreprise non cotée</b>		
Aéroports de la Côte d'Azur	25 %	29 %
Aéroports de Lyon	20 %	38 %
BPI France S.A	50 %	50 %
DCNS <sup>(1)</sup>	42 %	100 %
La Française des jeux	42 %	44 %
France Télévisions	45 %	40 %
Grand port maritime de Dunkerque	9 %	0 %
Grand port maritime de Marseille	36 %	33 %
Grand port maritime du Havre	20 %	20 %
Imprimerie nationale <sup>(1)</sup>	50 %	0 %
La Poste <sup>(1)</sup>	50 %	0 %
Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies	33 %	33 %
La Monnaie de Paris	29 %	29 %
Port autonome de Paris	18 %	17 %
Radio France	44 %	50 %
RATP	44 %	44 %
Semmaris <sup>(1)</sup>	12 %	0 %
SFIL <sup>(1)</sup>	40 %	0 %
SNCF	50 %	58 %
SNCF Mobilités	50 %	50 %
SNCF Réseau	50 %	50 %

(\*) Ensemble du portefeuille APE

(1) Suite à l'application du volet gouvernance de l'ordonnance du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, ces entreprises ne comptent qu'un seul représentant de l'État

## ***L'encadrement des rémunérations des dirigeants, la politique de modération salariale prônée par l'État actionnaire***

Après une année 2014 test pour le « say on pay » et l'application des dispositions de la loi « croissance et activité » en matière de rémunération, l'État a maintenu ses principes d'exigence de modération salariale dans un souci d'exemplarité et de cohérence de l'État actionnaire.

Le code Afep-Medef, révisé en juin 2013, prévoit que la rémunération des dirigeants d'entreprises cotées fasse désormais l'objet d'un vote consultatif en assemblée générale. Cette nouvelle recommandation s'est appliquée pour la première fois lors des assemblées générales 2014 et a porté sur les rémunérations 2013.

Les entreprises publiques relèvent quant à elles de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953 relatif au contrôle de l'État sur les entreprises publiques nationales et certains organismes ayant un objet d'ordre économique ou social. Ce dernier a été modifié par décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 et plafonne désormais la rémunération d'activité des dirigeants à 450 000 euros.

Toutes les entreprises publiques cotées s'y conformant, les représentants de l'État ont approuvé les résolutions portant sur les rémunérations 2015 des dirigeants des sociétés cotées concernées lors des assemblées générales 2016 : ADP, Areva, CNP Assurances et EDF.

Dans les entreprises dans lesquelles l'État détient une participation minoritaire, l'APE a, dès la mise en œuvre du Say on Pay, indiqué aux dirigeants qu'un vote favorable était conditionné à une baisse significative de leur rémunération et à l'absence de jetons de présence, de retraite chapeau et d'indemnité de rupture excédant 12 mois de rémunération. Dans un souci de crédibilité et de clarté de la position de l'État actionnaire, ces principes ont été maintenus et confirmés lors des assemblées générales 2015 et 2016.

Les résolutions relatives à la rémunération des dirigeants d'Air France-KLM, Orange et GDF Suez – ENGIE ont ainsi été approuvées en 2016 par les représentants de l'État actionnaire.

Alors que l'État n'avait pas approuvé la rémunération du précédent PDG de Thales lors des AG 2014 et 2015, les éléments de rémunération 2015 du nouveau PDG ont été approuvés lors de l'AG 2016, prenant en compte le fait qu'ils ont été élaborés conformément à la doctrine de l'État actionnaire.

Les représentants de l'État ont voté contre les résolutions relatives aux rémunérations des dirigeants de PSA Peugeot-Citroën, Renault et Safran en 2016. Cette position a eu pour conséquence un rejet par les actionnaires de la résolution proposée au titre du Say on Pay chez Renault lors de l'AG 2016.

## ***La vigilance en matière d'optimisation fiscale des entreprises***

La France se mobilise également depuis plusieurs années au plan international pour remédier aux stratégies d'optimisation fiscale des entreprises. L'État en tant qu'actionnaire entend exercer une vigilance accrue dans l'intérêt social même des entreprises.

Dans ce contexte, les ministres ont saisi les dirigeants des entreprises de l'APE début 2015 afin d'attirer leur attention sur cet enjeu. Ils ont demandé aux représentants de l'État présents dans les conseils de s'assurer de la publication annuelle dans les documents de référence de la liste des implantations et filiales détenues à l'étranger dans les périmètres de consolidation et demandé qu'une information régulière soit faite au conseil d'administration sur les évolutions à envisager en la matière.

Aux côtés des équipes et dirigeants des entités de son périmètre, les représentants de l'État veillent, dans le cadre de leur action au sein des organes sociaux, à promouvoir le développement de ces entreprises en appui à la stratégie économique et de développement industriel de long terme voulu par l'État dans les secteurs particulièrement stratégiques pour le pays et pour la défense de ses intérêts fondamentaux.

### ***L'État actionnaire place les enjeux RSE (responsabilité sociale et environnementale) au cœur de sa stratégie***

Comme actionnaire de long terme, l'État veille à ce que les entreprises dont il est actionnaire s'inscrivent dans des logiques de performance durable en déployant des politiques Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE) en bonne adéquation avec les meilleures pratiques existantes.

L'État est en outre particulièrement attentif à ce que cette dimension RSE soit intégrée dans leur stratégie d'entreprise et que soient également pris en compte des critères de performances extra-financiers.

Dans le domaine social, l'Agence entend favoriser les meilleures pratiques en matière de gestion sociale, encourager la diversité et l'égalité des chances, et encourager le développement des compétences professionnelles. Cette préoccupation se traduit par ailleurs par la mise en place de règles particulières en matière de représentants des salariés dans les conseils d'administration dans les participations dont il détient la majorité, et l'incitation à la mise en œuvre d'un dialogue social de qualité dans les entreprises sous sa responsabilité.

## **ENGIE a décliné de façon opérationnelle ses engagements en matière de RSE sous trois angles principaux :**

1. Prise en compte dans la stratégie de l'entreprise de la dimension RSE : mise en place d'indicateurs pilotés en interne et portant sur les aspects opérationnels, financiers, environnementaux et sociaux (formation, sécurité, mixité, énergies renouvelables...)
2. Transparence et communication : publication en 2016 d'un deuxième rapport intégré qui présente une vision globale de la stratégie de transformation du groupe, de l'adaptation aux évolutions de marché au rapprochement avec la clientèle, de la transformation digitale à la réorganisation des activités, de la préservation de l'environnement à la sécurité industrielle, de la réforme de la gouvernance à l'optimisation de la maîtrise des risques.
3. Reconnaissance de la performance RSE de l'entreprise : ENGIE a intégré au second semestre 2015 deux indices extra-financiers reconnus (Dow Jones Sustainability index World et Europe), en sus des indices Euronext Vigeo (Eurozone 120, Europe 120 et France 20).

Orange pour sa part, inscrit sa démarche RSE autour de la transformation digitale, qui fonde à la fois l'évolution de la stratégie de l'entreprise, mais également son évolution interne. Cela se traduit notamment par des indicateurs repris dans le premier rapport intégré publié en 2016 qui portent autant sur l'augmentation du débit dans les réseaux que dans la féminisation du management ou encore la réduction des émissions de « CO<sub>2</sub> par usage client » ou le recyclage des mobiles. Cela passe également par la création de la fondation du numérique solidaire qui développe des programmes d'éducation numérique en France, en Europe et en Afrique, pour les femmes, les enfants ou les jeunes défavorisés par exemple ;

Dans le domaine environnemental, l'APE s'efforce d'inscrire les objectifs de développement durable et de transition énergétique au cœur de son rôle d'actionnaire et de la stratégie de ses entreprises et établissements et s'assure que cette politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) est portée aux plus hauts niveaux des instances de gouvernance.

L'Agence s'assure, pour ses propres interventions en capital, d'une approche d'investisseur responsable dans l'ensemble de ses investissements et agit comme un actionnaire de long terme et engagé.

## **Le lancement d'un Club permanent d'échange de bonnes pratiques sur les thèmes de l'innovation ouverte**

Sensible aux enjeux de l'innovation ouverte et à la qualité des relations entre les grandes entreprises de leurs portefeuilles et leurs réseaux de partenaires, en particulier PME et sous-traitants, l'APE a convenu de lancer en 2016 en collaboration avec la Médiation des Entreprises un Club permanent d'échange de bonnes pratiques sur l'innovation ouverte.

L'initiative mobilisera 19 entreprises signataires, prolongeant la dynamique initiée par la signature en décembre 2012 de la Charge PME visant à favoriser les relations entre nos entreprises et leurs sous-traitants et permettra d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de Recherche & Développement et d'Innovation collaborative.

# Une gestion du portefeuille et une politique de dividendes responsables

## Faire vivre le portefeuille de l'État actionnaire

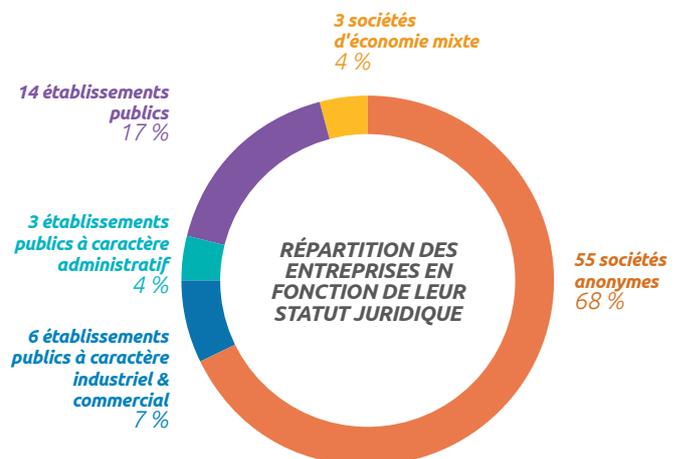
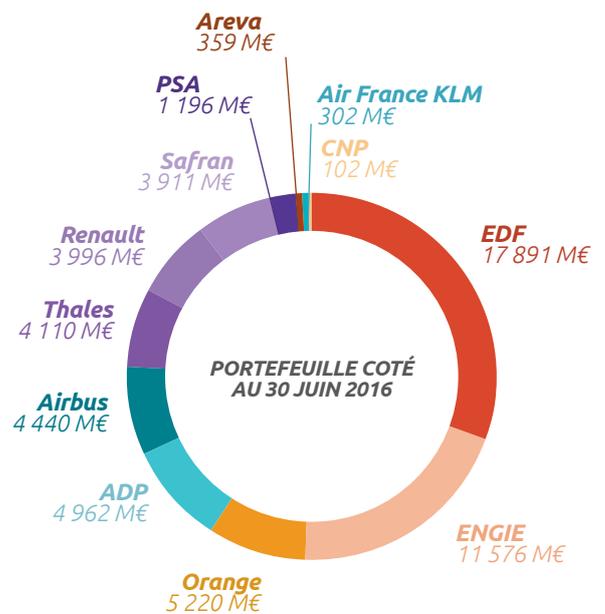
Le portefeuille géré par l'APE est aujourd'hui à la fois étendu et très divers, tant au regard des secteurs d'activité concernés que du poids de l'État au sein des entreprises ou des formes juridiques existantes. Avec 81 entreprises relevant de son périmètre, l'APE est présente dans des secteurs aussi différents que l'aéronautique, la défense, l'énergie, les transports, les services (notamment bancaires) ou l'audiovisuel. L'APE est également en charge de plusieurs défaisances ou entités en extinction.

Parmi les 13 entreprises cotées, les niveaux de détentions sont extrêmement variables comme la possibilité, ou non, de les faire varier : le législateur a fixé un seuil de détention publique de 50 % pour ADP. De même, la loi prévoit un seuil minimum de 70 % pour EDF et d'un tiers pour GDF Suez.

La valorisation boursière du portefeuille de l'État s'établit à 58 Md€ au 30 juin 2016. En termes de valorisation, la prédominance du secteur de l'énergie, qui représente 51,7 % de la capitalisation boursière, est particulièrement marquée loin devant le secteur aéronautique/défense (20,2 %) et automobile (10,3 %) puis télécoms (8,2 %).

Les sociétés anonymes sont très largement majoritaires au sein du portefeuille de l'APE (près de 70 %), d'autres formes de statuts juridiques existent avec 6 établissements publics à caractère industriel et commercial (RATP, SNCF Réseau, Monnaie de Paris, etc.), 3 établissements publics à caractère administratif (Caisse nationale des autoroutes, EPFR, EPRD), 14 établissements publics (principalement des ports) et 4 sociétés anonymes d'économie mixte (Semmaris).

Par ailleurs, l'État actionnaire intervient indirectement via Bpifrance, dont il est actionnaire à 50 % avec la Caisse des dépôts et consignations. L'intervention de l'État actionnaire et de Bpifrance est encadrée par des doctrines d'intervention complémentaires l'une de l'autre. Bpifrance privilégie des prises de participations minoritaires dans de petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire avec une perspective de sortie au terme d'une étape de leur développement, de leur croissance internationale ou de leur consolidation.





# Participations de l'État dans les entreprises cotées au 30 juin 2016

Taille du portefeuille et performance globale

**13** participations cotées | **58,1** Md€ | **-23 %** sur 1 an (CAC 40 : -11 %)

PRINCIPALES PARTICIPATIONS (valeur en Md€)	PART DÉTENUE	ÉVOLUTION SUR 1 AN
<b>EDF</b> 17 891	<b>84,9 %</b>	<b>-45 %</b> CAC40 -13 %
<b>ENGIE</b> 11 576	<b>32,8 %</b>	<b>-13 %</b>
<b>ORANGE</b> 5 220	<b>13,5 %</b>	<b>6 %</b>
<b>ADP</b> 4 962	<b>13,5 %</b>	<b>-2 %</b>
<b>AIRBUS</b> 4 440	<b>10,9 %</b>	<b>-11 %</b>
<b>THALES</b> 4 110	<b>26,4 %</b>	<b>38 %</b>
<b>RENAULT</b> 3 996	<b>19,7 %</b>	<b>-26 %</b>
<b>SAFRAN</b> 3 911	<b>15,4 %</b>	<b>1 %</b>
<b>PSA</b> 1 196	<b>13,7 %</b>	<b>-41 %</b>
<b>AREVA</b> 359	<b>28,8 %</b>	<b>-57 %</b>
<b>AIR FRANCE - KLM</b> 302	<b>17,6 %</b>	<b>-9 %</b>
<b>CNP</b> 102	<b>1,1 %</b>	<b>-11 %</b>
<b>DEXIA*</b> 12	<b>5,7 %</b>	<b>-72 %</b>

\* actions cotées

## Une gestion avisée du portefeuille

Les revenus tirés des entreprises dont l'État est actionnaire représentent des montants substantiels. La valeur des participations de l'État dans les entreprises représente près de 90 Md€ aujourd'hui (dont 62,8 Md€ pour le portefeuille coté). Il s'agit, à la fois, d'investir l'argent de manière avisée, afin que ce patrimoine assure un rendement, et de poursuivre, au travers de certaines participations, la protection des intérêts stratégiques fondamentaux, la garantie des services essentiels et le renforcement du tissu industriel.

## Une évolution du portefeuille marquée par les opérations, mais aussi des réinvestissements en ligne avec la doctrine de l'État actionnaire

En 2015, malgré des conditions de marché difficiles, l'APE a réalisé 2,3 milliards d'euros de cessions<sup>(1)</sup>.

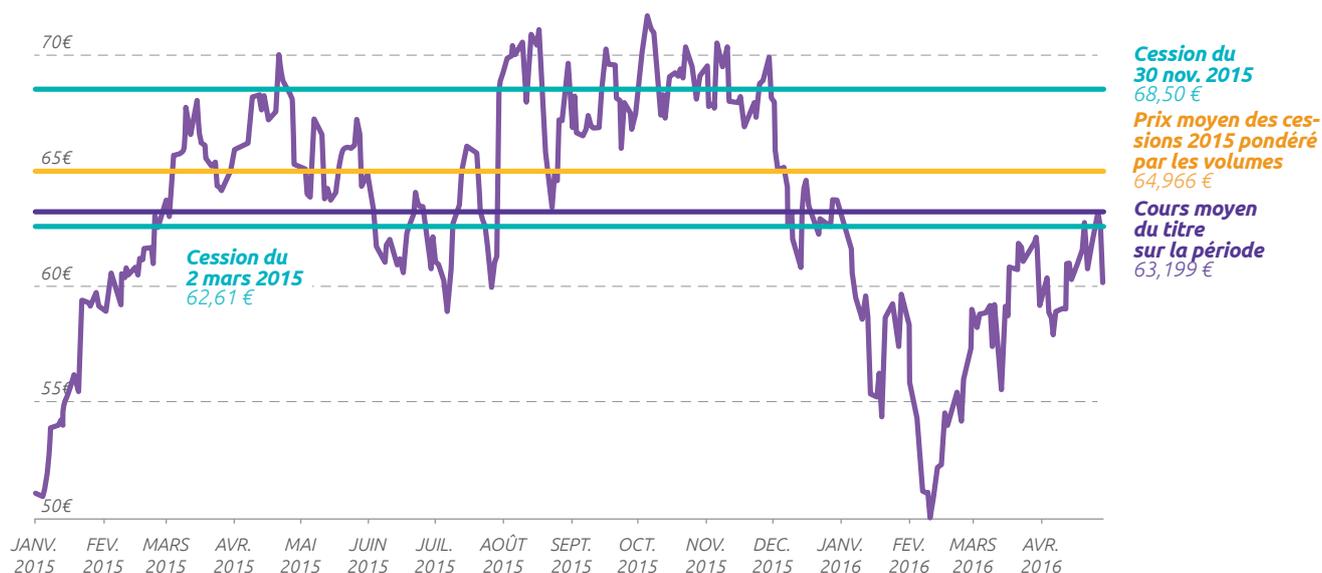
Elle a notamment procédé à la vente de deux blocs d'actions Safran pour 1,8 Md€ et à une cession au fil de l'eau d'ENGIE pour 0,2 Md€. Ces cessions de titres ont été réalisées dans de bonnes

conditions patrimoniales. Ainsi, le 30 novembre 2015, lors de la dernière cession de titres Safran, l'État a cédé 2,64 % du capital de Safran (soit 11 millions d'actions) à un prix très supérieur (10 %) au minimum fixé par la Commission des Participations et des Transferts (CPT) et très au-dessus du cours de fin d'année, malgré un contexte de pics de volatilité fréquents, très au-dessus des niveaux constatés les deux années précédentes (en moyenne 15,49 % en 2014 et 15,85 % en 2013).

L'an dernier, l'État a cédé sa part de 49,99 % dans l'aéroport de Toulouse pour 308 millions d'euros, sur la base de 18 fois l'EBITDA. Cette opération, réalisée dans de bonnes conditions sur le plan patrimonial, s'est faite par ailleurs en préservant intégralement la capacité de l'État à veiller au respect des plans d'investissement requis (via le cahier des charges) et aux conditions de mise en œuvre des missions de service public des actifs aéroportuaires concernés. Les nouveaux actionnaires chinois de l'aéroport de Toulouse-Blagnac (le fonds FPAM et Shandong Hi-Speed Group réunis dans Casil Europe) ont même, depuis l'opération, annoncé souhaiter amplifier le projet d'extension de la plateforme. La capacité de l'aéroport sera portée de 8,5 à 12 millions de passagers annuels grâce à un investissement de 30 millions d'euros et la surface commerciale de l'aérogare doublée d'ici à 2018.

(1) 4 opérations : ENGIE [0,48 % du capital, 206 M€], Safran [2 cessions pour 1,8 Md€] et Aéroport de Toulouse [308 M€] – produits affectés au Compte d'Affectation Spéciale « Participations Financières de l'État »

## LA CESSION DE TITRES SAFRAN EN 2015



L'APE a également en 2015 réalisé pour la première fois un programme de vente de titres au fil de l'eau concernant les titres ENGIE sur une période de 3 mois entre le 16 juin 2015 et le 16 septembre 2015 lui permettant de céder ces titres sur la base d'un prix moyen d'exécution favorable de 17,72 €.

En 2015, la cession de 49,99 % de capital de l'aéroport de Toulouse-Blagnac a rapporté 308 M€ à l'État. L'entrée au capital du Consortium Symbiose a permis de conforter le projet industriel de l'aéroport et doit lui assurer les moyens de son développement, en lien étroit avec les collectivités locales.

La cession de la part de l'État au capital des aéroports de Nice et de Lyon est inscrite au programme de cessions 2016.

L'ensemble de ces cessions a permis à l'État de contribuer à hauteur de 800 M€ au désendettement de l'État en 2015.

Ces 2 Md€ de cessions ont permis de réinvestir 1,3 Md€ au capital des sociétés Air France-KLM et Renault afin de faire appliquer la loi sur les droits de vote double.

## Une politique de cession axée sur une vision stratégique et patrimoniale

L'État ne doit pas s'interdire de vendre là où il peut garder le même niveau d'influence tout en baissant son niveau de participation. En sens inverse, la rotation du portefeuille ne saurait se faire au détriment des intérêts stratégiques et patrimoniaux de l'État.

L'État actionnaire ajuste ses taux de participation dans chaque actif au plus près afin de s'assurer que chaque euro de capital public investi est bien utile et présente un rendement adéquat sur le plan à la fois financier et stratégique pour l'État<sup>(1)</sup>. Il est dans tous les cas attentif à la préservation de son influence dans les instances de gouvernance et en assemblée générale des actionnaires, afin de peser sur les choix stratégiques des entreprises. Cette préoccupation a été réaffirmée lors des discussions entre Orange et Bouygues Télécoms.

L'État actionnaire sait aussi ajuster son taux de détention pour favoriser certains rapprochements indispensables sur le plan industriel (en 2008, fusion de GDF avec Suez pour créer un acteur européen de premier plan ; en 2006, transformation d'ADP en SA et introduction à la bourse de Paris pour lui donner les moyens de son développement à l'international ; en 2015, Nexter avec ajustement du niveau de détention pour permettre un rapprochement industriel).

En sens inverse, l'État actionnaire est appelé à assumer le choix de rester investi dans des secteurs temporairement déstabilisés par les évolutions du marché et pour accompagner les efforts de recapitalisation et de restructuration industrielles, lorsqu'ils sont nécessaires et justifiés, comme c'est le cas aujourd'hui dans la filière nucléaire et dans les métiers de l'énergie.

(1) Dans certaines entreprises, l'État conserve 100 % du capital (par exemple à la SNCF, qui est un EPIC), dans d'autres nous sommes à 85 % (ex. : Areva), dans d'autres enfin, il a une majorité courte ou nous sommes minoritaires (ex. : 11 % de Airbus, 14 % de PSA). L'important est le niveau d'influence dont l'État dispose, au travers des droits de vote et la gouvernance

## Un portefeuille de l'APE impacté en 2015 par les bouleversements du secteur de l'énergie en raison des prix très bas des matières premières

Malgré les excellentes performances d'une partie des lignes, notamment dans les secteurs défense, aérospatial, automobile et télécoms, le portefeuille de titres cotés a été négativement impacté par la détérioration générale des indices sur les valeurs énergétiques, auxquelles le portefeuille de l'Agence reste fortement exposé.

Sur un an (avril 2015 – avril 2016), la valeur du portefeuille a reculé de 20,3 Md€ de 83,1 Md€ à 62,8 Md€ (-24,5 %) à comparer à un recul deux fois moins important de l'indice CAC 40 représentatif des grandes valeurs françaises (-12,2 % sur la même période) alors que les mouvements de cessions et investissements précédemment cités se sont traduits par une rentrée nette de 719 M€.

Ce recul, traduit la situation générale du marché de l'énergie en Europe (baisse généralisée des prix de marché dans un contexte de surproduction), mais aussi la situation spécifique d'EDF et Areva dans phase de réorganisation et redéploiement de la filière nucléaire.

La valeur du portefeuille a été fortement affectée par la baisse du cours de sa principale participation cotée (EDF) dont le cours a reculé de 44,8 % sur un an dans un contexte caractérisé par la baisse des prix de l'énergie en Europe ainsi que sur les incertitudes sur les paramètres économiques futurs liés à la

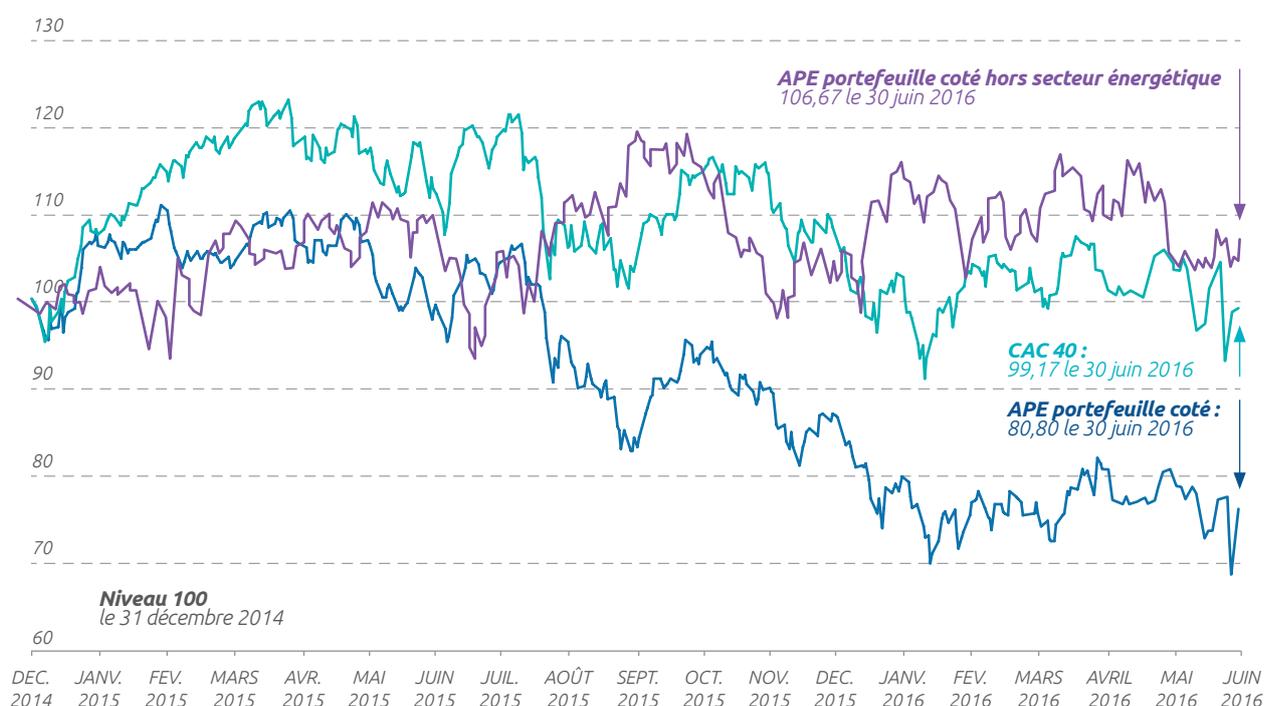
transition énergétique (prix plancher du carbone, évolution du cadre réglementaire européen), mais aussi des valeurs AREVA (-41,9 %) et ENGIE (-20,9 %).

À l'inverse, les participations des autres secteurs ont enregistré des performances positives, souvent supérieures à celles de leurs benchmarks européens (indices Stoxx sectoriels) à l'exception de Air France-KLM et de Dexia ;

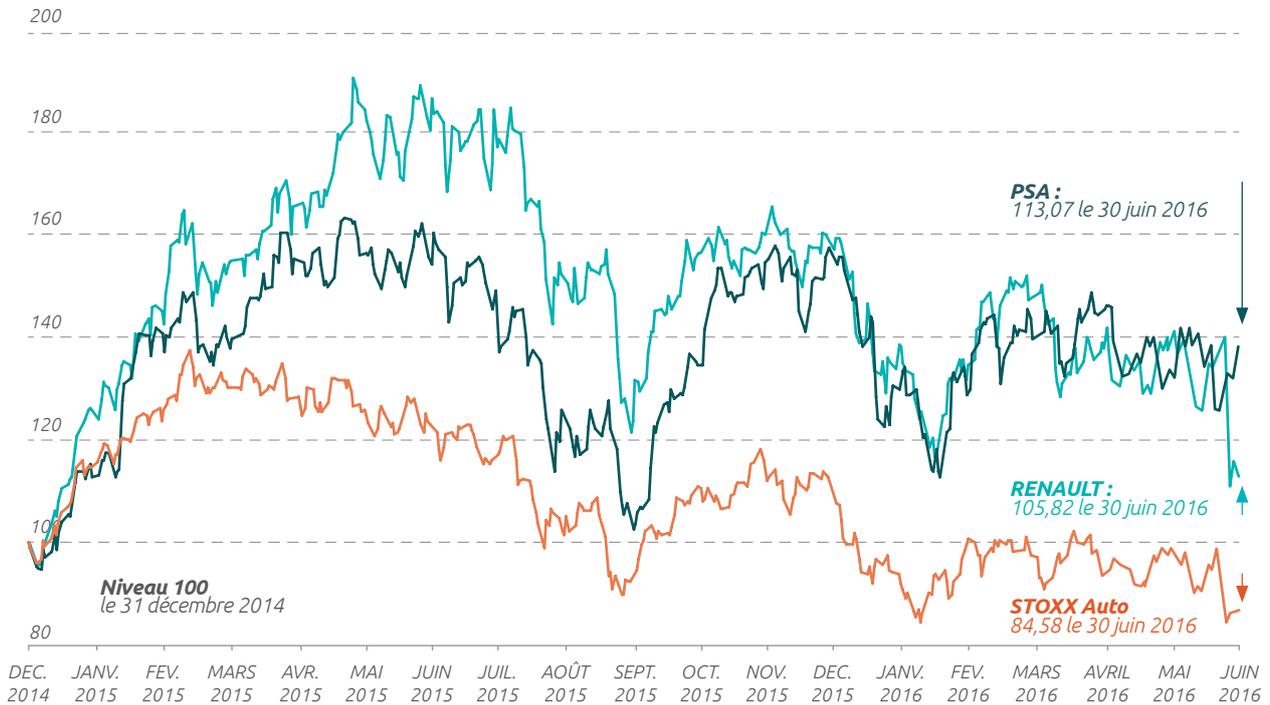
C'est notamment le cas des **valeurs aéronautique-défense**, en particulier Airbus (+49,9 % en 2015) et Thales (+53,6 %), qui poursuivent leur progression après plusieurs années de croissance des commandes, en particulier dans l'aviation civile, et des **valeurs du secteur automobile** avec Renault (+53 %) et PSA (+58,6 %).

En 2015, les trois plus fortes hausses du CAC 40 sont issues de participations publiques (Renault, PSA, et Airbus +49,94 %) auxquelles on peut ajouter Thales (+53,6 %, mais hors indice CAC) et Safran (+23,7 %).

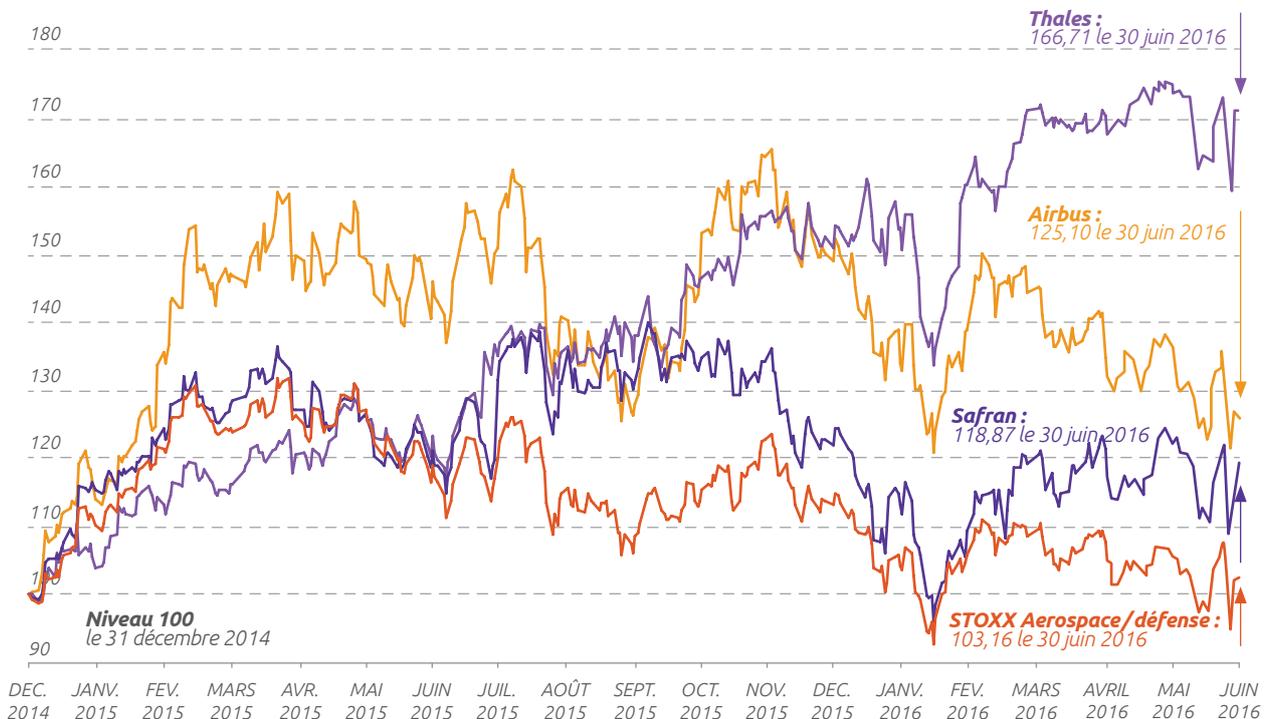
### ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE COTÉ DE L'APE COMPARÉ AU CAC 40



ÉVOLUTION DU COURS DES VALEURS AUTOMOBILE DU PORTEFEUILLE  
COMPARÉE À CELLE DE LEUR BENCHMARK EUROPÉEN



ÉVOLUTION DU COURS DES VALEURS AÉRONAUTIQUE – DÉFENSE DU PORTEFEUILLE  
COMPARÉE À CELLE DE LEUR BENCHMARK EUROPÉEN



Orange (+9,4 %) et ADP (+6,9 %) ont pour leur part connu une évolution positive globalement en ligne avec leur benchmark, le premier en raison des perspectives de consolidation du secteur,

le second avec les perspectives de reprise du trafic aérien en Europe.

**ILLUSTRATION : l'exemple du Groupe Orange : des performances commerciales solides, un résultat en forte progression**

Le groupe Orange a également présenté de bons résultats 2015 avec un triplement de son résultat annuel par rapport à 2014 (2,6 Md€ dégagé en 2015, contre 0,9 Md€ en 2014), le confortant dans la pertinence de son nouveau plan stratégique Essentiels2020, qui vise une différenciation par la qualité de l'expérience client.

Pour la première fois depuis 2009, les performances opérationnelles annuelles de l'entreprise sont en croissance, et ce avec un an d'avance par rapport aux objectifs du management. Le chiffre d'affaires a également été quasi stabilisé (-0,1 %).

Ces bons résultats proviennent d'une performance commerciale solide, en particulier dans le très haut débit, et de la poursuite des efforts de maîtrise des coûts. Le groupe a également continué à faire évoluer sa présence à l'international, notamment en Europe via l'acquisition de Jazztel en Espagne et la cession de sa participation dans EE au Royaume-Uni et en Afrique via les acquisitions en cours ou réalisées d'opérateurs au Burkina Faso, Sierra Leone et Liberia, en ligne avec ses choix stratégiques. Fort de cette stratégie, le groupe compte poursuivre cette dynamique avec une nouvelle croissance de ses performances opérationnelles en 2016.



AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

**Portefeuille de participations cotées de l'État**  
au 30 juin 2016

	CAPITALISATION BOURSIÈRE (M€)	% DE PARTICIPATION DE L'ÉTAT	VALEUR DE LA PARTICIPATION (M€)	2016 JUSQU'AU 30 JUIN	SUR 1 AN	2015
<b>CAC 40</b>				-8,62%	-11,54%	8,53%
<b>PORTEFEUILLE COTÉ APE</b>			<b>58 066</b>	<b>-13,97%</b>	<b>-23,78%</b>	<b>-13,15%</b>
<b>PORTEFEUILLE COTÉ APE HORS ÉNERGIE</b>			<b>28 241</b>	<b>-11,01%</b>	<b>-7,35%</b>	<b>26,64%</b>
ADP	9 800	50,63 %	4 962	-7,62 %	-2,29%	6,93%
AIRBUS	40 597	10,94 %	4 440	-16,56 %	-11,12%	49,94%
AIR FRANCE - KLM	1 718	17,58 %	302	-18,50 %	-9,18%	-11,85%
AREVA	1 245	28,83 %	359	-40,08 %	-57,02%	-40,49%
CNP	9 142	1,11 %	102	7,03 %	-11,11%	-15,52%
DEXIA*	30	5,73 %	2	-66,30 %	-72,32%	84,00%
EDF	21 064	84,94 %	17 891	-19,19 %	-45,15%	-40,53%
ENGIE	35 336	32,76 %	11 576	-11,12 %	-12,80%	-15,98%
ORANGE	38 819	13,45 %	5 220	-5,36 %	6,12%	9,43%
PSA	8 747	13,68 %	1 196	-33,26 %	-41,37%	58,56%
RENAULT	20 239	19,74 %	3 996	-26,11%	-26,74%	53,03%
SAFRAN	25 405	15,39 %	3 911	-3,87%	0,21%	23,65%
THALES	15 824	25,97 %	4 110	8,55%	38,50%	53,57%

\* actions cotées

		30 juin 2016	30 juin 2016	juin 2015 - juin 2016		2015	
		% de détention par l'État	Valeur de participation (M€)	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen	Variation du titre en %	Variation en % du benchmark sectoriel européen
<b>CAC 40</b>				<b>-11,54 %</b>		<b>8,53 %</b>	
<b>PORTFEUILLE COTÉ</b>			<b>58 066</b>	<b>-23,79 %</b>		<b>-13,15 %</b>	
ÉNERGIE ET NUCLÉAIRE	EDF	85,27%	17 891	-45,15 %	-4,71%	-40,53 %	2,90 %
	ENGIE	32,76%	11 576	-12,80 %	-4,69%	-15,98 %	-7,57 %
	Areva	28,83%	359	-57,02 %	-8,80 %	-40,49 %	5,58 %
INFRASTRUCTURES DE TRANSPORT	ADP	50,63%	4 962	-2,29 %	-7,80 %	6,93 %	4,33 %
COMPAGNIES AÉRIENNES	Air France-KLM	17,58%	302	-9,18 %	-21,31 %	-11,85 %	33,44 %
	Airbus	10,94%	4 440	-11,12 %	-11,55 %	49,94 %	13,52 %
AÉRONAUTIQUE DÉFENSE	Safran	15,39%	3 911	0,21 %	-11,55 %	23,65 %	13,52 %
	Thales	25,97%	4 110	38,50 %	-11,55 %	53,57 %	13,52 %
	Renault	19,74%	3 996	-26,74 %	-30,51 %	53,03 %	12,72 %
AUTOMOBILE	PSA	13,68%	1 196	-41,37 %	-30,51 %	58,56 %	12,72 %
TÉLÉCOM	Orange	13,45%	5 220	6,12 %	-17,67 %	9,43 %	8,45 %
SERVICES FINANCIERS	CNP	1,11%	102	-11,11 %	-28,68 %	-15,52 %	8,64 %
	Dexia (actions cotées)	5,73%	2	-72,32 %	-40,91 %	84,00 %	-3,52 %

## Évolution sectorielle du portefeuille de participations cotées

La composition sectorielle du portefeuille a poursuivi son rééquilibrage avec, en particulier :

- le recul du poids du secteur énergétique au sein du portefeuille de près de 10 points en un an (de 61,7 % à 51,7 %) avec celui de la baisse du cours d'EDF et Areva, la stagnation de celui de GDF Suez ;
- le poids croissant de l'aéronautique/défense dans le portefeuille, lequel passe de 15,9 % à 20,2 % en un an, malgré la cession d'un bloc de titres Safran,
- et dans une moindre mesure de l'automobile, par effet prix. Son poids passe de 7 % à 10,3 % en un an.

Toutefois, le portefeuille reste encore concentré sur quelques valeurs qui à elles seules déterminent son évolution, dont principalement EDF.

Comme les années précédentes, la valeur du portefeuille évolue principalement comme les titres du secteur de l'énergie (EDF, ENGIE et Areva) qui pesaient encore pour 51,7 % de la valeur totale des participations cotées fin avril 2016.

L'action EDF a cédé plus de 40 % l'an dernier, Areva -40 %, ENGIE 16 %<sup>(1)</sup>. Notons toutefois que ces « pertes » sur le portefeuille énergétique ne sont à ce stade que latentes. Elle ne sera constatée, si elle l'est, que si et lorsque l'État cédera certains de ces titres.

Hors secteur de l'énergie, le portefeuille APE a surperformé l'an dernier le CAC 40 en 2015 grâce notamment au secteur automobile et aéronautique et spatial et à la bonne performance de titres tels que Thales, Safran Airbus, Renault ou PSA. Hors énergie, le TSR 2015 du portefeuille APE est de 28,94 % (contre 12,06 % pour le CAC 40). En 2015, les trois plus fortes hausses du CAC 40 en 2015 sont venues ainsi de participations publiques (PSA : +58,6 %, Renault : +53 % et Airbus : +50 %) auxquels il convient d'ajouter Thales (+53,6 %, même si le titre est hors CAC 40) ainsi que dans une moindre mesure Safran (+23,7 %). L'ensemble de ces titres a très largement surperformé leurs comparables sectoriels en 2015.

## COMPOSITION SECTORIELLE DU PORTFEUILLE COTÉ

	Énergie	Aéronautique/ Défense	Transport aérien*	Automobile	Télécom	Autres	TOTAL
31 décembre 2013	71,4 %	15,7 %	5,6 %	3,2 %	4,0 %	0,1 %	100,0 %
30 avril 2014	72,1 %	13,4 %	5,9 %	3,6 %	4,9 %	0,1 %	100,0 %
31 décembre 2014	67,7 %	13,8 %	7,0 %	4,9 %	6,5 %	0,1 %	100,0 %
30 avril 2015	61,7 %	15,9 %	8,9 %	7,0 %	6,3 %	0,2 %	100,0 %
31 décembre 2015	53,0 %	19,5 %	8,5 %	10,7 %	8,2 %	0,1 %	100,0 %
30 juin 2016	51,2 %	21,5 %	9,1 %	9,0 %	9,0 %	0,2 %	100,0 %

(1) EDF, ENGIE et Areva ont accusé en 2015 une baisse beaucoup plus prononcée que celle de leur indice européen de référence

## Une politique de dividendes qui préserve la capacité des entreprises à investir

En investissant dans le capital d'entreprises industrielles et commerciales, l'État actionnaire attend légitimement en contrepartie une rémunération suffisante du risque encouru.

S'il apparaît difficile de conduire une politique de distribution homogène pour l'ensemble du portefeuille, compte tenu de son hétérogénéité sectorielle, l'État s'appuie toutefois dans la détermination des dividendes sur quelques grands principes :

- recherche d'un niveau de distribution soutenable compte tenu de la trajectoire financière à moyen et long terme de l'entreprise, notamment les investissements nécessaires à son développement et la maîtrise de son endettement ;
- une rémunération de l'actionnaire en ligne avec celle accordée par leurs principaux comparables, en particulier

dans les secteurs régulés et aux revenus peu volatils ;

- la maîtrise du risque de réinvestissement dans des projets à la rentabilité inférieure au coût du capital.

Le taux de distribution des entreprises du portefeuille reste, pour la plupart d'entre elles, stable par rapport à l'année précédente. Cependant, ce taux ne doit pas être sur-interprété. Le résultat de l'entreprise à prendre en compte pour disposer d'un taux de distribution pertinent est le résultat net récurrent et non le résultat net comptable affecté de perte exceptionnelle (par exemple pour dépréciation d'actifs).

**Les dividendes reçus en 2015 des entreprises représentent un montant significatif, 3,9 Md€, qui contribue de manière non négligeable au financement de l'action de l'État.**

### DIVIDENDES PERÇUS PAR L'ÉTAT DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE - Md€

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Numéraire	2,9	4,8	5,6	3,3	4,3	4,4	3,2	4,3	4,1	3	39,9
Titres				2,2	0,1		1,4	0,2		0,9	4,8
<b>TOTAL</b>	<b>2,9</b>	<b>4,8</b>	<b>5,6</b>	<b>5,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>44,7</b>

Les 5 principaux contributeurs, EDF, ENGIE, Orange, ADP et La Poste, représentent plus de 84 % du montant total versé au cours de l'exercice budgétaire 2015.

**Une politique de dividendes responsable, lisible et régulière, dans l'intérêt patrimonial de l'État et de la capacité des entreprises à se développer sur le long terme et à investir.**

Lors des débats de conseil d'administration sur la fixation du dividende annuel comme lors du vote en assemblée générale, l'État prend en compte l'équilibre entre les besoins de liquidité de l'entreprise et la nécessaire rémunération de son investissement, source de recettes indispensables pour financer l'action de l'État.

La politique de dividendes de l'État actionnaire repose sur les mêmes principes que ceux d'un investisseur de droit commun, avec une sensibilité particulière au maintien de la capacité des entreprises à investir dans des projets rentables. À titre d'illustration, en 2015 les investissements des entreprises du portefeuille ont ainsi augmenté de 0,1 Md€ (de 28,3 Md€ en 2014 à 28,4 Md€ en 2015).

l'État a choisi le paiement du dividende EDF au titre de 2015 en actions en raison des différentes contraintes qui pèsent sur la trajectoire financière de l'entreprise (exposition des revenus aux prix mondiaux de l'énergie, importance du programme d'investissement, volonté de maîtriser l'endettement).

**Hors énergie, le rendement actionnarial du portefeuille est très positif. En effet, +28,9 % se décomposant en 26,5 % de plus-values et 2,5 % de rendement du dividende.**

Le rendement du seul dividende (4,36 %) est en ligne avec celui observé les années précédentes, soit environ 1 % au-dessus de celui des entreprises du CAC 40, écart qui s'explique par un biais sectoriel - ici positif - en faveur du portefeuille de l'APE, davantage dépendant d'activités régulées aux revenus plus récurrents que ceux des grandes entreprises de la cote.

#### ILLUSTRATION : EDF

EDF, comme l'ensemble des électriciens européens, est confrontée à une baisse des prix de marché et à un environnement réglementaire qui fait évoluer son positionnement concurrentiel. Pour relever ses nouveaux défis, EDF a défini sa nouvelle stratégie, CAP2030, qui vise à ancrer sa position de leader mondial de production d'électricité décarbonée grâce à des investissements dans les énergies renouvelables, les services énergétiques et les réseaux de distribution, ainsi que dans le nucléaire.

Pour sécuriser sa trajectoire financière dans cette phase d'investissements importants et créateurs de valeur, EDF a décidé un plan d'actions incluant des mesures d'économies, des cessions d'actifs et un renforcement de ses fonds propres. Pour accompagner l'entreprise dans cette période stratégique pour son développement, l'État a décidé de percevoir son dividende au titre de l'année 2015 en actions, et s'est engagé à le faire pour les exercices 2016 et 2017.

En revanche c'est l'effondrement des valeurs utilities qui pèse le plus lourd dans la baisse du rendement actionnarial total. Le rendement actionnarial total en 2015 est de -9,95 %. Il est affecté par la baisse de la valeur du portefeuille de -14,30 % (variations des cours – cessions + acquisitions, mais hors perception du dividende en titres d'EDF) ainsi que par la politique de dividende des entreprises.

# Accompagner les entreprises du portefeuille dans leurs transformations

*Dans un monde riche en transformations, techniques, technologiques, des savoir-faire, l'État actionnaire doit aider les entreprises à participation publique dans leurs efforts de transformation, en investisseur avisé, dans le cadre d'un dialogue stratégique et financier approfondi.*

## Trois révolutions, trois nouveaux défis dans l'environnement de l'État actionnaire

### Les bouleversements de la transition énergétique et écologique

La transformation engagée par les acteurs de l'énergie depuis plus de dix ans pour répondre aux défis de la dérégulation des marchés a entraîné des mutations profondes du secteur.

Alors que ces transformations sont encore loin d'être abouties, de nouveaux défis se présentent pour l'ensemble des groupes énergétiques en Europe, à la fois économiques avec la chute des prix de l'énergie en Europe et la fin programmée des tarifs réglementés, et stratégiques avec la nécessaire évolution des modèles d'organisation et des mix d'activité. Plusieurs évolutions clés dessineront l'avenir du secteur énergétique en Europe :

- Le développement des énergies renouvelables
- Les développements de nouveaux produits et services numériques et les objectifs d'amélioration de l'efficacité énergétique (smart énergie)
- La territorialisation plus grande des enjeux énergétiques
- L'émergence de nouveaux modèles de marché
- L'accélération de la mobilité durable

Ces nouveaux défis constituent autant de défis, mais aussi de leviers de création de valeurs futurs pour les participations de l'État du secteur de l'énergie.

### Les défis de la « disruption » numérique et de la nouvelle révolution industrielle 4.0

L'introduction du numérique dans les entreprises représente une véritable révolution industrielle et sociale. Elle bouleverse les modèles d'affaires dans tous les secteurs. La France connaît un moment d'effervescence sans précédent en matière d'innovation.

Elle a les atouts pour en relever les défis, que ce soit par ses entreprises, son système éducatif et de recherche, ou ses infrastructures.

Simultanément dans le secteur industriel, les mouvements induits par les ruptures dans le domaine de l'innovation technologique (objets connectés, robotique, biotechnologies, intelligence artificielle, stockage de l'énergie, nouveaux matériaux, systèmes de production avancés...) vont révolutionner l'industrie, mais aussi une grande partie des services. Le rapport européen « Horizon 2020 »<sup>(2)</sup> a fait de ces technologies clés génériques un de ses axes de développement.

Les grandes entreprises à participation publique sont au cœur de ces mouvements. Mieux encore, elles ont un rôle éminent à jouer pour mobiliser, fédérer, entraîner leurs collaborateurs et leur écosystème de sous-traitants dans cette révolution aux contours multiples, qui appelle à rénover à la fois les processus de production, les modes d'accès aux marchés, les politiques d'investissement, la formation des salariés et l'organisation du travail dans les entreprises.

### Les nouveaux usages et attentes portés par les consommateurs

Plusieurs sociétés de notre portefeuille sont en charge de grandes missions d'intérêt général et de service public, dans le domaine des transports, des télécommunications, ou de l'énergie.

Elles doivent aujourd'hui répondre à de nouvelles demandes exprimées par leurs usagers comme leurs clients - dématérialisation des échanges, développement de l'offre numérique et multicanal, traitement des données clients afin d'accroître la satisfaction des usagers - et explorer de nouveaux territoires, du « big data » au co-développement de nouveaux services avec les usagers, de l'innovation ouverte à la construction de nouveaux partenariats avec des acteurs innovants. Cette « autre révolution » place la relation de service et le management collaboratif au cœur des enjeux du service public, et appelle à partager mieux encore les pratiques innovantes entre les sociétés à participation publique.

(2) Le programme-cadre de l'UE pour la recherche et l'innovation ([www.horizon2020.gouv.fr](http://www.horizon2020.gouv.fr))

## Aider à la restructuration des filières stratégiques

En vertu de la troisième de ses lignes directrices, précisées en 2014, l'État actionnaire est légitime pour accompagner le développement et la consolidation d'entreprises, en particulier dans des secteurs et des filières déterminantes pour la croissance économique nationale et européenne. L'État est ainsi intervenu au capital de PSA à l'appui de la filière automobile.

L'État actionnaire joue également un rôle de facilitateur des grandes restructurations industrielles et rapprochements dans les secteurs de souveraineté nécessaire la préservation des intérêts fondamentaux du pays, en vertu de la première de ses lignes directrices (secteurs de souveraineté) par exemple dans le secteur du nucléaire ou de la défense.

Il y prend sa part en accompagnant les équipes et dirigeants dans des processus d'adaptation et de transformation parfois complexes. L'État assume sur le plan financier et en tant qu'investisseur avisé, lorsque cela s'avère nécessaire, ses responsabilités d'actionnaire.

### ILLUSTRATION 1 : La refondation de la filière nucléaire

Compte tenu de son importance pour l'indépendance énergétique de notre pays, la réussite de la transition énergétique et la production d'énergie décarbonée, le Président de la République a lancé le 3 juin 2015 la refondation de la filière nucléaire française.

L'État actionnaire a mis en œuvre ces orientations, aux côtés d'EDF et d'AREVA, tout au long de l'année 2015 et du premier semestre 2016, notamment avec la préparation de la restructuration et de l'augmentation de capital d'Areva ou la prise de contrôle par EDF d'AREVA NP, qui rassemble les activités industrielles de construction de réacteurs, d'assemblage de combustible et de services à la base installée.

Cette refondation est stratégique pour la compétitivité de la filière nucléaire française pour mener à bien une politique d'exportation ambitieuse et le renouvellement futur du parc nucléaire français.

### ILLUSTRATION 2 : Finalisation du rapprochement de Nexter Systems et de KMW (KNDS)

Nexter Systems et KMW ont finalisé le 15 décembre 2015 leur rapprochement, franchissant ainsi une étape majeure de la consolidation de l'industrie de défense européenne, avec la constitution d'un leader de l'armement terrestre, qui représentera un effectif de 7000 salariés, un chiffre d'affaires proche de 3 Md€ en 2016. Le nouveau groupe consolidé est détenu à parité par GIAT Industries (dont le capital est détenu à 100 % par l'État français via l'APE) et par la famille allemande Bode-Wegmann, qui sont liés par un pacte d'actionnaires. L'Agence des participations de l'État et la Direction générale de l'Armement ont joué un rôle central dans ces négociations, afin de garantir la protection des actifs stratégiques de l'État, de définir les règles de gouvernance du nouvel ensemble, et de garantir l'intérêt patrimonial de l'État dans cette opération.

## Aider à la transformation des entreprises

L'État actionnaire veille à accompagner les grandes entreprises nationales et stratégiques dans un contexte de grands enjeux de **transitions économiques**, technologiques et industrielles.

### ILLUSTRATION 1 : ENGIE face aux enjeux de la transition énergétique

ENGIE a engagé la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de la société annoncé aux marchés début 2016, visant à faire de l'entreprise un « leader de la transition énergétique dans le monde »

Cette stratégie passe par son désengagement progressif des activités les plus émettrices de CO<sub>2</sub> et les plus exposées aux variations des prix des matières premières et par un recentrage sur les énergies renouvelables, les services à l'énergie et plus généralement, sur les activités aux revenus régulés ou garantis, non exposés aux prix des commodités, comme les infrastructures ou les centrales faisant l'objet de contrats d'achat sur l'électricité produite. Ces activités devront représenter dans trois ans 85 % du résultat brut d'exploitation, contre 55 % en 2014 ». Par ailleurs, ENGIE a annoncé un plan de cessions d'actifs ambitieux, ainsi qu'un programme d'amélioration opérationnelle (« lean »), visant à augmenter sa rentabilité au cours des prochains exercices.

### ILLUSTRATION 2 : La Poste

En 2015, le groupe La Poste a poursuivi la transformation de son modèle économique selon les lignes directrices du plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir » : poursuite du développement des activités existantes et principalement des relais de croissance (banque, colis-express), déploiement de nouvelles activités, maîtrise des coûts.

Le Réseau La Poste a poursuivi sa transformation dans une optique de maîtrise des charges d'exploitation et d'adaptation aux besoins des usagers. Avec le soutien de l'État, La Poste a ainsi lancé de nouveaux formats de présence postale territoriale en zone rurale, en complément des partenariats existants que sont le relais-poste commerçant et l'agence postale communale : (i) la création d'ici fin 2016 de 500

maisons de services au public, rassemblant en un même bureau de poste rural à faible activité d'autres opérateurs (Pôle Emploi, CNAM, MSA...); (ii) la réorganisation de 1 000 bureaux de poste à faible activité en facteurs-guichetiers (un seul postier chargé de la tournée de distribution du courrier et de l'accueil en bureau de poste).

Afin d'accélérer le rythme de transformation des bureaux de poste en zone urbaine, La Poste commence à y déployer des relais-poste commerçants offrant aux citoyens un accès aux principaux services de La Poste chez des commerçants de proximité. L'État actionnaire demeure particulièrement vigilant au respect de la trajectoire financière et soutient le groupe dans la poursuite de la transformation de son modèle économique.

### ILLUSTRATION 3 : PSA et l'annonce de son nouveau plan stratégique Push to Pass

La réussite du plan de redressement Back in the Race, attestée par les résultats de l'année 2015, confirme la validité de la stratégie soutenue par les actionnaires en 2014 et le rôle joué par l'État actionnaire pour que le Groupe regagne la confiance des marchés. En 2015-2016, l'État-actionnaire a soutenu l'entreprise dans ses réflexions stratégiques et dans la définition du nouveau plan Push to Pass qu'il a approuvé en Conseil de surveillance.

Ce plan vise à faire de PSA un constructeur automobile d'envergure mondiale en travaillant sur plusieurs champs : (i) qualité et adaptation du plan produits, (ii) conquête de nouveaux marchés, (iii) investissements dans les nouvelles technologies (assistance à la conduite, véhicule autonome, motorisation à faibles émissions), (iv) poursuite de la maîtrise des coûts pour assurer la compétitivité du Groupe. Il vise également à accompagner les nouvelles formes de mobilité et à étendre les activités du Groupe au-delà de son cœur de métier.

## Investir dans les filières clés de l'économie de demain

La France doit investir massivement au cours des prochaines années dans les technologies du futur, les technologies clés génériques. Ces technologies, qui vont de la microélectronique aux matériaux nouveaux, de la photonique et du photovoltaïque aux biotechnologies, forment le socle de la future industrie.

L'État actionnaire **accompagne à ce titre la stratégie d'investissement à ce titre dans les filières clés de l'économie de demain** :

- lorsqu'il accompagne les grands programmes d'investissement de ses participations, par exemple dans l'offre de nouveaux produits et services tels que les compteurs intelligents chez EDF et ENGIE ; dans leurs investissements dans la cyber sécurité chez Thales, Safran ou Airbus Groupe, dans le très haut débit et les nouveaux services aux usagers chez Orange, ou dans leur adaptation aux défis du numérique chez la Française des Jeux et à l'Imprimerie nationale ;
- par ailleurs, Bpifrance investit dans les filières clés de l'économie de demain, les PME, les ETI, l'innovation. Bpifrance est aujourd'hui la première société de financement en Europe des start-ups, du capital-risque et développement pour les PME, entreprises intermédiaires et grands groupes, avec 18 Md€ d'actifs sous gestion, 380 collaborateurs et 86.000 entreprises aidées.

### ILLUSTRATION 1 : Bpifrance

Bpifrance a poursuivi en 2015 la montée en puissance de ses engagements en capital et en financement en faveur des PME et ETI, et de l'économie de l'innovation. La première société de financement en Europe des start-ups, du capital-risque et développement a ainsi porté sa taille de bilan à 18 Md€ d'actifs sous gestion, et à 86.000 le nombre d'entreprises aidées.

Bpifrance a ainsi accordé près de 16 milliards d'euros de financements en 2015, et près de 1,8 milliard d'euros d'engagements en fonds propres (contre 1,8 milliard l'année précédente), dont 187 millions d'euros dans des entreprises de taille intermédiaire.

Bpifrance, détient à la fois des participations dans des grandes entreprises principalement en direct, héritage de la constitution du FSI (Orange, Eutelsat, Eiffage, Gemalto, Schneider Electric,

Technicolor, CGG...), dans des entreprises de taille intermédiaire (Soitec ou Vilmorin), en direct ou via des fonds, dans des PME, principalement via des fonds (Mandarine, Sogepierre, Francehostels...) et au capital d'entreprises innovantes, notamment en phase d'amorçage (Voluntis, Netatmo, Sparkow, Carmat...) le cas échéant via des fonds sectoriels (biotech, numérique...). Bpifrance a également une activité de fonds de fonds par laquelle elle investit dans des fonds de référence (Siparex, Partech...).

L'intervention de l'État actionnaire et de Bpifrance est encadrée par des doctrines d'investissement complémentaires l'une de l'autre. Bpifrance privilégie des prises de participations minoritaires dans de petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire avec une perspective de sortie au terme d'une étape de leur développement, de leur croissance internationale ou de leur consolidation qu'il est venu accompagner.

## **bpi**france *Sous portefeuille des participations cotées dans lesquelles Bpifrance détient du capital ; valeur au 30 juin 2016*

**Taille du portefeuille et performance globale**

**20**  
participations \*  
cotées principales  
(> 50 M€ de valeur  
de participation)

**9281** M€  
(total du portefeuille coté,  
y compris  
participation dans Orange)

**-25 %**  
sur 1 an  
(CAC 40 : -11,5 %)

PRINCIPALES PARTICIPATIONS (valeur en Md€)	PART DÉTENU	ÉVOLUTION SUR 1 AN
ORANGE 3 742	9,6 %	-4 % CAC40 -11,5 %
EUTELSAT 1 046	26,4 %	-43 %
SCHEINDER ELEC. 644	2,1 %	-16 %
STM 521	10,9 %	-29 %
GEMALTO 405	8,3 %	-33 %
EIFFAGE 359	5,7 %	26 %
INGENICO 351	5,5 %	-2 %
TECHNIP SA 316	5,3 %	-12 %
VIVENDI 245	1,1 %	-27 %
VALLOUREC 214	15,0 %	-83 %
ERAMET 201	25,7 %	-57 %
NEXANS SA 126	7,8 %	9 %
TECHNICOLOR 123	5,3 %	-7 %
UBISOFT 120	3,2 %	103 %
CRITEO 111	4,3 %	-8 %
DBV TECHNOLOGIES 77	5,3 %	6 %
CELECTIS 70	8,2 %	-24 %
EURONEXT NV 70	3,0 %	-8 %
CEGEDIM SA 58	15,0 %	-28 %
CONSTELLIUM NV-A 54	12,2 %	-60 %
Autres 429		

\*y compris Orange

**ILLUSTRATION 2 : Orange : préparer les investissements de demain**

Actionnaire de référence d'Orange, l'État soutient pleinement le plan stratégique Essentiels2020 du groupe, qui vise à offrir à ses clients la meilleure expérience client dans un contexte d'explosion des usages numériques (trafic, nombre d'écrans, nombre d'objets connectés...). Orange prévoit dans un cadre d'investir 15 milliards d'euros entre 2015 et 2018 dans les réseaux à très haut débit, tant fixes que mobiles, dont 4,5 milliards d'euros pour la fibre optique. Grâce à ces investissements, Orange compte au moins tripler le débit moyen de ses clients d'ici fin 2018. Le groupe se développe également dans de nouveaux services devant dépasser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018, comme les objets connectés et la banque 100 % mobile avec notamment la signature en avril 2016 d'un partenariat avec Groupama Banque. Le plan prévoit également une forte croissance de certaines offres pour les entreprises comme le cloud et la cyberdéfense.

**ILLUSTRATION 3 : LFB : préparer les investissements de demain**

Pour financer la stratégie de développement ambitieuse du LFB, une augmentation de capital de 230 M€ a été décidée en 2015, souscrite par l'État et qui sera libérée par tranches d'ici 2018. Cet effort doit lui permettre de financer son plan stratégique, qui comprend notamment la construction d'une nouvelle unité de production dans le Nord (Arras) de 290 M€, et la diversification de son activité à l'international et dans les biotechnologies.

## Préparer les défis de la « disruption » numérique

L'Agence des participations de l'État a engagé en 2015 une réflexion transversale sur la manière de mieux accompagner encore ses participations face aux enjeux de la transformation numérique, qui engendre des ruptures des modèles économiques de certaines entreprises.

La prise de conscience sur ces enjeux s'est incontestablement accélérée au niveau des Conseils d'Administration ces deux dernières années, et plusieurs sociétés et établissements (Orange, La Poste, EDF, ENGIE, Thales, Safran, PSA, Renault, FdJ...) mettent en œuvre désormais un plan d'action global, portant à la fois sur l'innovation de nouveaux produits et services, l'adaptation de leur stratégie de distribution, l'investissement dans de nouveaux systèmes, et des actions d'information et d'adaptation de leurs salariés. Plusieurs sociétés ont créé par ailleurs des départements de venture capital visant à développer l'innovation ouverte et des écosystèmes collaboratifs prometteurs avec des start-ups et entreprises en croissance.

### ILLUSTRATION 1 : la Française des jeux à l'heure de la mutation numérique

Actionnaire à 72 % de la Française des Jeux, l'État soutient pleinement le nouveau plan stratégique « FDJ 2020 : une vision augmentée de FDJ » approuvé en juillet 2015 qui vise en particulier à accélérer la numérisation tant de l'offre de jeux que de sa distribution. L'entreprise vise 4 millions de joueurs en ligne et 20 % de mises numérisées en 2020 contre respectivement 1 million et 4 % aujourd'hui.

Cette numérisation doit permettre de s'adapter aux modifications des habitudes des joueurs, qui délaissent les jeux historiques de l'entreprise (jeux de grattage notamment), et de renouveler l'expérience de jeu afin que celle-ci soit en phase avec les nouvelles attentes des clients, notamment des jeunes adultes, dont la révolution numérique a bouleversé les habitudes. La FDJ consacrera ainsi environ 500 millions d'euros sur la période du plan pour transformer son socle informatique et numériser son réseau.

### ILLUSTRATION 2 : Accompagner la transformation de Radio France

L'année 2015 et le début de 2016 ont été marqués par l'adoption d'un nouveau plan stratégique pour l'entreprise, ainsi que par la conclusion avec l'État du contrat d'objectifs et de moyens (COM) sur la période 2015-2019. Il prévoit de conforter la place du groupe comme média de référence à l'ère numérique, à travers une refonte éditoriale des programmes pour s'adresser davantage aux jeunes générations, ainsi que du renforcement de la complémentarité entre les antennes.

### ILLUSTRATION 3 : L'Imprimerie Nationale à l'heure du numérique

Le développement de l'économie du numérique et la circulation accrue des informations personnelles qu'il engendre renforcent les besoins en matière de sécurisation des identités et des données. Face à ces mutations numériques, le Groupe Imprimerie Nationale accompagne ses clients issus des sphères publiques ou privées dans la réalisation de titres, la sécurisation de documents et dans l'intégration de services de confiance et de solutions technologiques.

Fort de son positionnement stratégique sur le marché du numérique, l'Imprimerie Nationale a pour ambition de rester un fournisseur innovant de services numériques et physiques et de devenir un acteur incontournable au niveau mondial de la migration des identités professionnelles et régaliennes vers l'identité électronique.

# Synthèse des résultats financiers du portefeuille sur l'année écoulée

*Les comptes combinés 2015 couvrent les 62 principales participations du portefeuille de l'APE dont 49 sont comptabilisées par intégration globale (EDF, Areva, Aéroport de Paris, La Poste, SNCF, RATP...) et 13 par mise en équivalence (ENGIE, Airbus, Orange, Renault, Peugeot, Safran, Thales....).*

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

## **L'exercice 2015 a été marqué par des opérations structurantes pour certaines des entreprises du portefeuille :**

- La loi portant réforme du système ferroviaire promulguée le 4 août 2014, est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015. L'organisation passée du système ferroviaire français et de l'EPIC Société Nationale des Chemins de fer Français en particulier en est profondément modifiée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, avec la mise en œuvre d'un Groupe Public Ferroviaire (GPF) organisé en trois Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial (EPIC), intégré économiquement :
  - L'ancien EPIC Société Nationale des Chemins de fer Français, devenu SNCF Mobilités, continue d'assurer toutes les activités de transport des anciennes branches SNCF Proximités, SNCF Voyages et SNCF Logistics ainsi que la gestion des gares de la branche Gares & Connexions ;
  - L'ancien Réseau Ferré de France (RFF) devenu SNCF Réseau réunit toutes les fonctions de gestionnaire d'infrastructure en y regroupant SNCF Infra et la Direction de la Circulation Ferroviaire (DCF) anciennement dans la branche SNCF Infra. C'est lui qui doit garantir un accès non discriminatoire au réseau pour toutes les entreprises ferroviaires ;

- Un EPIC de « tête », créé le 1<sup>er</sup> décembre 2014 dans le cadre de la réforme et nommé SNCF, est chargé du contrôle et du pilotage stratégiques, de la cohérence économique, de l'intégration industrielle, de l'unité et de la cohésion sociales du Groupe Public Ferroviaire (GPF).
- Le rapprochement entre Nexter et KMW, Nexter Systems et Krauss-Maffei Wegmann (KMW) dont l'alliance a été finalisée le 15 décembre 2015, afin de constituer un leader européen de défense terrestre.

## **L'exercice 2015 a été marqué par les évolutions suivantes du portefeuille de l'APE :**

- Les acquisitions de titres Renault (4.73 % du capital) et d'Air France-KLM (1.70 % du capital).
- Les cessions de titres ENGIE (0.53 % du capital), Safran (6.6 % du capital) et de l'aéroport de Toulouse (49.9 % du capital).

**Un EBITDA en progression à 30,95 Mds d'€ (+5 %) qui permet de maintenir une forte capacité d'autofinancement et d'investissement. Un résultat net en dégradation (perte de 10,1 Mds€ en 2015) en raison de dépréciations importantes d'actifs enregistrées sur l'exercice, principalement sur la SNCF et ENGIE.**

Les comptes combinés sont détaillés dans le rapport financier de l'APE.

(1) retraitement des intérêts associés à la décision Européenne

(2) retraitement des dépréciations d'actifs ENGIE

(3) retraitements des dépréciations d'actifs EDF et SNCF, des amendes

**En 2015, le résultat opérationnel hors éléments non récurrents s'élève à 13,3 Md€. L'exercice est en effet marqué des éléments non récurrents significatifs (près de 17 Md€ contre 1,1 Md€ en 2014) survenus sur plusieurs entreprises du portefeuille (SNCF, EDF, ENGIE, AREVA)**

- Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau groupe public ferroviaire (GPF), des travaux préparatoires ont été menés en vue de l'élaboration d'un contrat-cadre et de contrats de performance entre l'État, le GPF et les deux EPIC SNCF Mobilités et SNCF Réseau, s'accompagnant d'un projet de trajectoire financière à horizon 2025. Ces travaux ont conduit à enregistrer des dépréciations d'actifs au sein du Groupe SNCF à hauteur de 12.5 Mds€ portant principalement sur l'infrastructure de SNCF Réseau et l'activité Voyage de SNCF Mobilités
  - L'UGT Infrastructure de SNCF Réseau comprend l'ensemble des actifs des lignes en service et/ou en cours de construction de Réseau ferré national pour un montant total, au 31/12/2015, de 40,6 Md€. À cette date, la mise en cohérence et la révision des hypothèses structurantes des prévisions à long terme sur les investissements et l'impact sur le trafic des modifications de comportement des clients (concurrence intermodale) ont conduit à réévaluer la valeur recouvrable des actifs à 31 Mds€ au 31 décembre 2015 et à déprécier les actifs à hauteur de 9.6 Mds€.
  - L'UGT Voyage comprend l'ensemble des actifs TGV de SNCF Mobilités. Au 31 décembre 2015 la constatation de l'accélération du développement de la concurrence intermodale, l'accentuation depuis le premier semestre d'une politique tarifaire orientée autour des petits prix et la croissance des coûts des péages décorrélée de l'évolution du chiffre d'affaires ont conduit la Direction de SNCF Mobilités à identifier des indices de pertes de valeur qui ont eu pour conséquence de constater des dépréciations complémentaires de 2,2 Mds€ sur le secteur Voyages SNCF
- Les dépréciations d'actifs d'EDF (3,5 Mds€ en 2015), portant essentiellement sur des actifs thermiques et des actifs d'Edison (prise en compte des tensions sur les marchés de l'énergie ;
  - Les dépréciations d'actifs d'ENGIE (8,7 Mds€), portent d'abord sur l'activité d'exploration-production très défavorablement impactée par la chute brutale et continue des prix du pétrole et du gaz naturel et sur l'activité de commercialisation de GNL impactée par le retournement du marché du GNL (4,3 milliards d'euros au total pour les deux activités). Elles touchent ensuite les activités de production d'électricité Merchant (3,2 milliards d'euros) confrontées à une dégradation de leurs fondamentaux et qui font l'objet d'une revue stratégique en cours. Les ajustements de valeur pour le reste du Groupe s'élèvent à 1,2 milliard d'euros et se concentrent sur des incorporels en France où la dynamique de marché est notamment affectée par la fin des tarifs réglementés de ventes pour les clients professionnels et une pression concurrentielle accrue.
  - L'amende infligée par l'autorité de la concurrence à SNCF et à La Poste (340 M€) pour participation à une entente dans le secteur des transports de colis. La Poste conteste le montant de l'amende.
  - La hausse de près de 4 Mds€ du coût du projet de stockage CIGEO, centre de stockage des déchets radioactifs en couche géologique profonde, désormais fixé à 25 Mds€ qui a conduit EDF et AREVA à augmenter leurs provisions pour gestion à long terme des déchets radioactifs de près de 1 Md€ pour les deux entités.

**Le résultat financier inclut également des éléments non récurrents pour près de 0,5 Md€, consécutivement à la décision de la Commission européenne qui a conclu à l'existence d'une aide d'État incompatible avec le marché commun sur le traitement fiscal par EDF des provisions pour le renouvellement des ouvrages du réseau d'alimentation générale (RAG).**

**Ces éléments non récurrents doivent être isolés pour analyser l'évolution de la performance économique des entités du périmètre.**

**Après retraitement des éléments non récurrents, les principaux agrégats de l'exercice (EBITDA, résultat opérationnel, résultat financier) sont en amélioration.**

(en millions d'euros)

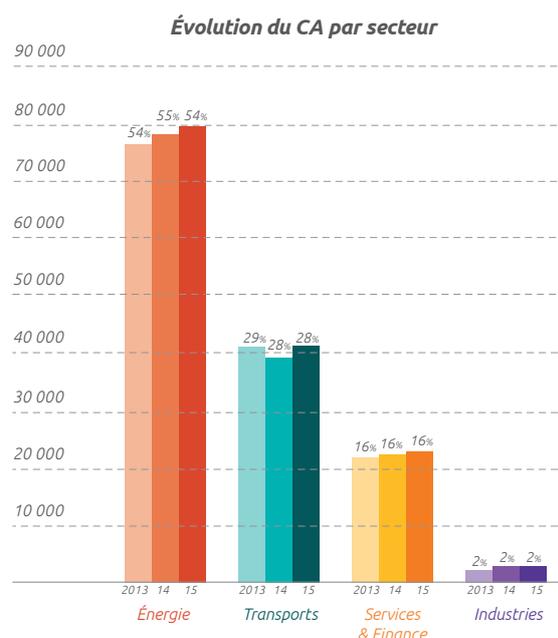
Compte de résultat	2014		2015	
	Proforma hors éléments non récurrents		Proforma hors éléments non récurrents	
Chiffre d'affaires	143 019		147 601	
EBITDA	29 455		30 952	
Dotations nettes des reprises d'amortissements et de provisions <sup>(3)</sup>	-18 047		-17 482	
Résultat opérationnel	11 408		13 320	
Résultat financier <sup>(1)</sup>	-5 237		-4 407	
Résultat des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup>	2 779		2 661	

La performance opérationnelle de l'ensemble combiné s'améliore en 2015 (+5,1 %)

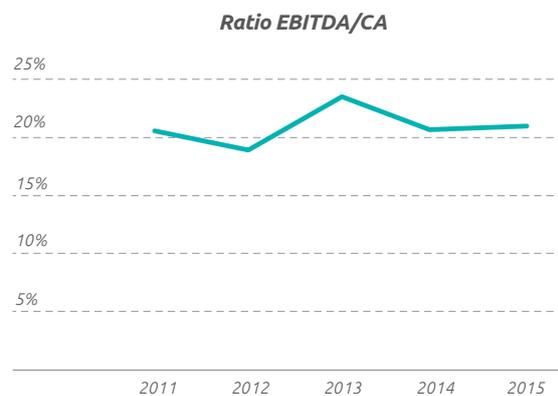
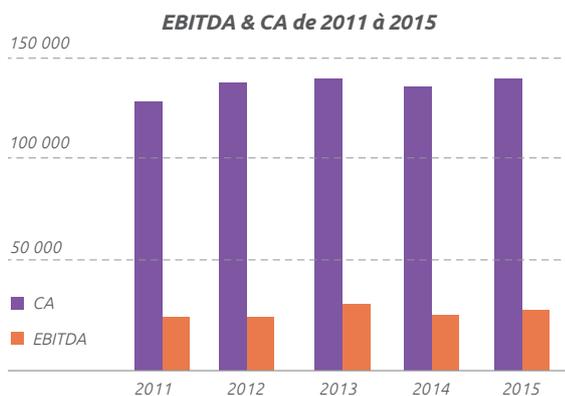
	31 /12/2014	31 /12/2015	% DE VARIATION 2015 /2014
<b>Compte de résultat</b>			
Produits nets bancaires (La Poste)	6 034	6 056	0,36 %
Chiffre d'affaires	143 019	147 601	3,20 %
Autres produits des activités ordinaires	11 616	11 571	-0,38 %
Achats et charges externes	-79 895	-82 884	3,74 %
Achats consommés	-40 504	-41 624	2,76 %
Charges externes	-39 391	-41 260	4,75 %
<b>Charges de personnel</b>			
Charges de personnel	-45 724	-46 965	2,71 %
Impôts taxes	-6 670	-6 914	3,67 %
<b>Autres produits et charges d'exploitation</b>			
Autres produits et charges d'exploitation	58	-41	
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>			
Autres produits et charges opérationnels	1 017	2 529	
<b>EBITDA</b>			
EBITDA	29 455	30 952	5,08 %
Chiffres d'affaires	143 019	147 601	3,20 %
Ratio EBITDA sur chiffre d'affaires	20,60 %	20,97 %	1,82 %

L'EBITDA sur la période est en hausse de 1,5 Mds€ (soit +5,1 %) ainsi que le taux de marge sur CA (+0,4 pt). Cette augmentation est la résultante :

- d'un chiffre d'affaires en croissance de 3,2 % (+4,5 Mds€), du pour 2Mds € au secteur ferroviaire, pour 1 Md€ au secteur service et en particulier à La Poste compte tenu de sa croissance organique, et 1.2 Mds€ au secteur Énergie. Cette dernière variation doit être analysée en tenant compte de l'intégration de Dalkia par EDF sur le seul second semestre en 2014 (1,4 milliard de chiffre d'affaires en 2014), pour une année pleine en 2015.
- d'une maîtrise des charges récurrentes que ce soit les achats et charges externes (+3.7 %) ou les charges de personnel (+2.7 %) dans un contexte économique qui demeure difficile. Ces variations devant être analysées en tenant compte de l'intégration de Dalkia par EDF sur le seul second semestre en 2014.



Un niveau d'investissement toujours significatif à 28.4 Md€...



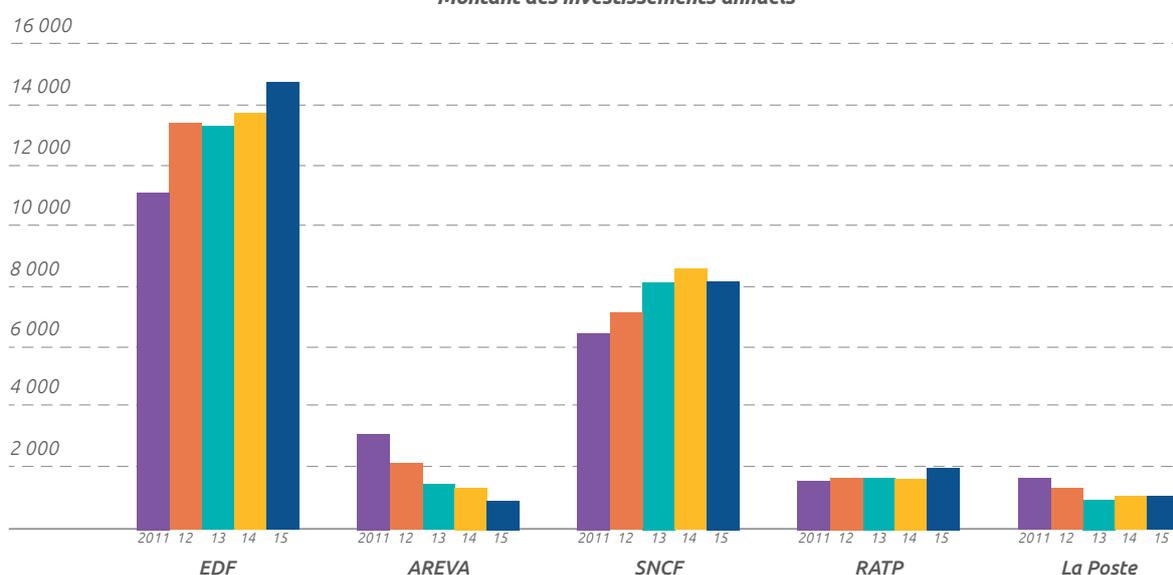
Les investissements s'élèvent à 28.4 Mds€ en 2015 (28.3 Mds€ en 2014) et ont été principalement réalisés par :

- EDF pour 14.8 Mds€ : il s'agit essentiellement d'investissements de développement (5.1 Mds€ dont 1.8 Md€ dans les énergies renouvelables et des investissements de maintenance (6.2 Mds€ dont 3.6 Mds€ dans le parc nucléaire français) ;
- SNCF pour 8.2 Mds€ dont 5.1 Mds€ de travaux de rénovation du réseau ferroviaire et de travaux de développement et 2.2 Mds€ au titre du matériel roulant ;
- RATP pour 1.9 Md€ dont plus de 70 % consacré au programme de modernisation du réseau et des matériels roulants.

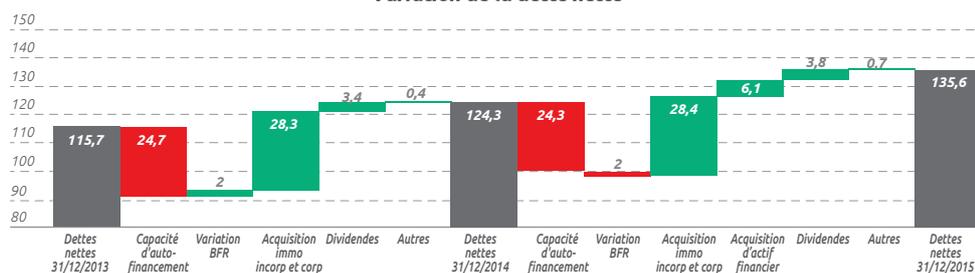
... conduisant à une augmentation de la dette nette de 10,7 Md€ entre 2014 et 2015.

La capacité de financement de la période (24.3 Mds€ en 2015) et le montant des investissements (28.4 Mds€ en 2015) restent à des niveaux très élevés et sont quasi-identiques à ceux de l'exercice précédent. Le free cash-flow de l'exercice 2015 est négatif de 2.1 milliards d'euros, mais en amélioration de 3.5 milliards par rapport à l'exercice précédent grâce aux efforts réalisés en matière de gestion du besoin en fonds de roulement. Le solde de la variation de l'endettement net (7,2 Mds d'€) sur la période est principalement lié à l'accroissement significatif des actifs financiers (6,1 Mds d'€ essentiellement EDF).

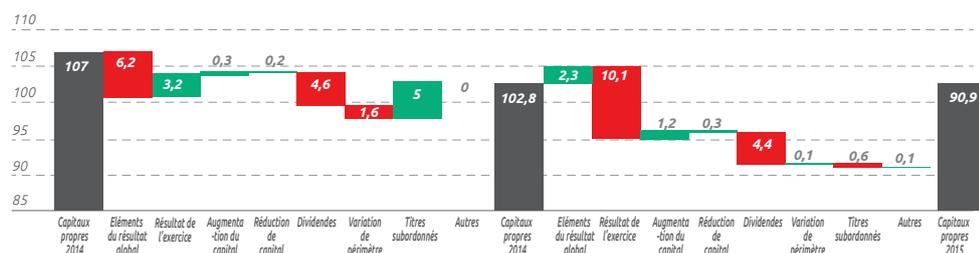
### Montant des investissements annuels



### Variation de la dette nette



### Variation des capitaux propres 2014-2015



**Les capitaux propres de l'ensemble combinés s'élèvent à 90,9 Mds€ au 31 décembre 2015.**

La variation des capitaux propres part du groupe diminue de 11,9 milliards d'euros sur l'exercice, sous l'effet principalement du résultat négatif de 10.1 milliards de l'exercice. L'ensemble de ces éléments conduit à un ratio dette nette sur EBITDA qui augmente légèrement (4.37 en 2015 contre 4.21 en 2014) compte tenu de l'importance des investissements en cours.





# Panorama

# *SECTORIEL*

FICHES ENTREPRISES



**PARTICIPATIONS DIRECTES DE L'ÉTAT AU 31 DÉCEMBRE 2015**

AU 31 DÉCEMBRE 2015 (EN MILLIONS D'EUROS)	CAPITAL DÉTENU EN DIRECT PAR L'ÉTAT EN %	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION
<b>ÉNERGIE</b>			
Areva	23,83% <sup>(1)</sup>	4 199	-1 388
Charbonnages de France	EPIC	0	-4
EDF	84,94%	75 006	4 280
ENGIE	32,76%	69 883	-3 242
<b>INDUSTRIES</b>			
<i>Automobile</i>			
Peugeot Citröen	0,00% <sup>(2)</sup>	54 676	1 976
Renault	19,74%	45 327	2 121
<i>Défense et aéronautique</i>			
DCI	50,00%	227	21
GIAT Industries	100,00%	1 266	734
ODAS	34,00%	595	2
Sogepa	100,00%	0	-1
TSA	100,00%	0	11
DCNS	62,49%	3 039	54
Airbus Group	0,00% <sup>(3)</sup>	64 450	4 062
Safran	15,39%	18 100	2 077
Thales	0,00% <sup>(4)</sup>	14 063	965
<i>Autres industries</i>			
LFB	100,00%	502	12
Monnaie de Paris	EPIC	131	4
STX France	33,34%	985	5
<b>SERVICES &amp; FINANCE</b>			
<i>Télécom/Numérique/Médias</i>			
Française des Jeux	72,00%	1 649	234
Imprimerie nationale	100,00%	209	25
France Médias Monde	100,00%	255	-7
Arte France	25,00%	170	-3
France Télévisions	100,00%	3 006	-30
Radio France	100,00%	639	-27
Orange	13,45%	40 236	4 742
<i>Autres services</i>			
Sovafim	100,00%	27	13
La Poste	73,68%	23 045	875
Semmaris	33,34%	105	28
Société pour le logement intermédiaire	100,00%	0	0
<i>Services financiers</i>			
Dexia	44,40%	834	190
SFIL	75,00%	75	-30
Bpifrance	EPIC <sup>(5)</sup>	0	-21
SPPE	100,00%	0	0
<i>Defaisances</i>			
CDR	100,00%	0	0
SGGP	100,00%	0	0

<sup>(1)</sup> hors part du capital détenu par le CEA à hauteur de 54,37%

<sup>(2)</sup> Taux détention indirecte non retraité des actions d'autocontrôle : 14,13% (via SOGEPa)

<sup>(3)</sup> Taux détention indirecte non retraité des actions d'autocontrôle : 9,91% (via SOGEPa)

<sup>(4)</sup> Taux détention indirecte non retraité des actions d'autocontrôle : 25,97% (via TSA)

<sup>(5)</sup> détient 50% de BPIFRANCE SA

RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	DETTES FINANCIÈRES NETTES	CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	DIVIDENDES VERSÉS
-2 038	-2 516	6 323	40	0
-6	-9	-32	-4	0
1 187	34 749	37 395	12 598	1 420
-4 617	43 078	27 727	9 220	3 107
899	10 555	-4 560	4 513	0
2 823	27 992	-2 661	3 908	555
17	174	-15	28	23
659	899	-140	63	40
3	40	-610	5	0
101	4 333	-13	101	0
206	1 340	-22	61	41
68	812	-2 217	65	0
2 696	5 966	-10 003	4 323	945
-424	5 627	783	2 813	517
765	4 646	-1 978	1 643	234
0	480	34	37	0
2	172	-34	3	1
4	141	578	NC	0
159	556	-847	-15	133
19	106	-28	31	6
0	4	-59	7	0
-2	26	-61	-57	0
0	433	138	113	0
-14	209	6	16	0
2 652	30 907	26 552	9 794	1 589
8	191	39	19	2
635	9 723	3 657	2 411	171
19	467	-46	36	7
0	6	0	0	0
163	4 118	n/a	-174	0
-59	1 385	2 294	242	0
325	10 886	1 629	-3	126
0	1	-1	0	0
13	16	91	-10	0
0	18	-18	0	0

AU 31 DÉCEMBRE 2015 (EN MILLIONS D'EUROS)	CAPITAL DÉTENU PAR L'ÉTAT EN %*	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT D'EXPLOITATION
<b>TRANSPORTS</b>			
<i>Ferroviaire</i>			
SNCF	EPIC	31 393	-10 172
RATP	EPIC	5 556	624
<i>Aérien</i>			
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	60,00%	67	12
Aéroport de Lyon	60,00%	162	24
Aéroport de Montpellier	60,00%	25	3
Aéroport de La Martinique	60,00%	44	1
Aéroport de Nice Côte d'Azur	60,00%	235	43
Aéroport de Paris - ADP	50,63%	2 916	787
Aéroport de La Réunion	60,00%	57	9
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	60,00%	20	0
Aéroport de La Guadeloupe	60,00%	53	2
Aéroport de Marseille Provence	60,00%	130	12
Aéroport de Bâle-Mulhouse	EP	137	37
Air France - KLM	17,60%	26 062	1 115
<i>Maritime et portuaire</i>			
Port autonome de Bordeaux	EPIC	36	3
Port autonome de Dunkerque	EPIC	79	11
Port autonome du Havre	EPIC	188	29
Port autonome de Marseille	EPIC	142	6
Port autonome de Nantes St Nazaire	EPIC	63	1
Port autonome de Rouen	EPIC	70	11
Port autonome de Guadeloupe	EPIC	37	0
Port autonome de La Martinique	EPIC	24	9
Port autonome de Paris	EPIC	91	24
Port autonome de La Réunion	EPIC	45	13
Port autonome de La Rochelle	EPIC	25	12
<i>Autoroutes</i>			
Caisse Nationale des Autoroutes	EPIC	2	0
Fonds massif Alpin	EPA		
SFTRF	0,00%	122	31
Autoroutes et tunnel du Mont Blanc (ATMB)	0,00%	186	92
<b>TOTAL COMPTES PUBLIES</b>		<b>490 666</b>	<b>10 416</b>
<i>Neutralisation des sociétés mises en équivalence</i>		<b>-337 896</b>	<b>-14 129</b>
<i>Homogénéisation et retraitements de combinaison</i>		<b>-2 269</b>	<b>68</b>
<i>Élimination intragroupes</i>		<b>-2 900</b>	<b>0</b>
<i>Sous-total retraitements et homogénéisation</i>		<b>-5 169</b>	<b>68</b>
<b>TOTAL COMPTES COMBINÉS</b>		<b>147 601</b>	<b>-3 645</b>

RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)	DETTES FINANCIÈRES NETTES	CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	DIVIDENDES VERSÉS
-12 219	-7 402	50 160	2 523	63
437	3 675	5 278	1 041	0
8	191	39	19	2
635	9 723	3 657	2 411	171
19	467	-46	36	7
0	6	0	0	0
5	165	-7	7	0
9	450	50	27	5
24	660	230	35	3
8	329	173	25	0
-6	188	62	1	0
9	313	10	20	1
0	164	17	8	0
6	277	-27	8	0
22	598	9	44	8
6	338	44	5	0
7	163	-11	12	1
0	0	5 271	0	0
16	47	1 036	61	0
55	324	74	76	28
<b>-4 711</b>	<b>203 176</b>	<b>153 456</b>	<b>58 809</b>	<b>9 384</b>
<b>-5 117</b>	<b>-104 250</b>	<b>-38 467</b>	<b>-38 015</b>	
<b>-288</b>	<b>-8 049</b>	<b>21 594</b>	<b>3 504</b>	
<b>0</b>	<b>0</b>			
<b>-288</b>	<b>-8 049</b>	<b>21 594</b>	<b>3 504</b>	
<b>-10 116</b>	<b>90 877</b>	<b>136 583</b>	<b>24 298</b>	

PANORAMA SECTORIEL

# Énergie

*Au plan mondial, l'année 2015 a été marquée par l'accord de Paris à l'occasion de la COP21, un tassement de la croissance mondiale pesant à la baisse sur le prix des commodités, en particulier du pétrole (avec la chute du Brent de 40% au cours de l'année), du gaz et du charbon. Les États-Unis poursuivent leur chemin vers l'autosuffisance énergétique, grâce au développement des gaz et pétroles de schiste. L'Europe importe le surplus de charbon américain, devenu meilleur marché que le gaz pour produire de l'électricité.*

*Le secteur électrique européen connaît depuis 2008 une situation de surcapacités, consécutive à la baisse de la demande, notamment de la part des industriels, et au développement intensif des énergies renouvelables (110 GW supplémentaires ces quatre dernières années). Par ailleurs, le très faible prix du CO2 et du charbon (-40% en 2015), devenu prioritaire par rapport au gaz dans l'ordre de mérite des moyens de production appelés pour produire de l'électricité, ont accentué la baisse des prix de gros de l'électricité, qui est passé de 37 à 26 €/MWh (-30%) entre novembre 2015 et février 2016.*

*À cause de ces prix bas, les opérateurs européens connaissent une situation financière tendue : de nombreuses décisions de fermeture de centrales au gaz sont prises (30 à 40 GW depuis fin 2012) car leur rentabilité est remise en cause. Plusieurs opérateurs ont ainsi dû annoncer des dépréciations comptables importantes et des baisses significatives de leur dividende. Les plus résilients sont ceux dont une part importante de l'activité est régulée, ou les mieux diversifiés à l'international (pays émergents) et dans les services énergétiques.*

*En France, la loi sur la transition énergétique et la croissance verte a été adoptée en 2015 et fixe un cap ambitieux d'investissements en matière de maîtrise de l'énergie, de production décarbonée, notamment renouvelable, ainsi que dans les réseaux. EDF et ENGIE ont vocation à en être des acteurs majeurs.*

*En ce qui concerne le nucléaire, le Président de la République a annoncé le 3 juin 2015 la refondation de la filière nucléaire française, qui prévoit la prise de contrôle d'AREVA NP par EDF, la mise en commun des activités de conception, gestion de projets et commercialisation de réacteurs neufs d'EDF et d'AREVA, ainsi que recentrage des activités d'AREVA sur l'ensemble du cycle du combustible.*



**ENGIE est un groupe issu de la fusion en 2008 des sociétés Gaz de France et Suez. L'État détient 32,76% du capital, les autres actionnaires détenant chacun moins de 5%. Le groupe est un industriel de référence dans les métiers du gaz, de l'électricité ainsi que des services à l'énergie. Il compte 155 494 collaborateurs et a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 69,9 Md€ dont plus de 60% est réalisé hors de France.**

Les résultats financiers 2015 du groupe sont conformes à la guidance. L'EBITDA recule à 11,3 Md€ (-0,8 Md€), notamment en raison de l'indisponibilité de plusieurs centrales nucléaires belges, la baisse du prix des commodités et la contraction des activités GNL. Le résultat net récurrent part du groupe recule plus modérément, à 2,6 Md€ (-0,1 Md€), tandis que le résultat net part du Groupe diminue à -4,6 Md€ (-7 Md€), en raison de dépréciations comptables importantes (8,7 Md€), concentrées sur l'activité d'exploration-production pénalisée par la chute des cours du pétrole et du gaz naturel, sur l'activité de commercialisation de GNL impactée par le retournement du marché du GNL, sur les activités de production d'électricité à prix de marché confrontées à une dégradation de leurs fondamentaux, ainsi que sur des actifs incorporels en France. La dette nette du groupe est stabilisée à 27,7 Md€ (+0,2 Md€), grâce à une forte hausse de la génération de cash (9,8 Md€) et une maîtrise des investissements (7,2 Md€ en brut).

Face à la dégradation persistante du prix des commodités et dans le contexte où le phénomène de la transition énergétique devient mondial, ENGIE prévoit d'accélérer pour 2016 la mise en œuvre de la stratégie de développement annoncée il y a deux ans, dans les pays à forte croissance et le secteur de la transition énergétique en Europe, en concentrant ses investissements sur :

- Les activités peu émettrices de CO<sub>2</sub>, qui représenteront plus de 90% de l'EBITDA du Groupe à horizon 2018 ;
- Les activités non exposées aux prix des commodités, qui représenteront plus de 85% de l'EBITDA du Groupe en 2018 ;
- Les solutions intégrées pour ses clients, dont l'EBITDA augmentera de plus de 50% sur la période.

Le déploiement de cette stratégie s'appuie sur un plan de transformation à 3 ans visant à créer de la valeur et à améliorer le profil de risque du Groupe. Il est composé i) d'un programme de rotation de portefeuille de 15 Md€ sur 2016-2018 qui vise à réduire l'exposition aux activités exposées aux prix des commodités, ii) d'un programme d'investissements de 22 Md€ sur 2016-2018, iii) d'un programme ambitieux de performance, Lean 2018, dont l'impact cumulé net sur l'EBITDA est de 1 Md€ à horizon 2018 et iv) d'investissements conséquents dans les nouveaux métiers et le digital (1,5 milliard d'euros sur 3 ans). ENGIE poursuit également une politique exemplaire en matière de RSE, grâce à la mise en place d'indicateurs précis, d'un effort de transparence vis-à-vis du marché (publication d'un rapport intégré).

En parallèle, le Groupe a revu son organisation interne avec la transformation des 5 branches en 24 entités opérationnelles dont la plupart sont géographiques, afin de renforcer les centres de décision du Groupe avec ses clients. Cette réorganisation s'est accompagnée d'un accord social européen ambitieux, centré sur la formation des salariés et le développement de la mobilité.



Pour en savoir plus

[www.engie.com](http://www.engie.com)



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

**La loi n° 2004-803 du 9 août 2004 a permis la transformation d'EDF en société anonyme. Son capital a été ouvert le 21 novembre 2005. La participation de l'État au capital s'établit à 84,94 % au 1<sup>er</sup> avril 2016 et son pourcentage des droits de vote à 90,68%. Au 31 décembre 2015, les effectifs consolidés du groupe EDF s'élevaient à près de 159 000 personnes, dont près de 133 400 en France.**

**La puissance électrique installée du groupe EDF (capacité nette) s'élève à 134,2 GW au 31 décembre 2015, pour une production de 619,3 TWh en 2015. L'EBITDA 2015 s'élève à 17,6 Md€ en 2015, en croissance organique de +3,9% par rapport à 2014 hors rattrapage tarifaire, son résultat net part du groupe à 1,2 Md€ et son endettement financier net représente 2,1x l'EBITDA fin 2015.**

EDF, comme l'ensemble des électriciens européens, est confrontée à une baisse des prix de marché et à un environnement réglementaire qui fait évoluer son positionnement concurrentiel. Dans ce contexte en évolution, EDF continue d'assurer ses missions de production et de fourniture d'électricité dans des conditions de sûreté et de qualité de service inchangées.

Pour relever ses nouveaux défis, EDF a défini sa nouvelle stratégie, CAP2030, qui vise tout d'abord à ancrer sa position de leader mondial de production d'électricité décarbonée. Pour ce faire, EDF prévoit d'investir dans le « Grand Carénage », programme qui consiste à rénover le parc de production nucléaire français, à augmenter le niveau de sûreté des réacteurs et, si les conditions sont réunies, à prolonger leur durée de fonctionnement. EDF investit également dans les énergies renouvelables (éolien, solaire, biomasse et hydraulique), dont il est le premier producteur européen via sa filiale EDF EN et son parc de concessions hydroélectriques. CAP2030 met ensuite l'accent sur le développement des services énergétiques et des réseaux de distribution.

Dans le cadre de CAP2030, EDF prévoit enfin d'adapter sa stratégie de développement international afin de saisir des opportunités de création de valeur dans des zones où la demande d'énergie et de services s'intensifie.

CAP2030 s'inscrit pleinement dans la démarche de responsabilité d'entreprise qui fédère les sociétés du groupe autour d'objectifs communs tant en termes d'industrie responsable (sûreté des installations, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, développement des ENR et de

l'efficacité énergétique), que d'employeur responsable (lutte contre les discriminations et promotion de la diversité, sécurité au travail, formation professionnelle).

EDF verra à terme son rôle de chef de file de la filière nucléaire française réaffirmé, via la prise de contrôle d'AREVA NP (société en charge des services et des fabrications d'équipements et de combustibles pour les réacteurs). Le rassemblement des compétences d'EDF et d'AREVA NP permettra d'optimiser le Grand carénage, de préparer le renouvellement du parc français et de proposer une offre complète à l'international. Le projet Hinkley Point C (HPC) de construction de deux réacteurs nucléaires au Royaume-Uni offre de bonnes perspectives de rentabilité et est très important pour l'entretien des compétences nucléaires d'EDF dans la perspective du renouvellement futur du parc français et de l'exportation de sa technologie.

Pour sécuriser sa trajectoire financière dans cette phase d'investissements importants et créateurs de valeur, EDF a décidé un plan d'actions incluant des mesures d'économies, des cessions d'actifs et un renforcement de ses fonds propres. Pour accompagner l'entreprise dans cette période stratégique pour son développement, l'État a décidé de percevoir son dividende au titre de l'année 2015 en actions, s'est engagé à le faire pour les exercices 2016 et 2017 et s'est engagé à souscrire à hauteur de 3 Md€ à l'augmentation de capital de 4 Md€ qu'EDF prévoit d'organiser d'ici l'arrêté de ses comptes 2016 par son Conseil d'administration.



Pour en savoir plus

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



**Areva est une société anonyme cotée à Conseil d'administration créée en 2001. Ses principaux actionnaires sont le CEA (54,4 %), l'État (28,9 %), KIA (4,8 %) et Bpifrance (3,3 %).**

**Ses activités comprennent l'extraction d'uranium, la conversion, l'enrichissement et la fabrication de combustible nucléaire, la conception, la construction et la maintenance des centrales nucléaires, le retraitement et le recyclage des combustibles usés, la fourniture de solutions pour l'aval du cycle et la fourniture de solutions pour la production d'énergies renouvelables. Du fait du plan de refondation de la filière électronucléaire annoncé par le Président de la République, prévoyant notamment la cession d'AREVA NP à EDF et des cessions d'autres filiales, un grand nombre d'activités sont désormais mises en équivalence, ce qui conduit à un chiffre d'affaires consolidé 2015 de 4 199 M€ (contre 3 954 M€ en 2014 à périmètre constant). La marge brute 2015 est de -288 M€ (contre -579 M€ en 2014 à périmètre constant) et ses effectifs s'élèvent à 40 662 salariés.**

Les résultats 2015 reflètent une nouvelle année difficile pour AREVA qui, en dépit d'une progression de 1,9% du chiffre d'affaires et de l'EBITDA de 4,4% à périmètre constant par rapport à 2014, se traduit par une perte de 2 038 M€ et une nouvelle augmentation de la dette financière nette du groupe de 590 M€.

Cette perte s'explique notamment par l'augmentation de la perte à terminaison du projet OL3 et de la finalisation d'un devis estimant le coût de construction du centre d'enfouissement de déchets nucléaires ultimes CIGEO, une dépréciation partielle de l'actif minier Imouraren et une provision pour restructuration d'un montant global de plus de 600 M€ couvrant les restructurations sociales et les risques de surcoûts associés à la mise en œuvre de la cession d'AREVA NP.

S'agissant du projet OL3, l'accélération des opérations menées sur le chantier en 2015 a conduit à une augmentation de la perte à terminaison de 905 M€ qui traduit notamment (i) des surcoûts opérationnels, (ii) une augmentation des coûts et aléas sur les phases d'essais ainsi que (iii) l'incidence probable des modalités de finalisation du projet et au règlement du contentieux avec le client TVO.

En dépit de ces difficultés, le groupe a franchi des étapes majeures de son plan de restructuration ces derniers mois :

- Un accord avec EDF sur la valorisation à 100% d'AREVA NP annoncé le 27 janvier et confirmé le 28 juillet en vue d'une cession;
- Une augmentation de capital de 5 Mds€, elle-aussi annoncée le 27 janvier dernier, à laquelle l'État a confirmé qu'il souscrira en tant qu'actionnaire de contrôle aux côtés d'investisseurs tiers et qu'il en assurera le plein succès, dans le respect des procédures et règles européennes applicables à ce type d'opération ;
- Un accord avec six banques prêteuses sur un crédit-relais de 1,1 milliard d'euros va permettre d'assurer la liquidité de l'entreprise pour l'exercice 2016 et servir de « relais » jusqu'à l'augmentation de capital ;
- Des discussions ont été poursuivies entre AREVA, SIEMENS et TVO en vue de terminer la construction de la centrale d'OL3 d'ici fin 2018.

Afin de réussir les prochaines étapes de la mise en œuvre du plan de restructuration, les efforts seront maintenus en 2016, avec notamment la poursuite du plan de performance, la création de New AREVA, et la signature d'un contrat de vente d'AREVA NP à EDF.



**Pour en savoir plus**

[www.areva.com](http://www.areva.com)



***RTE a été créée 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 à directoire et conseil de surveillance, est détenue à 100 % par EDF, et emploie 9 128 collaborateurs à fin 2015.***

2015 a vu la gouvernance de RTE renouvelée avec la nomination d'un nouveau Président, François Brottes, entré en fonctions le 1<sup>er</sup> septembre et un renouvellement complet du directoire le 1<sup>er</sup> octobre.

En 2015, le chiffre d'affaires de RTE s'est établi à 4 593 M€, en hausse de 3% (+132 M€) par rapport à 2014, principalement du fait de conditions climatiques favorables et d'une hausse des recettes liées aux interconnexions. L'EBITDA, en augmentation de 13% par rapport à 2014, se monte à 1 913 M€. Il progresse grâce à la croissance du chiffre d'affaires et à la maîtrise des dépenses opérationnelles. Cette très bonne performance opérationnelle a permis à RTE de conserver un bon niveau de résultat net, à 215 M€. Ce résultat net est néanmoins en baisse par rapport à 2014 (- 163 M€) en raison de l'effet de la décision de la Commission européenne du 22 juillet 2015 sur le traitement fiscal des provisions créées entre 1986 et 1997 pour le renouvellement des ouvrages du Réseau d'Alimentation Générale (RAG).

RTE a par ailleurs poursuivi, à hauteur de 1,4 Md€ (+2%), le programme d'investissements entrepris pour le renforcement de la qualité de son service et l'adaptation de son réseau aux enjeux européens et à la transition énergétique, avec en particulier la mise en service de la nouvelle ligne d'interconnexion France-Espagne. Dans ce contexte, la robustesse de son modèle économique lui a permis de maintenir ses équilibres financiers : augmentation maîtrisée de son endettement net (8 260 M€, contre 7 877 M€ en 2014) reposant sur des sources diversifiées et maintien de sa notation financière à A+.

Enfin, le 22 avril 2016, afin de donner à RTE les moyens de développer une nouvelle stratégie d'entreprise ambitieuse en matière de transport d'énergie en France et en Europe, dans le respect de ses missions de service public, et à EDF de financer ses nouveaux développements, le gouvernement a demandé aux Présidents de RTE et d'EDF de préparer un schéma d'ouverture du capital de RTE, qui puisse être mis en œuvre d'ici fin 2016.



***Pour en savoir plus***

[www.rte-france.fr](http://www.rte-france.fr)



**ERDF a été créé le 1<sup>er</sup> janvier 2008 par la filialisation des activités de distribution d'électricité d'EDF les séparant ainsi des activités de production, de transport et de commercialisation de l'électricité. ERDF est une société anonyme à conseil de surveillance et directoire détenue à 100 % par EDF. ERDF emploie 39 033 personnes à fin 2015 et alimente près de 35 millions de clients.**

L'année 2015 a été marquée par un effet climat doux se traduisant par un impact de -3,2TWh par rapport aux normales climatiques, à comparer avec un impact de -10,6TWh en 2014, et par un volume accru de 2,8 TWh (net de refoulement) d'injection sur le réseau de production décentralisée d'origine renouvelable. Le chiffre d'affaires est en hausse de 2% à 13,5 Md€, l'EBITDA en hausse de 8 % à 3,8 Md€ et le résultat net courant s'élève à 850 M€, en hausse de 22%, du fait en particulier d'effets globalement favorables sur les autres produits et charges d'exploitation et de la moindre dotation aux provisions pour renouvellement.

Malgré la baisse marquée des demandes de raccordements, ERDF a poursuivi ses investissements sur le réseau, à 3,2 Md€ (-1 % au total, mais avec des investissements sur la qualité de la desserte en hausse de près de 70 M€). Les efforts d'investissements engagés depuis plusieurs années portent leurs fruits, le temps moyen de coupure atteignant en 2015 son meilleur niveau depuis 10 ans à 61 min.

ERDF a commencé le déploiement de la première tranche de 3 millions de compteurs Linky en décembre 2015, avec 24 060 compteurs de la tranche 1 installés à fin 2015. En application de la loi sur la transition énergétique, un comité du système de la distribution publique d'électricité a été créé, tandis qu'un représentant des collectivités locales a été nommé au Conseil de surveillance d'ERDF.

Enfin, ERDF a changé d'identité visuelle en juillet 2015 et a décidé de changer de nom en 2016, pour devenir Enedis.



**Pour en savoir plus**

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

PANORAMA SECTORIEL

# Industries

*Dans la continuité des projets engagés en 2014, l'année 2015 a été marquée par l'aboutissement d'une opération industrielle majeure avec le rapprochement entre Nexter Systems et la société allemande KMW conclu le 15 décembre. Cette création d'un leader franco-allemand de l'armement terrestre est une étape importante de la consolidation de l'industrie de défense européenne. Cette opération répond à des impératifs stratégiques forts et permet au nouvel ensemble de disposer de la taille critique nécessaire pour pérenniser son développement. L'État détient 50% du capital de la société consolidée, et dispose d'une action spécifique au capital de Nexter Systems qui garantit la protection de ses intérêts stratégiques.*

*Les travaux visant la mise en place effective de la JV Airbus Safran Launchers ont également fortement mobilisé l'APE et la DGA afin de garantir la préservation des intérêts stratégiques de l'État, notamment liés à la dissuasion nucléaire. L'APE a également accompagné la cession de la participation détenue par le CNES dans Arianespace, qui devrait être effective en 2016. Airbus Safran Launchers prendra alors le contrôle d'Arianespace.*

*Dans un contexte de confirmation de la reprise du marché automobile européen, PSA et Renault ont pour leur part poursuivi l'amélioration de leurs performances opérationnelles – en dépit des incertitudes relatives au ralentissement du marché chinois apparues à l'été 2015 d'une part, et à la révélation de la manipulation par le constructeur Volkswagen des tests d'émissions de ses moteurs diesel d'autre part. Les résultats 2015 de PSA ont ainsi confirmé le redressement opérationnel du groupe avec une avance de 2 à 3 ans par rapport aux objectifs de son plan stratégique Back in the Race, confirmant le caractère avisé de l'investissement au capital du constructeur effectué par l'APE en avril 2014 ; et Renault a atteint dès 2015 l'objectif de 5 % de marge opérationnelle fixé à l'horizon 2017 par son plan Drive the Change.*

*En termes de gouvernance, soucieux de mettre en œuvre les dispositions de la loi 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle, l'État a porté sa participation de 15,01 % à 19,74 % du capital de Renault afin de sécuriser l'instauration de droits de vote double dans la gouvernance de Renault. L'attribution de droits de vote double, favorisée par cette montée au capital, permet depuis avril 2016 à l'État actionnaire de disposer d'une minorité de blocage effective en assemblée générale extraordinaire de Renault avec un plafonnement de ses droits de vote sur une liste de résolutions en assemblée générale correspondant à des enjeux de gestion ordinaire de la société suite aux négociations menées avec Nissan et Renault.*

*S'agissant des opérations de cession au sein du portefeuille industriel, et outre la cession réalisée en mars 2015, l'État a cédé 2,64% du capital de Safran en décembre pour 753,5 M€, portant sa participation à 15,4% du capital et 23,9% des droits de vote.*

# AIRBUS GROUP

***Airbus Group SE est depuis 2015 une société européenne immatriculée au registre du commerce néerlandais et dont le siège social est situé à Amsterdam aux Pays-Bas. Le groupe est un des leaders mondiaux de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. La société est détenue à hauteur d'environ 26 % par les États français (11 %), allemand (11 %) et espagnol (4 %) agissant de concert dans le cadre d'un pacte d'actionnaires négocié avec les accords de décembre 2012 entre Airbus Group et ses actionnaires historiques, restructurant le capital suite à la sortie de Daimler et Lagardère.***

***Airbus Group est composé de trois divisions : Airbus, Airbus Defence and Space et Airbus Helicopters. En 2015, le Airbus Group a réalisé un chiffre d'affaires de 64,5 Md€, dont 20 % dans le secteur de la défense, 10% dans le secteur des hélicoptères et 70% dans le domaine de l'aviation civile. Les principaux indicateurs reflètent la bonne santé du Groupe qui emploie 136 574 salariés dont 37 %, soit 50 000 personnes en France.***

Dans le domaine de l'aviation civile, la demande du marché reste très dynamique, ce qui se traduit pour Airbus Group comme Boeing par des carnets de commande record (1 006 Md€ pour Airbus Group à fin 2015). Ceux-ci continuent d'imposer un rythme rapide de renouvellement de leur gamme entre appareils nouveaux ou remotorisés. Airbus a bénéficié d'un contexte favorable de bonne santé des principales compagnies aériennes mondiales. Les commandes nettes 2015 se sont portées à 1 080 aéronefs. Les livraisons quant à elles atteignent 635 appareils. Le chiffre d'affaires ressort à 45,9 Md€, en hausse de 8,5%. Les principaux défis résident dans la tenue des objectifs industriels ambitieux de montée en cadence des programmes A350 et A320neo chez Airbus et ses sous-traitants, ainsi que le développement de l'A330neo. De ce point de vue, 2015 aura conforté l'exécution des principaux programmes du Groupe avec la certification de l'A320neo, la livraison de quatorze A350 et l'inauguration de l'usine d'assemblage américaine de Mobile, Alabama.

Avec 13Md€ de chiffre d'affaires dans les secteurs de la défense et de l'espace, Airbus D&S constitue l'un des leaders mondiaux d'activités allant des aéronefs de combat, de transport, de mission et de ravitaillement, des lanceurs spatiaux et satellites civils et militaires. S'agissant de ses

activités de défense, Airbus Group est focalisé sur l'exécution des contrats, notamment celui de l'A400M, ainsi que sur son programme de cession d'actifs. Dans le spatial, les évolutions les plus sensibles concernent la consolidation de la filière européenne des lanceurs spatiaux à travers la création de la Joint Venture Airbus Safran Launchers, et l'émergence de nouveaux projets de constellations pariant sur la diminution du coût des télécommunications spatiales, notamment OneWeb dans lequel Airbus Group a investi.

Dans le domaine des hélicoptères, Airbus Helicopters est le leader mondial sur les marchés civils et gouvernementaux avec un chiffre d'affaires 2015 en légère hausse à 6,8 Md€, mais la conjoncture est difficile à cause du gel des investissements des clients Oil & Gas offshore qui subissent la baisse des cours du pétrole. La société continue à investir pour renouveler sa gamme, avec notamment des appareils plus performants comme l'H160 dont le premier vol a eu lieu en 2015.

L'État n'est pas représenté au sein de la gouvernance d'Airbus Group. Il a toutefois joué un rôle important dans la constitution de la JV Airbus Safran Launchers afin de garantir la protection des actifs stratégiques.



**Pour en savoir plus**

[www.airbus-group.com](http://www.airbus-group.com)



**Thales est un leader mondial des hautes technologies pour les marchés de l'aéronautique, de l'espace, des transports terrestres, de la défense et de la sécurité. Le Groupe dispose d'un portefeuille équilibré entre activités civiles et militaires ; il emploie 62 000 salariés, dont 33 300 en France.**

**Au 31 décembre 2015, l'État détient 26,0 % du capital social et 36,0 % des droits de vote de Thales. Il contrôle conjointement Thales avec Dassault Aviation (24,9 % du capital et 28,7 % des droits de vote) dans le cadre d'un pacte d'actionnaires concertant. Des mécanismes juridiques garantissent par ailleurs à la puissance publique la protection des activités stratégiques de l'entreprise pour la défense nationale (action spécifique et convention de protection des intérêts stratégiques).**

Les résultats de l'année 2015 traduisent une très bonne performance du Groupe avec une progression du chiffre d'affaires de 8,4 % par rapport à 2014, et une hausse de 31 % du carnet de commandes soutenu par de grands contrats en France et à l'export. L'EBIT ajusté était de 1 216 M€ en 2015, contre 985 M€ en 2014, soit une augmentation de 23,4 %, la marge EBIT passant de 7,6 % à 8,6 % du chiffre d'affaires entre 2014 et 2015.

Avec des dépenses de défense structurellement en baisse sur ses marchés traditionnels, Thales a focalisé sa stratégie depuis plusieurs années sur l'atteinte d'objectifs ambitieux en termes de croissance organique et de rentabilité, en attachant une attention particulière à ses activités civiles et aux marchés émergents, et en mettant en œuvre d'importants plans de performance.

Les prises de commandes enregistrées depuis 2013, et le poids croissant qu'y prennent les pays émergents et les grands contrats, témoignent du succès de cette stratégie. Thales a ainsi bénéficié de la croissance des dépenses publiques de défense et de sécurité dans le monde, notamment au Proche et Moyen-Orient où le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 57 % en 2015, ce qui a conduit l'entreprise à réaliser 76 % de son chiffre d'affaires hors de France. Son chiffre d'affaires hors Europe, en augmentation de 28 % par rapport à 2012, témoigne de l'internationalisation croissante du Groupe.

Les deux plans de performance successifs, Probasis et Ambition Boost, ont permis à Thales de compter sur une performance opérationnelle en constante amélioration depuis 2010, ce qui conforte l'atteinte de l'objectif 2017-2018 annoncé au marché en 2014. La dégradation de la performance opérationnelle en 2014 et 2015 des activités Transports de Thales fait l'objet d'une attention particulière, un plan de redressement étant actuellement mis en œuvre par l'entreprise qui produit des premiers résultats positifs.

En 2016, Thales a finalisé l'acquisition de Vormetric (société spécialisée dans la protection des données), confirmant l'agilité du Groupe en matière de croissance externe et sa sélectivité, puisque la dernière opération significative était l'acquisition de LiveTV en 2014 (qui avait permis de renforcer l'offre du Groupe en matière de connectivité et services en cabine).

En sa qualité d'actionnaire co-contrôlant avec Dassault Aviation, l'État joue un rôle important dans la gouvernance de Thales et est étroitement associé aux décisions stratégiques et financières du groupe.



Pour en savoir plus

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



**Safran, né de la fusion en mai 2005 des sociétés Sagem et Snecma, est un groupe international de haute technologie, équipementier de premier rang dans les domaines de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité. Il emploie environ 70 000 salariés dans 53 pays, dont 40 400 en France. L'État est le premier actionnaire de Safran avec 15,4% du capital et 23,9% des droits de vote. Les salariés détiennent 13,6% du capital et 19,8% des droits de vote.**

**Le chiffre d'affaires ajusté du groupe s'élève à 17 414M€ en croissance de 8,4 %. La propulsion aéronautique et spatiale enregistre un chiffre d'affaires de 9 319 M€, notamment grâce au dynamisme des activités de services et pièces de rechange pour les moteurs civils. Les équipements aéronautiques dégagent un chiffre d'affaires de 4 943 M€, la division Défense de 1 266 M€ et la Sécurité de 1 878 M€. Le résultat opérationnel courant (ROC) ajusté atteint un niveau record de 2 432 M€ (14 % du chiffre d'affaires), en hausse de 16,4 %, pour un résultat net de 1 482 M€ et un cash-flow libre de 974 M€.**

Safran dispose de positions fortes sur ses marchés. Le secteur de l'aéronautique et de la défense dans lequel Safran est actif se caractérise par d'importantes barrières à l'entrée notamment technologiques. Les cycles de développement des produits sont très longs, nécessitant à la fois un effort constant et une anticipation à très long terme : si les positions conquises sont faciles à défendre, les positions perdues sont longues et difficiles à regagner. Aussi, le principal enjeu pour Safran est de continuellement maintenir son avance technologique et commerciale dans un marché aux évolutions généralement lentes mais durables.

Sur le marché principal de Safran, la motorisation aéronautique, Safran bénéficie de la forte croissance du trafic aérien et des positions construites au cours des quarante dernières années. Le moteur CFM56, produit dans le cadre d'une JV entre Safran et General Electric, équipe en exclusivité les Boeing 737 et un peu plus de la moitié des avions de la famille Airbus A320. Sa production a atteint en 2015 le niveau record de 1 612 moteurs. Les exigences économiques et environnementales des clients incitent néanmoins les motoristes à améliorer la performance de leur moteur. Safran et GE ont ainsi entrepris le développement d'un nouveau moteur, nommé LEAP, qui entrera en service en 2016 et dont le carnet de commandes dépasse déjà les 10 000 exemplaires. Ce développement reflète la stratégie de Safran d'anticipation et d'excellence technologique, permettant la préservation de ses positions commerciales. Ce développement est d'ailleurs largement financé par les revenus tirés des activités de services, elle-même découlant des ventes de moteur passées.

Le principal défi de Safran est de réussir la montée en cadence de la production de ce nouveau moteur. Safran s'appuie pour cela sur les méthodes éprouvées sur la production du moteur CFM56, tout en faisant, là où le cadre réglementaire très strict de l'aéronautique le permet, usage des techniques industrielles les plus récentes (tissage 3D de composites, fabrication additive...). Les marchés de la défense et de la sécurité sont quant à eux les témoins d'évolutions rapides des besoins et des marchés, liées notamment aux enjeux actuels de sécurité rencontrés dans le monde entier. Safran se positionne sur ce secteur en tirant parti des produits et technologies de très haut niveau développés par exemple pour les forces françaises, et en en généralisant l'usage à des produits plus facilement exportables ou utilisables dans le monde civil.

L'État actionnaire soutient et accompagne ces changements par une réflexion permanente sur les grands enjeux stratégiques de la société, et veille à leur adéquation avec les ressources, financières comme humaines, à la disposition de Safran. L'État actionnaire s'est également largement impliqué dans le changement de gouvernance réalisé en 2015 qui a conduit à la dissociation des fonctions de président du conseil et de directeur général.



**Pour en savoir plus**

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



***Issue de l'ancien service à compétence nationale direction des Constructions navales, DCNS est une société anonyme détenue à 62,49 % par l'État et à 35% par Thales. Les salariés détiennent également 1,69% du capital. L'activité de DCNS recouvre la conception, la fabrication et la maintenance de navires de surface armés et sous-marins. DCNS se développe également dans le domaine des énergies marines renouvelables, en particulier les hydroliennes. En 2015, le chiffre d'affaires s'est élevé à 3,04 Md€ ; les prises de commandes de 3,5 Md€ assurent à DCNS un solide carnet de commandes d'environ 12 Md€. Le groupe DCNS emploie environ 12 700 collaborateurs, essentiellement en France.***

DCNS est confronté à un budget de défense contraint sur son marché national et doit par conséquent chercher de nouveaux relais de développement à l'international ou dans de nouveaux domaines proches de son cœur d'activité. La sélection de DCNS par l'Australie pour développer et construire en Australie la future flotte sous-marine de ce pays est un bon exemple de cette stratégie. S'agissant de l'international, les pays clients de la France cherchent de plus en plus à développer une industrie locale, ce qui conduit DCNS à passer d'une logique d'exportation à une logique d'internationalisation. S'agissant des développements adjacents au cœur de métier de DCNS, la société a fait le choix de se tourner vers les énergies marines renouvelables, au croisement des préoccupations économiques et environnementales liées à l'énergie et des compétences maritimes de DCNS. L'activité hydrolienne (turbines sous-marines mises en mouvement par les courants), sur laquelle DCNS est très bien positionnée, constitue le principal axe de ce développement.

L'effort de compétitivité entrepris en 2015 par DCNS, avec la réorganisation de la société, la mise en place d'un plan d'économies et la négociation d'un accord global de performance doit contribuer à la fois à la satisfaction du client français et à la capacité de DCNS à gagner des contrats internationaux. Cet effort de coût s'accompagne d'une réflexion sur la gamme de produits et de son adéquation aux besoins des clients étrangers. L'État actionnaire accompagne la transformation de la société en soutenant les efforts du management et en évaluant la pertinence des efforts de diversification de la société, qu'il soutient pleinement. L'État actionnaire vise le retour à une situation financière saine, après une année 2014 difficile et une année 2015 marquée par le début d'un net redressement, tout en donnant à DCNS les moyens de son développement commercial et technologique.



**Pour en savoir plus**

[www.dcnsgroup.com](http://www.dcnsgroup.com)



**Depuis le 13 décembre 2013, GIAT Industries est la holding de tête de SNPE et de sa filiale EURENCO, société spécialisée dans les poudres et explosifs civils ou militaires ainsi que dans les additifs diesel. Depuis le 15 décembre 2015, GIAT Industries n'est plus l'actionnaire unique de Nexter Systems, mais détient désormais la moitié du capital de KNDS (KMW + Nexter Defense Systems), société de droit néerlandais issue du rapprochement de Nexter Systems et de la société allemande KMW, aux côtés de la famille Wegmann avec laquelle un pacte d'actionnaire a été conclu et qui définit les règles de gouvernance et de liquidité des titres. M. Philippe Schleicher est PDG de GIAT Industries depuis le 3 mars 2016 après un intérim de quelques mois. M. Stéphane Mayer est PDG de Nexter et co-CEO d'Honosthor depuis le 15 décembre 2015. Les intérêts stratégiques de l'État français sont par ailleurs protégés par une action spécifique au capital de Nexter Systems détenue en direct par l'État, ainsi que par une convention.**

Dans le domaine de l'armement terrestre, la fragmentation de l'industrie européenne, les contraintes sur les budgets de défense ainsi que la forte pression concurrentielle à l'export fragilisent les acteurs européens. L'activité 2015 de GIAT Industries a été rythmée par la négociation du rapprochement de Nexter et KMW qui répond directement à ces enjeux stratégiques. L'accord de rapprochement entre les deux sociétés a été signé le 29 juillet et réalisé le 15 décembre.

Cette consolidation fait naître un systémier intégrateur leader européen de l'armement terrestre, disposant d'une offre complète de chars de combats, de véhicules blindés à roues et à chenilles, de systèmes de franchissement, de systèmes d'artillerie et de défense anti-aérienne, ainsi que de tourelles, de munitions et de services associés. Le nouveau groupe, qui emploie environ 7200 personnes, dont 3400 en France, réalise un chiffre d'affaires consolidé de 2 Md€ en 2015. L'enjeu principal des mois et années à venir est de réussir l'intégration des deux sociétés dans le nouveau groupe, tout en assurant l'exécution des contrats en cours. Ce double défi devra être relevé dès l'exercice 2016, qui est marqué par une forte montée en puissance du chiffre d'affaires liée à la livraison de commandes importantes, mais qui devra également jeter les bases de la nouvelle organisation et du plan d'intégration du groupe.

L'État actionnaire a joué un rôle central dans cette négociation, afin de définir les règles de gouvernance, garantir la protection des actifs stratégiques de l'État et l'intérêt patrimonial de l'opération, et est directement représenté dans la gouvernance de KNDS.

Dans les domaines d'activité d'EURENCO, le marché est marqué par une demande soutenue dans les poudres pour moyens et gros calibres, une pression concurrentielle soutenue dans les additifs pour diesel et une demande en forte baisse dans les explosifs civils du fait du ralentissement du secteur pétrolier. Dans ce contexte inégal, EURENCO s'est focalisé sur la poursuite de son redressement opérationnel, notamment celui de sa filiale PB Clermont qui a connu un important arrêt de production en 2015. En lien étroit avec l'État actionnaire, EURENCO a poursuivi l'étude d'importants investissements sur les sites de Sorgues et de Bergerac.

GIAT Industries a cédé le 23 février 2016 sa participation au capital de Manurhin résultant de son intervention dans le cadre de l'augmentation de capital de 2012 qui a permis de rétablir les fonds propres de la société. Après plusieurs années de redressement de la performance du groupe, la cession de cette participation a contribué à constituer un bloc de contrôle à même de stabiliser le capital et la gouvernance de la société autour de son management.



Pour en savoir plus

[www.giat-industries.fr](http://www.giat-industries.fr)



# RENAULT

**Constructeur automobile depuis 1898, le groupe Renault est une société anonyme qui conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires, sous les marques Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. Sa filiale financière RCI Banque assure le financement des ventes. 2,8 millions de véhicules ont été vendus en 2015 dans 125 pays.**

**À fin 2015, Renault employait 120 136 collaborateurs, dont 45 579 en France, et fabriquait des véhicules et produits mécaniques dans 36 sites de fabrication.**

**L'entreprise est engagée depuis 2014 dans la seconde phase de son plan stratégique Drive the Change, qui vise à l'horizon 2017 un chiffre d'affaires de 50 milliards d'euros et une marge opérationnelle du Groupe d'au moins 5 % du chiffre d'affaires, tout en maintenant chaque année un free cash flow opérationnel de l'automobile positif. Renault est détenu à 19,74 % par l'État – depuis la montée au capital de l'État en avril 2015. L'entreprise détient 43,4 % du constructeur japonais Nissan et 37,25 % du constructeur russe Avtovaz.**

Comme l'a illustré la crise du marché automobile européen, marché historique du groupe Renault, le développement international des constructeurs automobiles demeure déterminant dans la réduction de leur exposition aux cycles économiques régionaux, et dans la captation de la croissance des marchés automobiles émergents.

Cet effort d'internationalisation s'avère également nécessaire à l'acquisition d'une taille critique, dans une industrie dominée par des constructeurs dépassant ou approchant désormais le seuil des 10 millions de véhicules vendus chaque année, et où la capacité à amortir sur de grands volumes frais fixes, dépenses de R&D et achats constitue un avantage compétitif décisif.

Dans ce contexte, les efforts d'internationalisation de Renault – permis notamment par le développement d'une gamme low-cost adaptée aux marchés émergents –, ont permis au groupe d'atteindre un quasi-équilibre entre ses ventes en Europe et hors d'Europe en 2012 et 2013. Depuis 2014, cette stratégie d'internationalisation équilibrée permet au groupe de s'appuyer sur la reprise du marché européen, et de poursuivre sa croissance malgré sa forte exposition aux marchés brésilien et russe.

L'Alliance établie avec Nissan depuis 1999 permet par ailleurs à Renault de disposer de la taille critique nécessaire à sa compétitivité – avec un total de 8,5 millions de véhicules vendus en 2015. Les synergies générées par l'Alliance, évaluées à 4,1 Mds€ pour 2015, ont ainsi contribué à l'atteinte anticipée de l'objectif de 5 % de marge

opérationnelle. Outre le déploiement de plateformes communes, l'Alliance permet l'amortissement à grande échelle des frais de R&D (véhicule électrique, connecté et autonome) structurants pour l'avenir du groupe.

Face à ces défis, l'État, premier actionnaire de l'entreprise depuis près de 70 ans, accompagne ses évolutions structurelles, à l'instar de celles intervenues depuis 1999 – telles que la prise de contrôle de Dacia et la conclusion de l'Alliance avec Nissan en 1999, le renforcement de cette Alliance en 2002 puis son élargissement à Daimler en 2010.

Par sa représentation au Conseil d'Administration comme par le biais de ses prérogatives d'actionnaire, l'État soutient le développement de l'Alliance et le maintien d'un équilibre satisfaisant entre les deux constructeurs, tout en défendant ses intérêts légitimes d'actionnaire – comme l'illustrent sa montée au capital de Renault en avril 2015 dans le cadre de l'application de loi Florange, et les accords conclus en décembre 2015 suite aux débats relatifs à l'Alliance Renault-Nissan.

Par ailleurs, à l'issue du déploiement réussi du plan stratégique Drive the Change, l'État contribuera au sein du Conseil d'administration à l'élaboration du plan stratégique triennal appelé à lui succéder à compter de 2017, dans un contexte sectoriel marqué par le renforcement progressif des normes anti-pollution – déterminantes dans les choix technologiques effectués par les constructeurs, notamment en faveur du véhicule électrique – et par le développement progressif du véhicule autonome.



**Pour en savoir plus**

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

## PSA PEUGEOT CITROËN

**Fort de 200 ans d'histoire industrielle, le Groupe PSA Peugeot Citroën a été créé après l'acquisition en 1976 par Peugeot SA de Citroën SA. Il dispose aujourd'hui d'implantations significatives en Europe, en Russie, en Amérique latine et en Chine, où il a noué il y a plus de 20 ans un partenariat précurseur avec le constructeur chinois Dongfeng. Le groupe emploie 182 157 salariés dans le monde, dont 78 274 en France.**

**En 2014, l'État a souscrit à une augmentation de capital, conjointement avec le constructeur chinois Dongfeng, dont le volume total s'élève à 3 Md€. L'État détient aujourd'hui 13,7 % du capital de PSA et 19,2 % des droits de vote en assemblée générale, en raison de l'acquisition de droits de vote doubles après 2 ans de détention des titres par l'État, au printemps 2016. Les trois principaux actionnaires détiennent une fraction du capital et des droits de vote rigoureusement égale, et sont liés par un pacte non-concertant et disposent chacun de deux sièges au Conseil de surveillance ainsi que d'un censeur.**

En 2015, PSA a réalisé de très bonnes performances avec 3 millions de véhicules vendus et un chiffre d'affaires en hausse de 6 %. La marge opérationnelle du Groupe a atteint un niveau record de 5 %, tirée par la conjoncture favorable du marché automobile et par les efforts de restructuration. Ces bons résultats ont été également soutenus par les performances de l'équipementier Faurecia, contrôlé par PSA, et par la banque PSA finances dont le partenariat avec Santander contribue à sa croissance.

L'industrie automobile connaît plusieurs tendances importantes :

- L'internationalisation des activités des constructeurs pour limiter leur exposition à la cyclicité du marché automobile, incitant les constructeurs désirant conquérir les marchés étrangers à adapter leurs gammes aux attentes locales.
- Sur le plan commercial, la consolidation du secteur automobile et l'imposition d'une taille critique substantielle par les 3 principaux constructeurs mondiaux, augmentant la difficulté pour les constructeurs de taille moyenne à se maintenir compétitifs sur chacun des segments de marché.
- Sur le plan technique, la nécessité de recourir à des investissements importants, avec d'une part le développement de technologies à faibles émissions de polluants et, d'autre part, un déplacement progressif de la valeur ajoutée vers l'industrie électronique et les services (illustré par la marche vers le véhicule autonome et le développement des outils d'assistance à la conduite), au risque de faire migrer la création de valeur vers les équipementiers.

Sur le marché français, et à moindre mesure en Europe, la « dédiésélisation » a un impact important sur les ventes automobiles, le diesel représentant 38 % des achats de voitures neuves en France début 2016, contre 64 % en 2012. Cette évolution nécessite une recomposition importante du mix-produits des constructeurs.

Alors que le plan Back in the race était un plan d'urgence destiné à restaurer la rentabilité du Groupe, PSA a défini un nouveau plan stratégique en avril 2016 (Push to pass) pour répondre aux défis stratégiques de l'industrie automobile. Le plan Back in the Race a en effet été réalisé avec 2 ans d'avance, justifiant la mise en place du nouveau plan.

Le premier axe du plan vise à faire de PSA un constructeur automobile d'envergure mondiale en travaillant sur plusieurs champs : (i) qualité et adaptation du plan produits, (ii) conquête de nouveaux marchés, (iii) investissements dans les nouvelles technologies (assistance à la conduite, véhicule autonome, motorisation à faibles émissions), (iv) poursuite de la maîtrise des coûts pour assurer la compétitivité du Groupe.

Le second axe vise quant à lui à accompagner les nouvelles formes de mobilité et à étendre les activités du Groupe au-delà de son cœur de métier.

La réussite du plan de redressement Back in the Race, attestée par les résultats de l'année 2015, confirme la validité de la stratégie soutenue par les actionnaires en 2014 et le rôle joué par l'État actionnaire pour que le Groupe regagne la confiance des marchés. En 2015-2016, l'État-actionnaire a soutenu l'entreprise dans ses réflexions stratégiques et dans la définition du nouveau plan Push to pass qu'il a approuvé en Conseil de surveillance.



Pour en savoir plus

[www.psa-peugeot-citroen.com/fr](http://www.psa-peugeot-citroen.com/fr)



***Détenue à 66,66 % par le groupe coréen STX Offshore & Shipbuilding et à 33,34 % par l'État, STX France est une société anonyme ayant pour objet la conception, la construction et l'entretien de navires civils et militaires – paquebots notamment –, avec une diversification en cours vers les énergies marines renouvelables. Fin 2015, STX France emploie 2 529 personnes, localisées principalement à Saint-Nazaire.***

Dans un contexte de reprise nette du marché de la construction de paquebots, seuls trois chantiers disposent à ce jour du savoir-faire nécessaire à la conception et à la construction de navires de ce type : Meyer Werft en Allemagne et en Finlande, STX France à Saint-Nazaire.

Face à la forte demande des armateurs pour de nouveaux navires, et au niveau de charge du chantier de Saint-Nazaire élevé, les constructeurs doivent s'assurer de la bonne exécution des contrats en cours, ainsi que de la bonne planification des nouvelles prises de commande.

Pour ce qui concerne STX France, la construction pour Royal Caribbean International du plus grand paquebot du monde – l'Harmony of the Seas, qui sera suivi d'un sistership – doit s'achever au printemps 2016, alors que la construction pour MSC Croisières des paquebots du type Vista – dont les options pour un troisième et un quatrième navire ont été affermies début 2016 – a débuté courant 2015. Au total, en incluant les commandes de navires destinées à Celebrity Cruises, et celles attendues de MSC suite à la signature en avril 2016 d'une lettre d'intention, STX France dispose à ce jour d'un plan de charge courant jusqu'en 2026.

L'État, à travers ses prérogatives d'actionnaire et sa représentation au Conseil d'Administration de l'entreprise, accompagne STX France dans la gestion des risques opérationnels et financiers liés à cette phase ascendante de la construction de paquebots. En parallèle, il veille à la diversification des activités de l'entreprise vers les énergies marines renouvelables, nécessaire à la réduction de son exposition au seul cycle de la construction de navires de croisières : il a ainsi soutenu l'entreprise dans sa démarche d'investissements dédiés, et dans ses prises de commandes de sous-stations électriques pour champs éoliens offshore.



**Pour en savoir plus**

[www.stxfrench.com/FR/](http://www.stxfrench.com/FR/)

# ALSTOM

**Leader mondial de l'industrie ferroviaire, Alstom conçoit des systèmes, équipements et services pour le secteur ferroviaire ; le groupe offre une gamme complète de matériel roulant, allant des trains à grande vitesse aux métros et tramways, ainsi que des solutions en matière de maintenance, de signalisation et d'infrastructures. Dirigée au cours du dernier exercice (avril 2015 - mars 2016) par P. Kron puis par Henri Poupart-Lafarge (depuis février 2016), l'entreprise, qui emploie environ 32 000 personnes dans le monde dont environ 9 000 en France, a réalisé un chiffre d'affaires de 6,2 Md€. Depuis l'entrée en vigueur du prêt de titres consenti par Bouygues à l'État en février 2016, son actionariat est composé de l'État (20%), de Bouygues (8,3%), d'investisseurs institutionnels et public (70.7%) et de salariés (1%).**

L'année 2015 aura été marquée par la conclusion des accords entre Alstom et General Electric (GE) relatifs à la cession des activités Énergie d'Alstom, intervenue le 2 novembre 2015. L'offre publique de rachat d'action (OPRA) qui a suivi la transaction avec GE, d'un montant de 3.2Md€, a été finalisée le 28 janvier 2016, et permet à Alstom de disposer d'un endettement net nul post-opération. À l'exception de ses participations dans les co-entreprises constituées avec GE (dans les activités de réseaux, des énergies renouvelables, et du nucléaire), le groupe Alstom est à présent recentré sur son activité de transport ferroviaire.

Dans ce contexte, la mise en œuvre du protocole d'accord conclu entre Bouygues et l'État le 22 juin 2014 permet à l'État de suivre et d'accompagner de près ce recentrage industriel. En effet, le prêt de titres consenti par Bouygues à l'État, portant sur 20% du capital d'Alstom, est entré en vigueur le 4 février 2016 et octroie à l'État une position d'actionnaire de référence du groupe. En parallèle, l'État dispose d'une représentation au conseil d'administration d'Alstom, portée à deux administrateurs à l'été 2016. Enfin, en vertu de l'accord noué avec Bouygues, l'État dispose d'une série d'options d'achat, lui permettant d'acquérir les titres actuellement prêtés par Bouygues d'ici octobre 2017, selon des modalités lui permettant d'adopter la stratégie préservant le mieux ses intérêts patrimoniaux.

Au plan financier, lors de l'exercice allant d'avril 2014 à mars 2015, l'activité ferroviaire d'Alstom a enregistré un chiffre d'affaires de 6.2Md€, et a dégagé une marge opérationnelle de 5.2%, tandis que le résultat net, de -719 M€, a été affecté par un certain nombre d'éléments exceptionnels. Au cours des trois premiers trimestres de l'exercice 2015-2016 (avril - décembre), Alstom a affiché un chiffre d'affaires en progression (+3% à périmètre et taux de change constants), tandis que le carnet de commandes demeure fourni (28.7Md€ au 31 décembre 2015, soit plus de quatre années de chiffre d'affaires). Il est attendu une amélioration graduelle de la marge opérationnelle dans la fourchette de 5 à 7%, ainsi qu'une génération de cash-flow libre en ligne avec le résultat net.



Pour en savoir plus

[www.alstom.com](http://www.alstom.com)



***La Monnaie de Paris est un établissement public à caractère industriel et commercial créé en 2007, héritière d'une institution datant de 864 créée sous le règne de Charles II. Elle dispose du monopole légal de frappe des euros à face française et exerce également des activités concurrentielles comme les monnaies de collection à valeur faciale. L'entreprise emploie environ 500 collaborateurs à Paris et Pessac. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 131 M€ en 2015.***

En 2015, l'activité de La Monnaie de Paris se partage entre la frappe de monnaies courantes (dont le volume est en repli à 708 millions de pièce en 2015 après 800 millions de pièces en 2014), les monnaies de collection à valeur faciale dont le chiffre d'affaires se stabilise à 50 M€ et les monnaies courantes étrangères qui baissent cette année à 12,5 M€ sous la pression concurrentielle.

Les instituts de frappe européens, dimensionnés dans le cadre du passage à l'euro, connaissent une importante surcapacité du fait d'une commande régaliennne structurellement en baisse notamment liée à la dématérialisation des nouveaux moyens de paiements.

En réponse à la mutation de son environnement, l'entreprise a poursuivi son investissement dans le chantier MetalMorphose focalisé sur la transformation de son emprise industrielle parisienne Quai de Conti, dont les travaux se termineront en 2017. Le restaurant triplement étoilé de Guy Savoy a ainsi été ouvert le 19 mai et les premières expositions temporaires ont rencontré un succès encourageant.

Dans le cadre de son plan stratégique « Monnaie aux ambitions partagées », la Monnaie a mis l'accent sur l'amélioration de la performance industrielle. L'entreprise a par ailleurs engagé avec son actionnaire une réflexion stratégique visant à définir un nouveau plan pour l'horizon 2016-2019.

En tant qu'unique actionnaire, l'État a accompagné la Monnaie dans la recherche de solutions aux importants défis qu'elle doit relever, l'État actionnaire ayant par exemple renoncé au dividende de l'exercice 2015, et ayant contribué à une importante réflexion stratégique qui vise à renforcer la pérennité de l'entreprise.



**Pour en savoir plus**

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



# Services & Finance

*Avec des participations dans une quinzaine d'entreprises financières ou de services, l'État est un acteur important de ce secteur.*

*Dans l'audiovisuel, l'année 2015 a été marquée par la signature entre l'État et Radio France d'un contrat d'objectif et de moyens pour la période 2015-2019, qui vise à conforter la place de cette entreprise comme media de référence à l'ère numérique. Suivront en 2016 les contrats d'objectifs et de moyens avec France Télévision, Arte et France Media Monde, permettant ainsi à l'État d'accompagner le développement d'une offre audiovisuelle indépendante de qualité.*

*Dans le secteur des services financiers, les entreprises du portefeuille de l'APE ont adapté leur stratégie pour répondre aux enjeux d'un contexte macroéconomique marqué par des taux historiquement bas en Europe. CNP a conclu des partenariats en France, avec AG2R La Mondiale et en Europe avec Santander Consumer Finance, en ligne avec sa stratégie de développement à l'international et de diversification de ses produits. En s'appuyant sur les dispositifs publics de soutien aux collectivités locales et aux établissements publics de santé, la SFIL a poursuivi avec succès le programme de désensibilisation de ses encours structurés sensibles, avec près de 60 % des emprunts concernés traités en 3 ans. L'État a par ailleurs confié à SFIL le refinancement des crédits à l'exportation de montants importants, dont le lancement a été annoncé par le Président de la République début 2015, afin de renforcer la compétitivité des exportateurs français. Enfin, Bpifrance a augmenté son intervention, en subsidiarité du secteur privé, en soutien notamment des PME et ETI de croissance et en financement de l'innovation. Un accompagnement spécifique des chefs d'entreprise a également été mis en place afin de faciliter la transformation et la croissance de leur entreprise. Enfin, l'État a décidé, à l'été 2015, de transférer de la Coface à Bpifrance la gestion de l'activité de délivrance des garanties publiques, qui vient ainsi renforcer le positionnement de Bpifrance en matière d'internationalisation des entreprises, en complément des crédits-export de petits montants distribués depuis 2014.*

*Par ailleurs, le groupe La Poste a poursuivi la transformation de son modèle économique, principalement via la diversification des offres de GeoPost, afin de répondre aux nouvelles attentes des clients et la conclusion par La Banque Postale de nouveaux partenariats afin de se développer sur de nouveaux marchés, notamment la gestion d'actifs et l'assurance.*

*Dans le cadre du plan stratégique Essentiels2020 adopté début 2015, Orange a renforcé son développement en diversifiant son offre de produits via un accord avec Groupama pour lancer en France, puis en Espagne, Orange Bank, une offre bancaire 100% mobile. Le groupe a également accéléré son développement en Afrique via l'acquisition d'opérateurs mobiles au Libéria, en Sierra Leone, au Burkina Faso et en République démocratique du Congo.*

*Enfin, plusieurs autres entreprises du secteur des services suivies par l'APE ont engagé des projets de développement structurants. Ainsi, la Semmaris va investir 510 M€ entre 2015 et 2025, ce qui renforcera le marché de Rungis comme référence en matière d'approvisionnement alimentaire. L'Imprimerie Nationale a procédé à l'acquisition de la société SPS, qui lui permet de renforcer son expertise et son offre en matière de titre d'identité sécurisés. Dans le cadre de son nouveau plan stratégique adopté en juillet 2015, la Française des Jeux va investir 500 M€ dans le numérique. Enfin, l'État a créé, en octobre 2015, la Société pour le logement intermédiaire, dont la mission est de développer une offre de logements à loyers plafonnés. Les opérations immobilières ont été engagées début 2016, en vue de livrer les premiers logements d'ici la fin de l'année.*

# bpi**france**

*La Banque publique d'investissement (Bpifrance) est un groupe public au service du financement et du développement des entreprises, agissant en appui des politiques publiques conduites par l'État et par les Régions. La Banque publique d'investissement a été créée par la loi n° 2012-1559 du 31 décembre 2012. Elle résulte du rapprochement, finalisé le 12 juillet 2013, des principales structures publiques de financement des entreprises : Fonds stratégique d'investissement, CDC Entreprises et Oséo.*

*Le capital de Bpifrance SA, maison-mère du groupe Bpifrance, est détenu à parité par l'État, via l'EPIC Bpifrance, et par la Caisse des Dépôts (CDC).*

*Bpifrance SA a deux filiales détenues respectivement à 100 % et 89,7 % : Bpifrance Participations, fonds d'investissement, et Bpifrance Financement, établissement de crédit.*

*Bpifrance compte près de 2 300 salariés et 42 implantations régionales, qui concentrent les dispositifs publics d'appui au financement et au développement des entreprises.*

*Le groupe Bpifrance est structuré en deux branches d'activités : d'une part le pôle Financement (principalement ex-Oséo) et d'autre part le pôle Investissement (ex-FSI, FSI Régions et ex-CDC Entreprises).*

*Taille de bilan consolidé de Bpifrance au 31 décembre 2015 : 63,8 Md€.*

L'intervention en fonds propres de Bpifrance et de l'État via l'APE sont encadrées par des doctrines d'investissement complémentaires l'une de l'autre\*.

Bpifrance privilégie des prises de participations minoritaires dans des PME et des ETI avec une perspective de sortie au terme d'une étape de leur développement, de leur croissance internationale ou de leur consolidation que Bpifrance est venue accompagner. L'État actionnaire peut, et doit dans certains secteurs ou certaines situations, considérer aussi bien une participation majoritaire qu'une participation de long terme dans les entreprises dont il est actionnaire.

**S'agissant du pôle Investissement**, qui gère également des fonds pour le compte de tiers, l'investissement en fonds propres dans les PME en 2015 a été en augmentation par rapport à 2014, avec 132 M€ investis (101 M€ en 2014). L'activité de capital innovation a conduit à des investissements de 168 M€ (127 M€ en 2014). Concernant l'activité fonds de fonds, 687 M€ ont été souscrits (642 M€ en 2014). Enfin, l'activité d'investissement dans les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire (ETI) gérée par les équipes du métier Mid & Large Cap a de nouveau progressé avec

777 M€ (569 M€ en 2014). Elle s'est traduite par 32 opérations d'investissements dont 14 sur de nouvelles participations. Par ailleurs attentive à gérer son portefeuille de participations en vue de passer le relais aux acteurs privés dès lors qu'il a rempli son rôle, et de dégager les ressources financières nécessaires à l'accompagnement de nouveaux projets, Bpifrance a poursuivi son programme de cessions pour un montant de 1600 M€ (1329 M€ en 2014).

**S'agissant du pôle Financement**, 6,1 Md€ d'engagements sur des prêts moyen-long termes ont été réalisés en 2015 (5,5 Md€ en 2014) et ont permis d'atteindre un encours de 24 Md€ de financements. Pour les financements court terme, Bpifrance a par ailleurs autorisé 3,7 Md€ au titre de la mobilisation de créances (3,6 Md€ en 2014) et 3,6 Md€ au titre du préfinancement du CICE (2,4 Md€ en 2014).

Les autorisations en garantie augmentent légèrement en 2015 à 3,8 Md€ (3,7 Md€ en 2014) pour un encours de 11,4 Md€. Enfin, les interventions de financement liées au métier Innovation (subventions, avances remboursables et prêts) ont représenté un total d'accords de 1,3 Md€ en progression par rapport à 2014 (1,1 Md€).

\* [http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions\\_services/agence-participations-etat/Documents/Textes\\_de\\_reference/Lignes\\_directrices\\_de\\_l'Etat\\_actionnaire\\_-\\_17\\_03\\_2014.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/agence-participations-etat/Documents/Textes_de_reference/Lignes_directrices_de_l'Etat_actionnaire_-_17_03_2014.pdf)

D'un point de vue financier, sur l'exercice 2015, le produit net bancaire s'élève à 1 331 M€. Le résultat net après impôt ressort à 676 M€ en 2015, en baisse par rapport à 2014. La cession de 1,9% de participation dans Orange avait en effet entraîné une hausse significative du résultat.

L'année 2015 a été marquée par l'accélération du déploiement de Bpifrance à l'international, afin de renforcer l'accompagnement des PME et ETI à l'export, avec notamment l'offre de crédits export à destination des PME et ETI, couvrant des crédits de 1 à 75 millions d'euros. Par ailleurs, l'État, Coface et le groupe Bpifrance ont signé le 29 juillet 2015 un protocole validant le principe d'un transfert au groupe Bpifrance de l'activité de gestion des garanties publiques à l'exportation.

Cette activité sera logée, à partir du second semestre 2016, au sein d'une nouvelle filiale de Bpifrance, Bpifrance Assurance Export, qui exercera cette mission pour le compte de l'État. Ce transfert s'inscrit dans la dynamique de rationalisation du dispositif de soutien financier public aux PME et aux ETI, notamment à l'export. Il permettra de parachever la création d'un guichet unique de distribution de produits publics de soutien à l'export.

Bpifrance et l'APE agissent notamment dans l'accompagnement et le développement d'entreprises de secteurs et de filières stratégiques pour la croissance nationale.



Pour en savoir plus

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

### Principaux investissements engagés directement par Bpifrance Participations pour le métier Mid & Large Cap

EN MILLIONS D'EUROS	Taille	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	ENGAGEMENTS 2015	MÉTIER	CÉDÉE
AD Industrie	ETI			10	1				11		Middle Cap	
Altia Industrie	ETI				5		9		14		Middle Cap	
Altis	ETI			20					20		Middle Cap	
Avanquest	ETI	20			1			0	22		Middle Cap	
Carso	ETI		19						19		Middle Cap	
Cegedim	ETI	118							118		Middle Cap	
Critéo	ETI					1	44	30	76		Middle Cap	
Daher	ETI	69							69		Middle Cap	
De Dietrich PS	ETI			10					10		Middle Cap	
Euronext	ETI						41		41		Middle Cap	
Farinia	ETI	21							21		Middle Cap	
Gorgé	ETI			8			0	0	9		Middle Cap	
Grimaud	ETI		40						40		Middle Cap	
Gruau	ETI		10		0,5				10		Middle Cap	
Mäder	ETI		11						11		Middle Cap	
Mecadev (Mécachrome)	ETI	15		2					17		Middle Cap	
Mersen	ETI	25	5	41		1			72		Middle Cap	
NGE	ETI			80				8	88	8	Middle Cap	
Novasep	ETI			25	30				55		Middle Cap	
NTL Holding (Translohr)	ETI				24		3		27		Middle Cap	
Paprec	ETI				100	49			149		Middle Cap	
Parisot (Windhurst Industries)	ETI		14	8	8	3			33		Middle Cap	
Qosmo	ETI			7					7		Middle Cap	
Riou Glass (Vittal Finances)	ETI				15				15		Middle Cap	
Siclaé	ETI		50				15		65		Middle Cap	
Soitec	ETI			79		8	8	15	111	15	Middle Cap	
Tockheim	ETI				50				50		Middle Cap	
Vergnet	ETI			13	5		0	1	19		Middle Cap	
Alcan EP/Constellium	GE		44			52			96		Large Cap	
Alcatel	GE					3			3		Large Cap	
Bull	GE			29					29		Large Cap	X
CGG Veritas	GE		177	17	52				246	35	Large Cap	
CMA CGM	GE					114			114		Large Cap	
Eramet	GE				766				766		Large Cap	
Eutelsat Communications	GE						58		58	64	Large Cap	

EN MILLIONS D'EUROS	Taille	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	ENGAGEMENTS 2015	MÉTIER	CÉDÉE
Gemalto	GE	176							176		Large Cap	
Ingenico	GE							365	365	365	Large Cap	
Limagrain	GE		150						150		Large Cap	
Nexans	GE	58		10		46	2		117		Large Cap	
Schneider R	GE		12						12		Large Cap	
Sequana	GE				51		13		64		Large Cap	
ST Microelectronics	GE		696						696		Large Cap	
Technicolor	GE					54			54	18	Large Cap	
Technip	GE	92	20						112	12	Large Cap	
Tyrol	GE					0,2			0		Large Cap	
Ubisoft	GE					2			2		Large Cap	
Valéo	GE	24							24		Large Cap	
Vallourec	GE		352	21		8	9		391	6	Large Cap	
Verralia	GE							58	58	58	Large Cap	
3S Photonics	PME	5							5		Middle Cap	X
Cascadia (skyblog)	PME			6					6		Middle Cap	X
Clestra Hauserman (ex CHM)	PME					1		0,3	1	0,3	Middle Cap	
Cylande	PME		10						10		Middle Cap	
Dailymotion	PME	8							8		Middle Cap	X
Ercom	PME			10					10		Middle Cap	
Inside Secure	PME		8		5				13		Middle Cap	
Naturex	PME					12	22		34		Middle Cap	
Viadeo	PME				10		9		19		Middle Cap	
<b>TOTAL</b>		<b>630</b>	<b>1617</b>	<b>396</b>	<b>1123</b>	<b>356</b>	<b>233</b>	<b>477</b>	<b>4832</b>	<b>581</b>		
<b>TOTAL Middle Cap</b>		<b>280</b>	<b>166</b>	<b>320</b>	<b>254</b>	<b>75</b>	<b>150</b>	<b>55</b>	<b>1300</b>	<b>23</b>		
<b>TOTAL Large Cap</b>		<b>350</b>	<b>1451</b>	<b>77</b>	<b>869</b>	<b>281</b>	<b>82</b>	<b>423</b>	<b>3532</b>	<b>558</b>		

\* dividendes en actions

### Principaux investissements engagés directement par Bpifrance Participations pour le métier Innovation

EN MILLIONS D'EUROS	Taille	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	ENGAGEMENTS 2015	MÉTIER
Acco	PME								-	15	Large Venture
Biom'up	PME							8	8	8	Large Venture
Collectis	PME			25	0,2				25		Large Venture
Cerenis	PME		20					3	23	5	Large Venture
DBV Technologies	PME				15				15		Large Venture
Ebuzzing & Teads	PME								-		Large Venture
Fermentalg	PME						6		6		Large Venture
Global Bioenergies	PME								-	8	Large Venture
Innate Pharma	PME	11					7		18		Large Venture
Isorg	PME						3		3		Large Venture
Lucibel	PME					7	0,6		8		Large Venture
Medtech	PME					2	0		2		Large Venture
Nicox	PME	25							25		Large Venture
Parrot	ETI							34	34	50	Large Venture
Pixium	PME						9		9		Large Venture
Poxel	PME						5	4	9	5	Large Venture
Scality	PME								-	5	Large Venture
Sequans	PME					6		2	8	5	Large Venture
Sigfox	PME							9	9		Large Venture
Stentys	ETI				11				11		Large Venture
Super Sonic Image	PME					8	8		16		Large Venture
Tinubu Square	PME			11					11		Large Venture
TXCell	PME						8		8		Large Venture

EN MILLIONS D'EUROS	Taille	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL	ENGAGEMENTS 2015	MÉTIER
Valneva	PME				18	0	5		23		Large Venture
Vestiaire Collective	PME								-	10	Large Venture
Vexim	PME						6		6		Large Venture
VIT	PME						6	2	8	2	Large Venture
Voluntis	PME						5	4	9	3	Large Venture
Withings	PME				11				11		Large Venture
Canibal	PME						0,5		0,5		Direct Innovation
Corwave	PME				1,0				1,0		Direct Innovation
EOS Imaging	PME						8	2	10	4	Direct Innovation
G2 Mobility	PME						0,8	0,3	1,1	0,3	Direct Innovation
Unilend/SFF PME	PME								-	1,0	Direct Innovation
Eutelsat Communications	GE						58		58	64	Large Cap
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>53</b>	<b>73</b>	<b>72</b>	<b>315</b>	<b>121</b>	
<b>TOTAL Large Venture</b>		<b>36</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>52</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>303</b>	<b>116</b>	
<b>TOTAL Direct Innovation</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	

L'activité Large Venture accompagne les entreprises emblématiques de l'innovation française à fort besoin capitalistique dans l'accélération de leur développement commercial, leur développement à l'international ou l'industrialisation de leur technologie. Les montants investis sont le plus souvent supérieurs aux chiffres d'affaires des sociétés concernées, caractérisant la dimension capital-risque. À fin 2015, 305 M€ de la dotation de 600 M€ allouée à l'activité a été investie dans 24 sociétés actives dans les domaines des sciences de la vie, du numérique et des écotechnologies.

#### Investissement de Bpifrance Participations via des fonds

VALEUR BRUTE 2014	Investissements en 2015	Cessions en VB en 2015	Valeur brute 2015	2011
<b>Mid &amp; Large Cap</b>	<b>925</b>	<b>198</b>	<b>104</b>	<b>1 019</b>
ETI 2020	331	132	-	463
FAA (ex FMEA)	254	1	18	237
FAA Rang 2	19	2	1	20
Fonds Croissance	320	63	84	299
<b>Fonds Propres PME</b>	<b>464</b>	<b>132</b>	<b>48</b>	<b>548</b>
Sectoriels	79	13	7	85
Filières	-	20	-	20
FI Régions	384	99	41	443
<b>Fonds de fonds</b>	<b>1 131</b>	<b>329</b>	<b>145</b>	<b>1 315</b>
FPMEI	327	2	50	279
FPCR 2000/FCIR/FFT3	140	9	10	138
FFI A/FFI B	316	28	44	300
FFI 2	242	73	34	281
FFI 3	106	218	7	316
FFI 4	-	1		1
<b>Innovation</b>	<b>117</b>	<b>17</b>	<b>7</b>	<b>127</b>
BIOAM x3	29	-	4	25
INNOBIO	88	17	3	103
<b>Total</b>	<b>2 636</b>	<b>677</b>	<b>303</b>	<b>3 009</b>

\* La participation dans Proparco est désormais intégrée dans le métier fonds de fonds pour 44,2 M€

L'activité d'investissement de Bpifrance est organisée en quatre métiers :

- **Mid&Large Caps**

Les équipes de ce pôle assurent la gestion :

- des participations directes dans des grandes entreprises stratégiques (principalement héritées du portefeuille d'investissement du FSI) et des ETI ;
- des participations prises dans des ETI via le fonds ETI2020 doté de 3 Md€ ;
- des fonds sectoriels en charge de l'accompagnement des équipementiers du secteur de l'automobile de rang 1 et 2 (FAA et FAA rang 2) ;
- des fonds France Investissement Croissance (rattachés auparavant au métier Fonds Propres PME).

- **Fonds Propres PME**

Les équipes de ce pôle assurent la gestion de trois types de fonds investissant en direct dans les PME :

- des fonds régionaux ;
- des fonds sectoriels, comme le fonds France Investissement Tourisme qui monte en puissance ;
- des fonds dédiés aux filières ferroviaires et nucléaires, créés en 2015.

- **Fonds de fonds**

Les équipes de ce pôle assurent principalement la gestion des participations dans des fonds partenaires souscrits par Bpifrance Participations via des fonds de fonds dans le cadre des programmes d'investissement :

- PME Innovation ;
- FSI France Investissement ;
- FSI France Investissement 2020.

Elles assurent également la gestion de fonds de fonds pour compte de tiers souscrits par :

- l'État dans le cadre du programme PIA ;
- les fonds d'épargne de la CDC ; ou encore
- la BEI.

- **Innovation**

Les équipes de ce pôle assurent principalement la gestion de l'activité Large Venture et de fonds souscrits par Bpifrance comme Bioam et Innobio mais aussi de fonds levés dans le cadre du programme PIA (Fonds Ambition Numérique, Fonds Ecotechnologies, Fonds Biothérapies Innovantes et Maladies Rares, Fonds Ville de demain et Fonds French Tech Accélération).



**Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40,2 milliards d'euros en 2015, dont 46% pour l'activité France, 25% pour l'Europe hors France, 11% pour l'Afrique Moyen-Orient et 15% pour l'activité entreprises. Présent dans 28 pays avec 156 000 salariés (dont 97 000 en France), le groupe servait, fin 2015, 263 millions de clients dans le monde, dont 201 millions de clients mobile et 18 millions de clients haut débit fixe. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. Créé en 1991 sous la forme de l'exploitant autonome de droit public France Télécom et transformé en société anonyme en 1996, Orange a été coté en 1997, privatisé en 2004 et a pris sa dénomination sociale actuelle en 2013. Le concert Etat – Bpifrance Participations détient 23,04% du capital (13,45% détenus par l'État et 9,60% par Bpifrance Participations). Le groupe est coté à Paris et à New York.**

Plusieurs tendances de fond sont à l'œuvre dans le secteur des télécoms : la croissance des accès mobile, avec le développement de la 4G et la forte pénétration du smartphone partout dans le monde ; en Europe, la convergence des services fixes et mobiles (approche par foyer), entraînant des mouvements de consolidation également liés à la nécessité d'acquérir une taille critique ; la poursuite du déploiement des réseaux, notamment la fibre optique ; l'explosion des usages et l'évolution des attentes des consommateurs, la digitalisation pénétrant progressivement tous les aspects de la vie quotidienne ; enfin, le développement des acteurs over-the-top, qui entrent en compétition avec les opérateurs télécoms pour le contrôle de la relation client. En termes quantitatifs, le marché européen des télécoms s'est presque stabilisé en Europe en 2015 (-0,2%) après 4 années de repli et poursuit sa croissance en zone Afrique Moyen-Orient (+5,1%).

2015 a été la première année d'exécution du plan stratégique Essentiels2020 qui vise la différenciation par l'expérience client. Dans ce cadre, le groupe a fortement augmenté ses investissements à 6,5 Md€ (+9%), notamment dans le très haut débit fixe en Europe, et remporté fin 2015 des licences 4G en France et Pologne pour 1,7 Md€. Sur le plan de la convergence, le groupe a finalisé en juillet 2015 l'acquisition

de l'opérateur espagnol Jazztel, donnant naissance à un opérateur convergent dynamique (2<sup>e</sup> fixe et 3<sup>e</sup> mobile), et en janvier 2016 la cession de sa co-entreprise EE au Royaume-Uni. Dans le cadre de sa stratégie de croissance en Afrique, le groupe a pris le contrôle de Médi Telecom (Maroc) en juillet 2015, conclu un accord en janvier 2016 l'acquisition des filiales d'Airtel au Burkina Faso et en Sierra Leone, et acquis en avril 2016 l'opérateur leader au Liberia. Sur le front de la consolidation, le groupe a mené fin 2015 et début 2016 des discussions en vue d'un rapprochement avec Bouygues Telecom, qui n'ont toutefois pas pu aboutir à un accord. En termes de diversification, Orange a conclu en avril 2016 un accord pour l'acquisition de 65% de Groupama Banque afin de lancer une nouvelle banque en France puis en Espagne. Orange a enfin poursuivi son programme d'efficacité opérationnelle face à une pression concurrentielle qui reste vive.

L'État prend sa pleine part aux décisions du conseil d'administration d'Orange où il est représenté. Outre les étapes régulières de la vie de la société, le conseil et ses comités ont notamment approuvé les opérations stratégiques précitées, le déploiement des plans fibre dans plusieurs pays et la participation aux enchères de spectre 4G.



Pour en savoir plus

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



## LE GROUPE LA POSTE

**La loi n°2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales a transformé La Poste « exploitant public » en société anonyme.**

**L'État est actionnaire du groupe à hauteur de 73,68 %, le reste du capital étant détenu par la Caisse des Dépôts et Consignations.**

**Le groupe est le premier employeur de France avec plus de 253 000 collaborateurs dont 90,6 % en France. Avec un peu plus de 17 000 points de contact, son réseau commercial de proximité n'a pas d'équivalent sur le territoire national.**

**Groupe de services multiactivités, La Poste développe ses activités au sein de cinq branches : Services-Courrier-Colis, La Banque Postale, Réseau La Poste, GeoPost (colis express) et Numérique.**

**Le groupe La Poste assure 4 missions de service public : le service universel postal, l'aménagement du territoire, l'accessibilité bancaire et le transport et la distribution de la presse.**

En 2015, le groupe La Poste a poursuivi la transformation de son modèle économique selon les lignes directrices du plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir », dans un environnement marqué par trois tendances de fond :

- sous les effets conjugués du contexte macro-économique et de la révolution numérique, les volumes de courrier transportés par La Poste diminuent ;
- l'environnement de taux d'intérêts très bas et le contexte marqué par un volume important de rachats et de renégociations de crédits immobiliers ont pesé sur les performances de La Banque Postale, en raison de sa surliquidité ;
- la concurrence en matière de transport de colis express et rapides s'est accrue, tant sur le segment du BtoB que sur le segment du BtoC.

Les performances opérationnelles et financières du groupe pour 2015 se sont traduites par une légère progression du chiffre d'affaires (23Mds€), tiré par la progression de l'ensemble des branches. Grâce notamment à la poursuite des efforts en matière de maîtrise des charges d'exploitation par l'ensemble des branches, le résultat d'exploitation a atteint 875 M€, en hausse de 22% par rapport à 2014.

Ainsi, le chiffre d'affaires (+0,6%) de la branche Services-Courrier-Colis s'est stabilisé, après deux années de baisse, en raison de la hausse des tarifs du courrier (+7% en moyenne) et de la stratégie de reconquête commerciale du colis.

La croissance organique du chiffre d'affaires de GeoPost (+9,1%) a été portée par une augmentation des volumes, toutefois partiellement compensée par une baisse des prix. GeoPost a enrichi ses offres de services, notamment avec le déploiement de PrédicT (livraison sur un créneau d'une heure), Pickup Services (livraison en relais et consignes) ou Chronofresh (livraison de produits frais).

En dépit du contexte de taux bas, le Produit Net Bancaire de La Banque Postale a crû de 1,3%, porté par une forte dynamique commerciale. Le renouvellement du partenariat commercial avec CNP Assurances ainsi que les nouveaux partenariats stratégiques conclus avec Aegon, Malakoff Médéric et La Mutuelle générale, ont permis à l'entreprise de renforcer la diversification de ses activités, via le développement de ses pôles de gestion d'actifs et d'assurance.

Enfin, le Réseau La Poste a poursuivi sa transformation dans une optique de maîtrise de ses charges d'exploitation, via le lancement de nouveaux formats de présence postale territoriale : maisons de service au public, facteurs-guichetiers et relais poste urbains.

Avec le soutien de ses deux actionnaires, l'État et de la Caisse des Dépôts, La Poste poursuivra en 2016 la mise en œuvre de son plan stratégique « La Poste 2020 : conquérir l'avenir ». L'État actionnaire demeure particulièrement vigilant au respect de la trajectoire financière et soutient le groupe dans la poursuite de la transformation de son modèle économique.



**Pour en savoir plus**

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



**La Française des Jeux est une société anonyme d'économie mixte dont le capital est détenu à 72 % par l'État. Avec 13,7 Md€ de mises en 2015, elle est la deuxième loterie européenne et la quatrième loterie mondiale. Elle propose à ses 26,3 millions de clients une offre de jeux de loterie et de paris sportifs grand public, ludique responsable et sécurisée, pour l'essentiel dans le cadre de droits exclusifs régis par des dispositions législatives et réglementaires. Elle s'appuie sur plus de 1 800 collaborateurs, un réseau de proximité de 31 900 points de vente et un canal multimédia utilisé par 1,3 million de joueurs.**

Les principales tendances du secteur sont l'impact du numérique qui crée de nouvelles attentes en termes d'accès à l'offre et d'expérience de jeu et la montée en puissance des jeux de paris sportifs.

L'entreprise a lancé le 1<sup>er</sup> juillet 2015 son nouveau plan stratégique « FDJ 2020 » qui vise à reconquérir des clients avec quatre axes prioritaires : accélérer la numérisation de l'offre et de la distribution, développer l'innovation de rupture, moderniser et compléter le réseau de distribution, et soutenir la croissance des paris sportifs. Sur le premier axe, le processus d'inscription a cette année été modernisé et la possibilité d'accéder aux jeux sur mobile et tablettes élargie.

Sur le second, une nouvelle génération de jeux a été lancée (Gare o Loup, Ruée vers l'Or...) et une démarche d'open innovation mise en place grâce à plusieurs partenariats (l'éditeur de jeu Asmodée, l'école du numérique Web School Factory et Google France sur la vidéo en ligne) et l'investissement dans des fonds d'innovation. Sur le troisième, l'entreprise a installé 23 000 nouveaux terminaux de prise de jeu, poursuivi une diversification ciblée de son réseau et initié la mise en place d'un nouveau mode de livraison depuis un entrepôt central. Enfin, l'entreprise a continué d'enrichir son offre de paris sportifs.

Actionnaire majoritaire de la Française des Jeux avec 72% du capital, l'État joue un rôle majeur dans la prise de décision au sein du conseil d'administration de la société. L'État soutient notamment pleinement le plan stratégique « FDJ 2020 » adopté lors du conseil d'administration du 1<sup>er</sup> juillet 2015



**Pour en savoir plus**

[www.groupefdj.com](http://www.groupefdj.com)



***CNP Assurances est un leader de l'assurance et de la protection des personnes en Europe et en Amérique du Sud. CNP Assurances est une société cotée à capitaux majoritairement publics, détenue à 40,87 % par la Caisse des Dépôts et Consignations, à 36,25 % par Sopassure (co-entreprise regroupant les participations de La Banque Postale et de BPCE) et à 1,11 % par l'État. 21,76 % de son capital est flottant. CNP Assurances a réalisé un chiffre d'affaires 2015 de 31,6 Mds€ pour un résultat net de 1,13Md et une taille de bilan au 31 décembre 2015 de 394 Mds€.***

L'année 2015 a été marquée, dans un environnement de taux historiquement bas, par de bonnes performances du groupe, soutenues par le renforcement de l'activité en unités de compte (en France, en Italie et au Brésil) et la poursuite de la transformation du groupe en ligne avec la stratégie annoncée début 2013. Par ailleurs, CNP Assurances a renégocié pour 7 et 10 ans respectivement ses accords de distribution avec BPCE et La Banque Postale respectivement.

En France, CNP Assurances a conclu un accord avec AG2R La Mondiale, pour créer une coentreprise et devenir l'acteur de référence de l'épargne retraite entreprise.

En Europe, CNP Assurances a développé son activité dans le cadre de la première année de mise en œuvre du partenariat finalisé fin 2014 avec Santander Consumer Finance pour la distribution en Europe (couvrant 10 pays) de ses produits d'assurance emprunteur. Par ailleurs, cette année marque aussi le développement du modèle de distribution non exclusive en Europe du Sud au travers de l'activité de sa filiale CNP Partners.

Enfin, en Amérique latine, le chiffre d'affaires du groupe CNP Assurances a augmenté de 12 % (+ 32 % à périmètre et change constants), notamment au travers de l'activité de sa filiale brésilienne, Caixa Seguradora, 5<sup>e</sup> assureur brésilien.

Les performances opérationnelles et financières en 2015 se sont inscrites dans un contexte macroéconomique caractérisé par le maintien de taux historiquement bas en Europe, et par l'entrée en récession du Brésil dans un contexte inflationniste. Le chiffre d'affaires a progressé de 2,5 % pour atteindre 32 Mds€ tandis que le produit net d'assurance a augmenté de 0,4 %, reflétant des éléments contrastés (+4,6 % en France, -4,1 % en Amérique Latine affecté par l'effet de change défavorable et -5,2 % en Europe hors France).

Le résultat net part du groupe ressort à 1,13 Md€, en progression de 4,7 %. La situation de solvabilité de l'entreprise, avec un taux de couverture Solvabilité 2 qui atteint 192 % en formule standard sans prise en compte des mesures transitoires (à la seule exception de la prise en compte – grandfathering – des dettes subordonnées), traduit une gestion du bilan adaptée au nouveau cadre prudentiel européen.



**Pour en savoir plus**

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



***Dexia SA (maison-mère du groupe) est une institution financière de droit belge dont l'actionnariat de au 31 décembre 2015 est composé comme suit : État belge (50,02 %), État français (44,4 %), Caisse des dépôts et des consignations (1,1 %). La taille du bilan consolidé de Dexia SA à fin décembre 2015 est de 230,3 Md€.***

***Dexia Crédit Local est la principale entité opérationnelle du groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie de financement, d'un montant maximal de 85 milliards d'euros, accordée par les États belge, français et luxembourgeois pour permettre de mener à son terme la résolution ordonnée. Elle est implantée en France, où elle dispose d'une licence bancaire et a une présence internationale à travers ses filiales et succursales.***

Le groupe Dexia, spécialisé dans le financement du secteur public, les métiers de la banque de détail et la gestion d'actifs, a été mis en résolution ordonnée selon un plan de résolution autorisé par la Commission européenne le 28 décembre 2012.

Ce plan repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le cadre de ce plan, qui ont contribué à réduire la taille du bilan de Dexia de 357 Md€ à fin 2012 à 230 Md€ fin 2015.

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

Dexia, en 2015, a poursuivi la mise en œuvre de son plan de résolution ordonnée et a continué à simplifier la structure du groupe. L'année a été marquée par la reconnaissance de la situation unique et spécifique de Dexia par la BCE, qui assure la supervision du groupe et a décidé d'accorder à Dexia un traitement tenant compte de ses particularités, ainsi que par la réduction du risque systémique représenté par le groupe. Enfin, dans un environnement de marché complexe, marqué par une forte volatilité et la persistance de taux d'intérêt bas, Dexia est sorti des mécanismes exceptionnels et dérogatoires de refinancement mis en place lors de son entrée en résolution.



***Pour en savoir plus***

<http://www.dexia.com/FR/>



**SFIL est un établissement de crédit dont le capital est détenu par l'État (75 %), la Caisse des dépôts et Consignations (20 %) et La Banque Postale (5 %). La taille du bilan de SFIL au 31 décembre 2015 est de 84 Md€ SFIL assure son refinancement via CAFFIL, société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL dont la taille de bilan atteint 79 Mds€.**

La création de SFIL répond à la volonté de l'État d'assurer aux collectivités territoriales et aux établissements publics de santé français un accès pérenne aux financements bancaires, en complément des offres des banques commerciales et des institutions publiques françaises et européennes. L'acquisition réalisée le 31 janvier 2013 par l'État, la Caisse des dépôts et des consignations (CDC) et La Banque Postale (LBP) de Dexia Municipal Agency (DMA), renommée Caisse française de financement local (CAFFIL), société de crédit foncier entièrement détenue par SFIL, matérialise cette volonté.

En 2015, LBP a produit 4 Mds€ de prêts à moyen-long terme à destination du secteur public local français (soit plus de 20 % par rapport à 2014), production progressivement transférée à SFIL. Ainsi, avec LBP, SFIL est aujourd'hui le premier financeur du secteur public local en France. CAFFIL a réalisé un volume d'émissions de 6,2 Mds€ en 2015, en progression de plus de 50 % par rapport aux 4Mds€ de 2014 et le double du volume émis en 2013. CAFFIL est ainsi le premier émetteur d'obligations sécurisées « secteur public » en Europe.

Par ailleurs, la stratégie de désensibilisation de l'encours de prêts dits « structurés » de SFIL a pu s'appuyer sur les actions du fonds de soutien aux collectivités locales et du dispositif de soutien aux établissements publics de santé, mis en place par l'État et devenus pleinement opérationnels en 2015. En 3 ans, l'encours sensible a diminué d'environ 60 % sur l'ensemble des emprunteurs concernés et de près des deux tiers pour les seules collectivités locales.

Enfin, en 2015, SFIL s'est vue confier par l'État, avec l'accord de la Commission européenne, la création d'un dispositif de place dédié au refinancement des grands contrats de crédits à l'exportation bénéficiant d'une assurance-crédit de Coface. Ce dispositif permet de renforcer la compétitivité des entreprises françaises à l'exportation.



Pour en savoir plus

<http://sfil.fr/>



*La Semmaris est une société d'économie mixte chargée de l'aménagement et la gestion du marché d'intérêt national (MIN) de Paris-Rungis, sur lequel ont été transférées les anciennes halles de Paris en 1969, et qui accueille l'activité d'environ 1200 entreprises. L'entreprise emploie 217 salariés et a dégagé en 2015 un chiffre d'affaires de 105 M€. Son actionnariat est actuellement composé de l'État (33,34 %), Altaréa Cogedim (33,34 %), la Ville de Paris (13,19 %), le Département du Val-de-Marne (5,6 %), la Caisse des dépôts et consignations (4,6 %), et de professionnels et divers (9,93%). En 2015, le MIN a accueilli l'activité d'environ 1200 entreprises, qui ont employé au total environ 11 700 salariés et ont généré un chiffre d'affaires cumulé de 8,9 Md€.*

La Semmaris (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne) assure l'aménagement et la gestion du marché d'intérêt national de Paris-Rungis, plus grand marché de produits alimentaires frais au monde, avec plus de 1 200 entreprises présentes. L'année 2015 aura été marquée par l'adoption par le Parlement, dans le cadre de la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, d'une prolongation de 2034 à 2049 de l'échéance de la concession de service public dont bénéficie la Semmaris. Accroissant d'autant l'horizon d'investissement de la société, cette disposition législative lui a permis de décider d'un plan d'investissement de 510 M€ sur la période 2015-2025, soit un surcroît d'investissement de 350 M€ par rapport aux investissements qui auraient eu lieu en l'absence de prolongation de la concession.

Les projets d'investissement viseront notamment à maintenir en bon état de fonctionnement l'outil existant, de restructurer certains espaces du marché (pavillons du Porc, de l'Horticulture, du Bio), et de développer l'activité logistique sur le marché. Ce plan, dont la mise en œuvre a débuté en 2016, permettra à la société de répondre aux enjeux auxquels elle doit faire face dans les prochaines années, et de faire émerger le MIN de Rungis comme une référence en matière d'approvisionnement alimentaire.

Par ailleurs, la société a poursuivi en 2015 sa dynamique au plan financier, grâce à un niveau d'occupation toujours élevé (95,9% en 2015) et des dépenses d'exploitation maîtrisées. Le chiffre d'affaires a ainsi atteint 105 M€ en 2015 (+4.0%), l'excédent brut d'exploitation 45 M€ (+6.1%) et le résultat net 19 M€ (+35.1%).



Pour en savoir plus

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



**Radio France est une société nationale de programme, dont l'organisation et les missions ont été fixées par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. Radio France conçoit et diffuse 6 programmes nationaux (France Inter, France Info, France Culture, FIP, Mouv' et France Musique) et 44 programmes locaux (réseau France Bleu). Radio France compte également quatre formations musicales (Orchestre National de France, Orchestre Philharmonique de Radio France, le Chœur et la Maîtrise de Radio France). L'entreprise, détenue en totalité par l'État, emploie 4545 salariés et a dégagé en 2015 un chiffre d'affaires de 639M€.**

L'année 2015 et le début de 2016 ont été marqués par l'adoption d'un nouveau plan stratégique quinquennal pour l'entreprise, ainsi que par la conclusion avec l'État du contrat d'objectifs et de moyens (COM) afférent.

Ce contrat porte sur la période 2015-2019 et prévoit de conforter la place du groupe comme média de référence à l'ère numérique, à travers une refonte éditoriale des programmes pour s'adresser davantage aux jeunes générations, ainsi qu'au travers d'un renforcement de la complémentarité entre les antennes. Radio France se mobilisera en outre pour la production et la diffusion d'une musique classique vivante, grâce à ses quatre formations musicales permanentes, ainsi que pour mener des projets communs avec les autres organismes de l'audiovisuel public, au premier rang desquels le projet de chaîne publique d'information en continu, qui sera lancée en septembre 2016.

Au plan financier, le retour progressif à l'équilibre d'ici 2018 sera permis par une hausse des ressources publiques affectées au financement des missions de service public de Radio France et par une augmentation de capital de 55M€, qui sera réalisée d'ici 2017. D'autre part, les charges d'exploitation passeront, d'ici 2019, de 645M€ à 627M€ grâce à une stabilisation de la masse salariale. Enfin, le décret du 6 avril 2016 modernise le régime de la publicité sur les antennes de Radio France et permet de conforter les recettes publicitaires du groupe, tout en préservant le confort d'écoute des auditeurs.

Au plan social, les fortes tensions sociales de début 2015, marquées par la grève la plus longue de l'histoire de Radio France, ont laissé la place à un climat plus apaisé, que la société veillera à conforter durant l'année 2016 en maintenant un dialogue social approfondi.

Lors de cette première année du COM 2015-2019, le groupe Radio France a connu une audience en hausse (+0,6 %), avec 13,5 millions d'auditeurs, tandis que, au plan financier, les comptes de l'exercice 2015 font apparaître un résultat net de -14M€. L'État actionnaire sera vigilant à ce que la bonne dynamique de l'audience et la trajectoire de retour à l'équilibre financier soient poursuivies et consolidées en 2016.



**Pour en savoir plus**

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



## francetélévisions

**France Télévisions est une société nationale de programme, dont l'organisation et les missions ont été fixées par la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication. France Télévisions est le premier groupe audiovisuel français (part d'audience de 29 % en 2015, en hausse par rapport à 2014). France Télévisions édite cinq chaînes nationales (France 2, France 3, France 4, France 5 et France Ô) et neuf chaînes Outre-mer 1<sup>re</sup>. L'entreprise, détenue en totalité par l'État, employait 10 033 salariés à fin 2015 et a dégagé en 2015 un chiffre d'affaires de 3021M€.**

L'année 2015 a été marquée par le renouvellement de la direction de France Télévisions. Le conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a en effet nommé, selon la procédure instaurée par la loi du 15 novembre 2013 relative à l'indépendance de l'audiovisuel public, Mme Delphine Ernotte-Cunci comme présidente de l'entreprise, pour une durée de cinq ans, en remplacement de M. Rémy Pflimlin. La nouvelle Présidente a pour premier objectif d'arrêter un plan stratégique à horizon 2020 qui permette d'assurer durablement l'équilibre économique de France Télévisions, tout en le maintenant dans le paysage audiovisuel comme le groupe de référence, apportant au citoyen une offre de service public de qualité, et en l'adaptant aux évolutions contemporaines, notamment la forte croissance de la consommation numérique des contenus audiovisuels.

En 2015, France Télévisions a conforté sa position de premier groupe audiovisuel français, retrouvée en 2014, avec une audience de 29,2% (+0.4% par rapport à 2014).

Au plan financier, France Télévisions a, après un exercice 2014 déficitaire, su dégager un résultat net positif de +0,2M€ (contre -38M€ en 2014), notamment grâce aux efforts de gestion réalisés par l'entreprise. La maîtrise des effectifs concourt à ce redressement, avec la mise en œuvre en 2015 du plan de départs volontaires, arrêté en mai 2014 et portant sur 340 départs. Des gains de productivité et un souci de maîtrise des coûts des programmes (-39M€ par rapport à 2014) ont également participé à ce retour à l'équilibre des comptes. Pour l'année 2016, le principal enjeu de l'entreprise sera d'arrêter avec l'État un contrat d'objectif et de moyens pour la période 2016-2020.



**Pour en savoir plus**

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

## SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE

***La Société pour le logement intermédiaire a pour mission d'acquérir et louer des logements intermédiaires en zones tendues (essentiellement région parisienne, côte méditerranéenne, pays genevois et grandes métropoles, notamment Lyon, Marseille, Bordeaux, Toulouse, Lille, Montpellier et Strasbourg). SAS détenue à 100% par l'État, sa gestion a été confiée à Ampère Gestion, filiale du groupe SNI. Elle ne dispose d'aucun salarié.***

Créée en octobre 2015 et détenue à 100% par l'État, la société pour le logement intermédiaire (SLI) constitue le bras armé de l'État pour participer au développement de la nouvelle gamme de logements à loyers plafonnés, qui constitue un axe prioritaire de la politique publique du logement.

À mi-chemin entre le logement social et le logement privé, le régime du logement intermédiaire a été créé par la loi de finances pour 2014. Il vise à développer l'offre de logement en zones tendues, marquées par des prix de l'immobilier élevés (essentiellement région parisienne, côte méditerranéenne, pays genevois et grandes métropoles, notamment Lyon, Marseille, Bordeaux, Toulouse, Lille, Montpellier et Strasbourg), et favoriser le logement dans ces zones géographiques où de nombreux ménages ne sont pas éligibles au logement social, sans pour autant disposer des ressources suffisantes pour se loger dans le parc privé.

C'est dans ce cadre, et en complément du développement de l'offre de logements par les acteurs privés, qu'est intervenue la création de la SLI, dont la gestion a été confiée par l'État, après appel d'offres, au groupement composé de la SNI et de sa filiale, Ampère Gestion, pour une durée de cinq ans.

Dotée d'un capital initial de 750 M€ et d'un objectif d'un milliard de fonds propres, la société vise ainsi à acquérir d'ici 5 ans 13 000 logements pour les louer à un loyer inférieur d'au moins 15% aux pratiques de marché, soit une économie d'environ 1 400€ par locataire et par an. Durant ses premiers mois d'activité, la SLI a procédé aux premières acquisitions de logements, qui seront livrés et loués à partir de fin 2016.

Dans le même temps, l'investissement de l'État dans la SLI est celui d'un investisseur avisé, qui garantit un retour sur investissement au contribuable tout en répondant de manière résolue à la satisfaction d'un besoin fondamental de la Nation, compte tenu de la pénurie de logements en zones tendues. La mobilisation de l'État actionnaire pour ce projet ambitieux est donc doublement fondée, en cohérence avec sa doctrine d'intervention.



***L'Imprimerie Nationale a été transformée en société anonyme par la loi n°93-1419 du 31 décembre 1993 ; son capital est détenu à 100 % par l'État. L'article 2 de la loi de 1993 lui confère un monopole sur la réalisation de documents régaliens, dont le champ est limité par le décret n°2006-1436 du 24 novembre 2006. Le groupe emploie 705 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 209 M€ en 2015.***

Le groupe Imprimerie Nationale délivre à des acteurs privés et publics, en France comme à l'international, des prestations de haute valeur ajoutée en ingénierie des titres régaliens (passeports, cartes d'identité...), gestion globale des identités et des droits, protection des données sensibles, et pilotage des flux et impressions complexes (billets de banque...).

Historiquement concentrées sur les activités de fabrication de titres régaliens en France et d'impression, l'Imprimerie Nationale poursuit la diversification de ses activités désormais organisées en trois branches : e-documents (titres régaliens, impression et éditique), e-services & systems (gestions d'identités numériques et services associés, opérateurs de cartes) et e-components (Inlay – composants pour les cartes à puces sans contacts).

Le développement de l'électronique et de la biométrie dans les documents favorise la croissance du marché mondial de l'identité (+10% par an) sur lequel se positionnent quelques acteurs clefs aux parts de marché comparables à celle de l'Imprimerie Nationale : Gemalto, Morpho, Veridos et Oberthur Technologies.

Dans ce contexte de très forte croissance du marché mondial, l'Imprimerie Nationale, avec le soutien de l'État actionnaire, poursuit un plan de développement ambitieux, visant 350 M€ de chiffre d'affaires d'ici 2020. Pour cela, le groupe s'appuie sur une stratégie fortement orientée vers l'export (25% du chiffre d'affaires pour les titres d'identité à l'export d'ici 2018), vers des partenariats industriels et commerciaux (joint venture avec Gemalto au Pérou) mais aussi vers des projets de croissance externe (rachat de SPS en 2014). Le projet industriel Douai 2.0 d'ouverture d'un nouveau site industriel d'ici 2017 permettra par ailleurs de donner au groupe les moyens de la croissance tout en améliorant la compétitivité du groupe et le service rendu aux clients.



**Pour en savoir plus**

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



## PANORAMA SECTORIEL

# Transports

La loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire a entraîné la constitution d'un groupe public ferroviaire (GPF) unifié, effective au 1<sup>er</sup> juillet 2015 et qui réunit notamment les fonctions de gestion de l'infrastructure au sein d'une entité unique. La mise en œuvre de cette réforme s'est poursuivie par la mise en place, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016, d'un cadre social harmonisé à l'échelle de l'ensemble du secteur ferroviaire et donnera lieu à la signature des contrats de performance pluriannuels entre l'État et les trois entités du GPF (SNCF, SNCF Réseau et SNCF Mobilités).

Le secteur aéroportuaire a connu une année 2015 positive, marquée par une croissance forte du trafic et confirmant la solidité des perspectives financières des sociétés aéroportuaires relevant du périmètre de l'APE. Aéroports de Paris a connu une croissance de trafic passagers de +3,0% en moyenne en 2015 malgré l'impact des attentats. Les aéroports régionaux ont connu, de leur côté, une augmentation de leur trafic de +3,0% en moyenne en 2015, qui reste certes inférieure à la croissance moyenne du trafic des aéroports de l'Union européenne (+5,6 % en moyenne en 2015 d'après Airport Council International). Les aéroports régionaux ont également été impactés par les attentats de Paris de novembre 2015, ainsi que par le repli de l'activité du groupe Air France KLM sur plusieurs plateformes. Leur activité reste soutenue par la croissance des liaisons internationales, du trafic des compagnies à bas coûts ainsi que des recettes extra aéronautiques, en particulier à Bordeaux, Montpellier, Nice ou Lyon.

Le secteur aérien reste marqué par un environnement très concurrentiel (développement rapide des compagnies à bas coûts opérant sur le court et moyen-courrier, ainsi que des compagnies issues notamment des pays du Golfe sur le long courrier). En outre, l'activité aérienne, très cyclique, génère de faibles marges d'exploitation en raison de la structure rigide de ses coûts (carburant, charges de personnel) ; toutefois, le secteur a pu bénéficier en

2015 de la poursuite de la baisse du prix du fuel, notamment sur le second semestre. Ce contexte conjoncturel, les effets de réduction de coûts issus du plan Transform ainsi que les efforts portés sur l'offre ont permis au groupe AF-KLM d'enregistrer en 2015 des résultats positifs. L'acuité de l'environnement concurrentiel appelle toutefois la poursuite du renforcement de la compétitivité du groupe.

Le secteur du transport urbain, qui dégage des marges faibles en raison notamment de la contrainte financière des collectivités publiques, est marqué par une intensité concurrentielle forte dans le cadre des appels d'offres passés par ces dernières. Le groupe RATP, dans ce contexte, est confronté à l'ouverture à la concurrence progressive de son marché historique, d'ores et déjà pour les nouvelles lignes et à compter de 2024 pour le réseau historique du bus. La préparation de cette échéance suppose, outre le développement soutenable du groupe en dehors de son marché historique afin d'y trouver des relais de croissance, la poursuite de la réduction des écarts de compétitivité avec ses concurrents.

Le trafic des grands ports maritimes a progressé de 2% en 2015 par rapport à 2014 après une stabilité en 2014, en raison notamment des hausses des trafics de marchandises diverses (+4%), de produits pétroliers (+3%), et de céréales (+13%). Les situations sont toutefois contrastées entre les ports, du fait de la diversité de leurs modèles économiques, qui sont plus ou moins impactés par les mouvements de restructuration industrielle et n'ont pas bénéficié dans la même mesure du dynamisme du trafic de conteneurs. La situation financière des ports reste sous forte contrainte, en particulier en termes d'endettement, ce qui justifie un suivi étroit, au sein des instances de gouvernance, de leurs trajectoires financières.



**Le groupe SNCF est constitué, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015 et l'entrée en vigueur de la réforme ferroviaire, de l'EPIC de tête SNCF (10 000 salariés, CA 2015 de 1 Md€), de SNCF Réseau (54 000 salariés, chiffre d'affaires 2015 de 6,3 Md€) et de SNCF Mobilités (196 000 salariés, chiffre d'affaires 2015 de 29,3 Md€). Il constitue l'un des premiers groupes mondiaux de transport de voyageurs et de logistique marchandises, avec un chiffre d'affaires consolidé de 31,4 Md€, dont 25% à l'international.**

**Présent dans 120 pays, l'objectif de SNCF Mobilités, constitué de trois branches (SNCF Voyageurs, SNCF Logistics, Keolis) est de constituer une référence mondiale des services de mobilités et de logistique. Ses priorités sur le segment Voyageurs résident dans les transports du quotidien et du transport collectif en zone dense ainsi que dans une politique commerciale centrée sur les « petits prix » permettant de dynamiser le trafic TGV, dans un contexte marqué par le développement de l'innovation digitale. Le groupe a par ailleurs l'ambition de constituer un acteur mondial de la logistique, présent sur l'ensemble du globe.**

SNCF Mobilités exerce ses activités dans un environnement concurrentiel très actif, sur l'ensemble de ses métiers. Au niveau domestique, ses activités historiques sont confrontées à la concurrence intermodale (low-cost aérien, covoiturage notamment), facilitée par le développement rapide des outils numériques, conduisant à une pression sur les tarifs. À l'international, Keolis répond à des appels d'offres de transport urbain dans un contexte concurrentiel marqué par la présence des acteurs anglo-saxons (First, Stagecoach) et asiatiques (gain du contrat Crossrail en Grande-Bretagne par l'opérateur hongkongais MTR). Dans le domaine de la logistique, on constate enfin une accélération du mouvement de concentration des acteurs, avec notamment le rachat de Norbert Dentressangle par XPO (avril 2015) et de TNT par FedEx (autorisé par la Commission européenne en janvier 2016).

Dans ce contexte et avec l'appui de l'État actionnaire, l'entreprise a poursuivi en 2015 la mise en œuvre de ses plans de productivité, en particulier pour SNCF Voyages, ainsi que d'une politique commerciale offensive, avec le déploiement d'une offre « petits prix » et la généralisation de l'offre Ouigo. Elle développe également de nombreux projets afin d'engager sa transition numérique, par exemple dans les domaines de la couverture réseau, des nouvelles mobilités, de la billettique ou de la maintenance prédictive.

Dans le domaine de la logistique, les activités de fret ferroviaire poursuivent leur redressement, avec un trafic en hausse pour la première fois depuis 2011. Le rachat de la société américaine OHL par Geodis, finalisé en novembre 2015, renforce la position de Geodis à l'international, en particulier sur le marché de la commission de transports.

Pour autant, SNCF Mobilités a été conduite à passer plusieurs dépréciations dans les comptes 2015 :

- Les actifs TGV ont été dépréciés à hauteur de 2,2 Md€, afin d'intégrer de nouvelles perspectives de trafic ainsi que l'impact sur le panier moyen du déploiement à grande échelle de la stratégie de petits prix ;
- Les actifs de Gares & Connexions ont été dépréciés de 450 M€, suite à une décision de l'Autorité de Régulation des Activités Ferroviaires et Routières diminuant le taux de rémunération des actifs utilisé pour le calcul des tarifs en gares.

Si ces dépréciations illustrent les difficultés actuelles du système ferroviaire dans un contexte économique qui demeure incertain, il n'en demeure pas moins que la dette de SNCF Mobilités reste maîtrisée et contenue en deçà de 8 Md€. Dans ces conditions, l'État actionnaire soutient la stratégie déployée par SNCF Mobilités consistant à mettre l'accent sur les transports du quotidien, à renforcer les plans de performance, et à développer de nouveaux outils numériques.



Pour en savoir plus

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



***SNCF Réseau (anciennement Réseau Ferré de France) conçoit, modernise et entretient le réseau ferré national dont il est propriétaire. Il commercialise l'accès au réseau ferré auprès de l'ensemble des entreprises de transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises (répartition des capacités de circulation et perception des redevances ferroviaires notamment).***

SNCF Réseau devra répondre à plusieurs défis dans les années à venir, dont le principal sera celui de la poursuite de la régénération du réseau. SNCF Réseau a réalisé en 2015 2,8 milliards d'euros d'investissements de renouvellement et de mise en conformité et cet effort sera poursuivi et encore accentué en 2016. Les évolutions engagées dans le sens d'une profonde refonte des processus de maintenance pour en améliorer la fiabilité et la traçabilité devront également permettre de renforcer les résultats de ces efforts dans les années futures.

Ces investissements très significatifs, concomitants à la poursuite et finalisation des travaux de lignes nouvelles à grande vitesse en vue de leur mise en service en 2017, mettent sous forte tension la trajectoire financière de SNCF Réseau. Ainsi, la dette financière nette de SNCF Réseau a progressé de 3 milliards d'euros en 2015 pour atteindre plus de 39 milliards d'euros.

Afin de maîtriser l'évolution de cet endettement, la loi du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, puis la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques ont défini une « règle d'or » dont l'objet est de n'autoriser une contribution de SNCF Réseau au financement d'investissements de développement (hors investissements de maintenance, d'entretien ou de renouvellement) que dans la mesure où le ratio d'endettement de SNCF

Réseau (dette financière nette/marge opérationnelle) n'excède pas un plafond fixé à 18. Le décret mettant en œuvre cette règle d'or est en cours de finalisation.

SNCF Réseau a par ailleurs enregistré en 2015 une dépréciation de ses actifs de l'ordre de 10Mds€, qui résulte notamment du recalage entre les hypothèses retenues par SNCF Mobilités et celles retenues par SNCF Réseau, dans le cadre de l'établissement par l'EPIC SNCF des comptes consolidés du groupe.

En parallèle, les discussions entre l'État et le groupe public ferroviaire relatives aux contrats de performance prévus par la loi portant réforme ferroviaire se poursuivent ; les projets de contrats pourront ensuite être transmis au Parlement conformément aux dispositions de la loi.



**Pour en savoir plus**

[www.sncf-reseau.fr/fr](http://www.sncf-reseau.fr/fr)

## AIRFRANCE KLM

***Air France-KLM est le 3<sup>e</sup> transporteur aérien mondial en 2015 avec 89,8 millions de passagers. Le groupe emploie 96 280 personnes et dessert 115 pays. Air France KLM a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 26,1Md€. L'activité du groupe s'articule autour de différents pôles : le passage qui représente près de 80% du chiffre d'affaires, le cargo (9%), la maintenance (6%), la filiale low-cost Transavia (4%) et d'autres activités dont Servair (2%). Air France-KLM est présent sur le segment du low cost au travers de Transavia, sur celui du court-courrier avec Hop ! et sur celui du moyen et long courrier avec Air France et KLM.***

***Air France-KLM est membre de l'alliance Skyteam, deuxième alliance mondiale, qui regroupe vingt compagnies aériennes. Cette alliance permet à ses membres d'offrir à leurs clients un réseau et des services globaux. L'État, qui détient 17,58% du capital du groupe, est actionnaire de référence du groupe Air France KLM.***

Le marché du transport aérien est particulièrement dynamique puisque, selon les données de l'Association internationale du transport aérien (IATA), le trafic aérien global a progressé de 6,7% en 2015 par rapport à 2014.

Air France KLM évolue toutefois dans un environnement particulièrement concurrentiel, sur le segment d'activité du court/moyen-courriers (compagnies low cost) comme sur celui du long courrier (compagnies du Golfe). Cette concurrence se traduit par une forte hausse des capacités et une pression sur les prix qui limite la recette unitaire du groupe. Parallèlement, les restructurations et consolidations des compagnies aériennes ont permis notamment une amélioration de la productivité et une baisse des coûts de travail unitaires de 5,5% du secteur aérien entre 2014 et 2015 selon une estimation IATA, renforçant la nécessité d'une grande discipline sur les coûts.

Dans cet environnement, l'État soutient le groupe AF-KLM dans son effort de restauration de sa compétitivité, qui se traduit par la poursuite de l'effort de maîtrise des coûts et la réalisation de gains de productivité. Le plan stratégique Perform 2020, adopté par le conseil d'administration en septembre 2014, s'inscrit dans la continuité du plan Transform 2015 en termes d'efforts de compétitivité et de réductions de coûts et a pour objectif d'assurer le retour du groupe sur un chemin de croissance rentable.

Cet effort de compétitivité doit permettre de contribuer à :

- la résorption des écarts de productivité et de coûts salariaux entre AF-KLM et ses concurrents ;
- la poursuite de la réduction de la dette financière du groupe afin de renforcer l'agilité financière de celui-ci pour financer son développement dans un marché particulièrement concurrentiel.

Les bons résultats 2015 du groupe, qui marquent le retour aux bénéfices pour la première fois depuis 2008, constituent un élément de satisfaction mais ne remettent pas en cause la nécessité de poursuivre la réduction des écarts de compétitivité avec les concurrents. En effet, cette amélioration de la situation financière d'Air France KLM en 2015 résulte notamment de la baisse du prix du carburant, facteur conjoncturel et transverse au secteur. Le groupe doit se préparer à un éventuel retournement du prix du pétrole, dans un contexte concurrentiel toujours vif.



Pour en savoir plus

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



**Le groupe RATP est le 5<sup>e</sup> acteur du transport public urbain et périurbain dans le monde. La maison mère du groupe est un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) créé par la loi du 21 mars 1948, qui a notamment pour objet l'exploitation de service public de transport en Île-de-France. La loi n°2009-1503 du 8 décembre 2009 a confié à l'EPIC la mission de gestionnaire d'infrastructure du réseau de métropolitain affecté au transport public urbain de voyageurs en Ile-de-France et des lignes de RER dont elle assure l'exploitation.**

**Le groupe RATP réalise un chiffre d'affaires de 5,56Md€ en 2015, dont 20% pour les filiales et emploie 57 800 personnes, dont 14 300 personnes dans les filiales. La principale filiale, RATP Dev, porte les activités de transport urbain en dehors du périmètre historique ; en 2015, elle a réalisé 1,1Md€ de chiffre d'affaires. Par ailleurs, la RATP détient conjointement avec la SNCF une filiale d'ingénierie, Systra.**

L'ouverture des marchés historiques de la RATP à la concurrence à l'horizon 2024 pour le bus, 2029 pour le tramway et 2039 pour le métro et le RER nécessite d'être anticipée. Les marchés d'exploitation passés par le STIF pour de nouveaux services de transports en Île-de-France font d'ores et déjà l'objet d'une mise en concurrence, comme cela sera également le cas pour les marchés passés dans le cadre du Grand Paris à compter de 2018. La loi n°2010-597 du 3 juin 2010 relative au Grand Paris a confié la gestion de ces infrastructures à la RATP. Afin de préparer au mieux l'ouverture à la concurrence, la RATP doit réduire les écarts de productivité observés avec les concurrents de 1% par an en moyenne, avec un effort plus marqué sur le réseau du bus d'1,5%, premier réseau à s'ouvrir à la concurrence en 2024. Le développement croissant des filiales de RATP constitue également un aiguillon précieux pour le groupe qui fait ainsi l'expérience de la concurrence.

2015 a été marquée par la nomination d'Elisabeth Borne en tant que Présidente-Directrice générale (PDG) du groupe et la signature du nouveau contrat STIF-RATP pour la période 2016-2020. Ce contrat pluriannuel, signé entre le STIF, autorité organisatrice des transports en Île-de-France et la RATP, détermine en particulier la consistance et la qualité du service attendu de la RATP ainsi que les conditions d'exploitation de ses réseaux. Ce contrat fixe en outre les modalités de rémunération et de financement par le STIF à la RATP. La nouvelle PDG a présenté en octobre 2015 ses orientations stratégiques, qui traduisent trois grandes

priorités : (i) assurer l'excellence au service des voyageurs ; (ii) promouvoir l'innovation dans tous les domaines du groupe ; (iii) s'affirmer comme acteur essentiel de la ville durable.

Le chiffre d'affaires de l'EPIC RATP, qui représente près de 80% du chiffre d'affaires consolidé du groupe RATP, a progressé en 2015 de +1,4% à 4 740 M€ à la faveur de la hausse de la contribution du STIF conformément au contrat. L'Excédent Brut d'Exploitation est toutefois stable à 1 206 M€ en raison notamment de la hausse des charges de fonctionnement (dont les charges de personnel), qui s'établissent à 3 535 M€ (+1,8%). On observe un effet de ciseaux entre les recettes et les dépenses d'exploitation, conduisant in fine à une baisse de la performance opérationnelle de l'EPIC. La CAF récurrente s'élève à 968 M€ contre 930 M€ en 2014. Le résultat net s'établit à 355 M€ (+14%) en raison de produits de cessions qui augmentent le résultat exceptionnel de 51M€.

Le programme d'investissement a été particulièrement soutenu en 2015 à 2 077 M€ (vs. une moyenne annuelle de 1 600 M€ sur la période du contrat) afin de respecter le programme quadriennal d'investissement convenu avec le STIF. L'endettement net, à 5 182 M€ (+111 M€ par rapport à 2014 hors effets non récurrents), s'est quasiment stabilisé sur la période du contrat (5 177 M€ fin 2011).



Pour en savoir plus

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



**Le Groupe ADP détient et exploite les aéroports Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Le Bourget, ainsi que 10 aérodromes en Ile-de-France et l'héliport d'Issy-les-Moulineaux. Il forme par ailleurs, avec ses filiales et participations notamment dans Schiphol Group (exploitant de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol) et dans le groupe TAV (exploitant notamment l'aéroport d'Istanbul-Atatürk), l'un des principaux groupes aéroportuaires mondiaux ayant transporté 252 millions de passagers en 2015. Conformément à la loi, le Groupe ADP est détenu majoritairement par l'État (50,63%), aux côtés notamment de Schiphol Group (8%), Vinci (8%), Predica (4,8%) et des salariés (1,7%). En 2015, les plateformes parisiennes ont accueilli 95,4 millions de passagers, dont près de 66 millions à Paris-CDG qui se classe au 2<sup>nd</sup> rang européen (derrière Londres-Heathrow). Le groupe, qui emploie 8996 personnes, a réalisé en 2015 un chiffre d'affaires de 2,9 milliards d'euros.**

Opérant dans un secteur d'activité en forte croissance, le Groupe ADP a vu en 2015 le trafic de ses aéroports parisiens progresser de 3,0%, cette croissance étant essentiellement tirée par l'international (Amérique du Nord, Asie-Pacifique et Moyen-Orient, en particulier) et par le segment low cost qui représente désormais 17,8% du trafic total. Air France, dont Paris-CDG constitue le hub, demeure le premier client du groupe, représentant près de 48% du trafic. Ce hub est toutefois confronté à une concurrence croissante, de la part des hubs européens mais aussi du Moyen-Orient, sur le segment de la correspondance sur le trafic intercontinental.

Dans ce contexte, le Groupe ADP a adopté en 2015 le plan stratégique Connect 2020, qui vise à répondre à cet enjeu renforcé de compétitivité à travers l'optimisation des ressources existantes, la recherche d'attractivité auprès des clients et des salariés du groupe, et la création de valeur notamment via le développement international. Concernant les activités aéronautiques régulées, ce plan stratégique se décline dans le troisième contrat de régulation économique (CRE), conclu le 31 août 2015 avec l'État, qui prévoit sur la période 2016-2020 un programme d'investissements de 3 milliards d'euros pour l'optimisation (avec notamment la jonction des terminaux Ouest et Sud de Paris-Orly, des terminaux 2B et 2D ou de certains satellites du terminal 1 à Paris-CDG) et la maintenance des infrastructures existantes, ainsi que le renforcement de la compétitivité du hub parisien sur le long-courrier et la correspondance via

un ajustement de la structure tarifaire. Ce développement s'accompagne d'efforts importants du groupe en matière de maîtrise de ses charges opérationnelles. Ce CRE a fait l'objet de discussions approfondies entre l'État et Groupe ADP, qui ont permis de limiter la hausse des tarifs de redevances aéroportuaires à 1% en plus de l'inflation sur la période 2016-2020, dans une répartition équilibrée des efforts entre le Groupe ADP, ses clients et ses actionnaires, malgré un programme d'investissements sans précédent. Enfin, ce plan stratégique s'est accompagné en avril 2016 d'un changement des marques voyageurs (Paris Aéroport) et groupe, du lancement d'un programme d'engagements au service des voyageurs, des compagnies, des territoires et des collaborateurs (lesquels bénéficient notamment d'un nouveau plan d'actionnariat salarié) ainsi que d'un nouveau programme de fidélité de Paris Aéroport.

L'État actionnaire soutient par ailleurs le projet de création d'une liaison ferroviaire directe CDG Express entre l'aéroport de Paris-CDG et la gare de Paris-Est, dont la mise en service est prévue à l'horizon 2023. Le Groupe ADP est fortement mobilisé, en lien avec SNCF Réseau et la Caisse des Dépôts, au sein de la société de projet qui sera en charge de réaliser l'infrastructure de ce projet, conformément à l'ordonnance du 18 février 2016. Le financement du projet fait encore l'objet de discussions avec l'État et la Commission Européenne, qui devraient aboutir d'ici la fin de l'année.



Pour en savoir plus

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



## AÉROPORTS DE LA CÔTE D'AZUR

**Aéroports de la Côte d'Azur (ACA) gère les aéroports de Nice-Côte d'Azur (1<sup>er</sup> aéroport régional avec 12 millions de passagers accueillis en 2015) et Cannes-Mandelieu dans le cadre d'une concession jusqu'en décembre 2044, ainsi que l'aérodrome de Saint-Tropez. Le groupe se place au second rang européen dans le secteur de l'aviation d'affaires, avec près de 46 000 mouvements d'avions et une activité d'assistance en escale opérée sous la marque SkyValet. ACA, qui emploie 627 personnes, est détenue majoritairement par l'État (60%) aux côtés d'actionnaires publics locaux, la chambre de commerce et d'industrie de Nice-Côte d'Azur (25%), la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur (5%), le Département des Alpes-Maritimes (5%) et la Métropole Nice-Côte d'Azur (5%).**

Malgré l'impact des attentats de 2015 sur l'activité touristique en France, le trafic des aéroports de la Côte d'Azur a crû de 3,1%, notamment grâce à l'ouverture de nouvelles liaisons vers l'Europe, alors même que le nombre de mouvements d'avions a diminué de 1,2% du fait de l'optimisation du remplissage des avions.

Plusieurs investissements importants ont été réalisés en 2015, notamment sur le terminal 1 de l'aéroport de Nice où le circuit passager a été réaménagé, l'offre commerciale renouvelée et un nouveau trieur à bagages mis en service. Des travaux se poursuivent en outre pour la refonte du terminal 2, l'accueil d'avions gros porteurs ou encore l'accueil du tramway qui reliera l'aéroport de Nice au centre-ville en 2018. SkyValet s'est par ailleurs implanté sur dix nouveaux aéroports au Portugal, dans le cadre d'une acquisition réalisée en 2016.

Enfin, après avoir accompagné durant 8 ans la société dans sa mise en place et son développement, et conformément à la loi, l'État a engagé la cession de la participation de 60% qu'il détient au capital d'ACA, dans le cadre d'un appel d'offres ouvert lancé en mars 2016. Le cahier des charges de cet appel d'offres a été élaboré en étroite concertation avec les actionnaires publics locaux d'ACA et la direction générale de l'aviation civile, permettant d'assurer que le nouvel actionnaire présente un projet de développement qui préserve à la fois les intérêts de l'État et ceux des acteurs locaux. La procédure en cours devrait aboutir à la cession à l'acquéreur pressenti à l'automne 2016. Conformément aux dispositions du code du travail, le comité d'entreprise d'ACA sera informé et consulté sur le projet de cet acquéreur pressenti préalablement à toute décision formelle de cession.



Pour en savoir plus

[www.nice.aeroport.fr](http://www.nice.aeroport.fr)



**La société Aéroports de Lyon (ADL) exploite l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry, 2<sup>e</sup> aéroport régional français avec 8,6 millions de passagers accueillis en 2015, ainsi que l'aérodrome de Lyon-Bron dédié à l'aviation générale, dans le cadre d'une concession courant jusqu'en décembre 2047. ADL, qui emploie 493 personnes, est détenue majoritairement par l'État (60%) aux côtés d'actionnaires publics locaux, la chambre de commerce et d'industrie de Lyon-Métropole (25%), la Métropole de Lyon (7%), la Région Auvergne-Rhône-Alpes (5%) et le Département du Rhône (3%).**

Malgré l'impact des attentats de 2015 sur l'activité touristique en France, le trafic des aéroports de Lyon a crû de 2,8% en 2015, notamment grâce au trafic international et aux compagnies low cost qui ont fortement progressé (+12%). Le nombre de mouvements d'avions est toutefois demeuré stable du fait de l'augmentation de la taille et du taux de remplissage des appareils, préservant ainsi les riverains des aéroports lyonnais. ADL a par ailleurs vu croître son activité de fret et poste avec près de 52 000 tonnes traitées en 2015.

Afin d'accompagner la poursuite du développement du trafic aérien de Lyon-Saint-Exupéry, l'État a soutenu le projet de construction du nouveau terminal 1, dont les travaux se poursuivent, avec l'objectif d'une ouverture partielle dès 2017 puis complète d'ici 2019. Outre une extension de la capacité d'accueil de l'aéroport, ce nouveau bâtiment permettra également d'optimiser la gestion opérationnelle, d'améliorer la fluidité du parcours passagers et d'accroître les surfaces commerciales en aérogare.

Enfin, après avoir accompagné durant 9 ans la société ADL dans sa mise en place et son développement, et conformément à la loi, l'État a engagé la cession de la participation de 60% qu'il détient au capital d'ADL, dans le cadre d'un appel d'offres ouvert lancé en mars 2016. Le cahier des charges de cet appel d'offres a été élaboré en étroite concertation avec les actionnaires publics locaux d'ADL et la direction générale de l'aviation civile, permettant d'assurer que le nouvel actionnaire présente un projet de développement qui préserve à la fois les intérêts de l'État et ceux des acteurs locaux. La procédure en cours devrait aboutir à la cession à l'automne 2016. Conformément aux dispositions du code du travail, le comité d'entreprise de la société ADL sera informé et consulté sur le projet de cet acquéreur pressenti préalablement à toute décision formelle de cession.



**Pour en savoir plus**

[www.lyonaerports.com](http://www.lyonaerports.com)



**Membre du GIE HAROPA (Havre Rouen Paris ou Harbours of Paris), le Grand Port maritime du Havre, dont le nom commercial est désormais HAROPA – port du Havre, est l'autorité portuaire du port du Havre, port généraliste et premier port français pour le trafic de conteneurs, avec une part de marché de près de 60% du trafic conteneurisé français. Avec ses partenaires de HAROPA, il a été élu en juin 2015 « Best Green Seaport » par les acteurs de la chaîne d'approvisionnement de la zone Asie-Pacifique. Il a employé en moyenne 1 199 personnes en 2015, pour un chiffre d'affaires de 176,6 M€.**

Le secteur du transport maritime a connu une chute des taux de fret (tarifs de transport par conteneur) entre l'Asie et l'Europe au cours des derniers mois. Cela s'explique notamment par la moindre croissance de l'économie chinoise et la mise en service de nouveaux porte-conteneurs très capacitaires, comme le CMA-CGM Bougainville, plus grand porte-conteneurs battant pavillon français, qui a été inauguré au Havre en octobre 2015.

Dans ce contexte, le trafic conteneurs est en baisse de 2,3% (en tonnage), mais les trafics de HAROPA – port du Havre s'inscrivent malgré cela en hausse de 2,1% entre 2014 et 2015, à 68,3 Mt, grâce à des hausses de trafics significatives (de l'ordre de 5 à 6%) des vrac solides et liquides.

Le chiffre d'affaires connaît une hausse de l'ordre de 2% entre 2014 et 2015, portée par les segments conteneurs et hydrocarbures, et la capacité d'autofinancement s'inscrit également en augmentation (35,1 M€ contre 26,1 M€ en 2014).

La dette financière nette au 31 décembre 2015 reste toutefois élevée et, dans ce contexte, l'État actionnaire veille, au sein des instances de gouvernance du GPMH, à ce qu'une attention particulière soit accordée à la maîtrise des charges de fonctionnement, un effort de sélectivité des projets d'investissements et l'identification de relais de croissance pour dynamiser les recettes (notamment en matière de gestion domaniale). Sur ce dernier point, HAROPA – port du Havre a signé des accords en 2015 avec les logisticiens Panhard et SDV pour le développement d'entrepôts logistiques, qui doit permettre de mieux valoriser le domaine portuaire et de développer les trafics.

Au plan stratégique, la coopération des ports de l'axe Seine s'est poursuivie dans le cadre du GIE HAROPA, à travers la mise en commun de moyens humains afin de construire une offre commerciale à l'échelle de ce corridor logistique majeur.



Pour en savoir plus

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



**Le Grand Port Maritime de Marseille (GPMM) est implanté sur deux sites, l'un au centre de Marseille et l'autre à l'ouest, principalement sur la commune de Fos-sur-Mer. Premier port français en tonnage, le GPMM constitue le second port de Méditerranée après Algésiras. Sur une zone aussi étendue que la Ville de Paris, il traite tous les types de marchandises, mais constitue également le premier port de croisière de France et le cinquième de Méditerranée. Au sein de l'agence de développement Medlink Ports, le GPMM s'inscrit dans une stratégie d'axe aux côtés notamment des ports fluviaux du bassin Rhône-Saône. Il a employé en moyenne 1039 personnes en 2015, pour un chiffre d'affaires de 143,2 M€.**

Les trafics du GPMM ont progressé de manière significative en 2015 (+4,1% à 82 Mt), soit une croissance plus forte que la moyenne des ports européens (+2,2%) et français (+2%). Cette progression est portée par une hausse de 6% des vrac liquides et hydrocarbures, résultant notamment de la baisse du prix du baril (qui incite les raffineurs à se tourner vers l'importation de pétrole brut), de 3,5% des conteneurs (soit +15% de progression en 3 ans) et de 3% des vrac solides (minerais et céréales).

Le chiffre d'affaires connaît une progression de l'ordre de 6% entre 2014 et 2015, et la capacité d'autofinancement s'inscrit également en augmentation, à 25 M€ (contre 9,8 M€ en 2014). La dette financière nette au 31 décembre 2015 s'inscrit en diminution de 1% sur un an, à 178,5 M€, mais reste élevée (ratio dette financière nette / CAF de 7,1) ; c'est pourquoi l'État actionnaire veille, au sein des instances de gouvernance du GPMM, à ce qu'une attention particulière soit accordée à la maîtrise des charges de fonctionnement, un effort de sélectivité des projets d'investissements et l'identification de relais de croissance pour dynamiser les recettes (notamment en matière de gestion domaniale). Ce dernier point passe également par la poursuite de la reconquête commerciale des clients, engagée depuis trois ans, et qui figure parmi les axes majeurs du projet stratégique 2014-2018.

Dans le cadre de ce projet stratégique, qui a fait l'objet d'échanges approfondis dans le cadre de ses instances de gouvernance, le GPMM s'attache à promouvoir les projets logistiques et industriels, comme en témoigne notamment le projet PIICTO (Plateforme Industrielle et Innovation de Caban Tonkin), qui a pour ambition de créer un schéma d'écologie industrielle à l'échelle de la zone industrialo-portuaire de Fos. Le GPMM entend également tirer parti de l'essor des activités liées à la transition énergétique, et accueillera des pilotes préindustriels (éolien offshore flottant, notamment).



Pour en savoir plus

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



**Le Grand Port Maritime de Dunkerque (GPMD) est le troisième port français. Doté d'une façade maritime de 17 km et s'étendant sur 6 800 hectares, le port dispose de bassins en eaux profondes lui permettant d'accueillir les navires les plus grands. L'activité du GPMD était caractérisée par sa forte dimension industrielle, structurée autour de deux pôles : un pôle énergétique (produits pétroliers, charbon, gaz) et un pôle métallurgique (minerais). Ces trafics étant particulièrement sensibles à la conjoncture économique, le port a commencé dès les années 2000 à diversifier son activité, en développant notamment le trafic conteneurs et le trafic transmanche (passagers et roulier). Un terminal méthanier a par ailleurs pris le relais de la Raffinerie des Flandres. La qualité de la desserte du GPMD le place au premier rang en matière de report modal, puisque la part des transports alternatifs à la route se situe aux environs de 66% (14% pour le transport fluvial et 52% pour le transport ferré). Le GPMD se situe à 1h30 de navigation de la route maritime la plus fréquentée du monde (600 navires par jour), ce qui le place en concurrence directe avec les ports belges et hollandais.**

Les trafics du GPMD ont marqué une légère baisse en 2015 de -1% atteignant 46,6Mt. Les baisses les plus significatives concernent les vracs liquides (-25%) et les minerais (-18%), cette dernière s'expliquant par l'arrêt pour maintenance des Hauts fourneaux voisins. L'activité transmanche connaît en revanche un nouveau record d'activité, à 16,3 Mt, en hausse de 17% et 3,2 millions de passagers, en hausse de 26%. De même, le trafic conteneurs atteint un nouveau record avec 318 000 EVP en hausse de 2%.

Le chiffre d'affaires présente toutefois une hausse de 2% à 79,4M€, notamment en raison de la hausse des redevances domaniales de 3,5% à 34,1M€. La capacité d'autofinancement (CAF) s'établit à 26,5M€, en baisse de 700k€ par rapport à 2014. Le ratio dette financière nette / CAF reste soutenable à 1,66. Bien que la situation financière du GPMD reste solide, l'État porte une attention particulière à la maîtrise des charges de fonctionnement et à la sélectivité des projets d'investissement du GPMD.

L'État souscrit pleinement à la stratégie adoptée dans le cadre des instances de gouvernance du GPMD et portée dans le projet stratégique 2015-2020. Ce dernier identifie différents relais de croissance, qui doivent permettre au port de dynamiser ses recettes, notamment la reconquête de l'hinterland naturel de Dunkerque sur le segment des conteneurs ou le développement des logistiques sécurisées et à température régulée. Le terminal méthanier du GPMD, d'une capacité comprise entre 7 000 m<sup>3</sup> et 10 000 m<sup>3</sup> et qui a fait l'objet d'un investissement total d'1Md€ environ devrait être pleinement opérationnel en 2017.



Pour en savoir plus

[www.dunkerque-port.fr](http://www.dunkerque-port.fr)







***ANNEXES***



## ANNEXE 1 : PRÉSIDENTS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION, PRÉSIDENTS DES CONSEILS DE SURVEILLANCE ET PRÉSIDENTS EXÉCUTIFS

ENTREPRISE	PRÉNOM NOM	TITRE / FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
AÉROPORT DE BALE-MULHOUSE	Jean-Pierre LAVIELLE	Président du Conseil d'administration	26/11/18
AÉROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC	Geneviève CHAUX-DEBRY	Président du Conseil de surveillance	AG 2021
	Pascal PERSONNE	Président du Directoire	AG 2017
AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIMÉ CÉSAIRE	René BRUN	Président du Conseil de surveillance	AG 2018
	Frantz THODIARD	Président du Directoire	26/07/17
AÉROPORT DE LA RÉUNION - ROLAND GARROS	Christian ASSAILLY	Président du Conseil de surveillance	AG 2017
	Jean-Paul NOËL	Président du Directoire	01/12/16
AÉROPORT DE MONTPELLIER - MÉDITERRANÉE	Pierre VIEU	Président du Conseil de surveillance	AG2018
	Emmanuel BREHMER	Président du Directoire	30/03/20
AÉROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM	Claude LIEBERMANN	Président du Conseil de surveillance	AG 2017
	Thomas DUBUS	Président du Directoire	AG 2021
AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC	Anne-Marie IDRAC	Président du Conseil de surveillance	AG 2019
	Jean-Michel VERNHES	Président du directoire	AG 2017
AÉROPORT MARSEILLE PROVENCE	Jean-Paul OURLIAC	Président du Conseil de surveillance	11/09/2017
	Pierre REGIS	Président du Directoire	12/12/17
AÉROPORTS DE LA COTE D'AZUR	Bernard KLEYNHOFF	Président du Conseil de surveillance	AG 2017
	Dominique THILLAUD	Président du Directoire	27/09/17
AÉROPORTS DE LYON	Claire DREYFUS-CLOAREC	Président du Conseil de surveillance	AG 2019
	Philippe BERNAND	Président du Directoire	06/03/17
AÉROPORTS DE PARIS	Augustin DE ROMANET DE BEAUNE	PDG	15/07/19
	AIR France-KLM (à compter du 4 juillet 2016)	Jean Marc JANAILLAC	PDG
AIRBUS GROUP	Denis RANQUE	Président du Conseil d'administration	AG 2017
	Thomas ENDERS	Président exécutif	AG 2019
ALSTOM	Henri Poupart LAFARGE	PDG	AG 2019
AREVA	Philippe VARIN	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe KNOCHÉ	Directeur général	AG 2019
ARTE FRANCE	Bernard-Henry LEVY	Président du Conseil de surveillance	26/06/19
	Véronique CAYLA	Présidente du Directoire	22/03/21
ATMB	François DROUIN	Président du Conseil d'administration	16/05/16
	Philippe REDOULEZ	Directeur général	27/12/16
BPIFRANCE S.A.	Pierre-René LEMAS	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Nicolas DUFOURCQ	Directeur général	07/02/18
BPIFRANCE-EPIC	Pierre LEPETIT	PDG	04/12/20
CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES	Christophe SAINTILLAN	PDG	11/12/16
CIVIPOL CONSEIL	Pierre deBOUSQUET de FLORIAN	PDG	AG 2019
CNP ASSURANCES	Jean-Paul FAUGERE	Président du Conseil d'administration	AG 2017
	Frederic LAVENIR	Directeur général	AG2017
COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE	Pierre VIEU	Président du Conseil d'administration	18/06/20
COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE	Michel MARGNES	Président du Conseil de surveillance	AG 2018
	Elisabeth AYRAULT	Présidente du Directoire	AG 2018
CONSORTIUM DE RÉALISATION	François LEMASSON	Président du Conseil d'administration	01/06/19
DCNS	Hervé GUILLOU	PDG	AG 2020
DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL	Jean-Michel PALAGOS	PDG	AG 2017
DEXIA	Robert DE METZ	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Wouter DEVRIENDT	DG	AG 2020
EDF	Jean-Bernard LEVY	PDG	AG 2019
ENGIE	Gérard MESTRALLET	Président du Conseil d'administration	AG 2018
	Isabelle KOCHER	DG	AG 2020
ERAMET	Patrick BUFFET	PDG	AG 2019
FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE	Christine BOUCHET	Présidente du Conseil d'administration	Interim
FRANCE MEDIAS MONDE	Marie-Christine SARAGOSSE	PDG	05/10/17
FRANCE TÉLÉVISIONS	Delphine ERNOTTE CUNCI	PDG	23/08/20
GIAT INDUSTRIES	Philippe SCHLEICHER	PDG	15/02/21
GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX	Pascal LEFEVRE	Président du Conseil de surveillance	15/05/19
	Christophe MASSON	Président du Directoire	12/03/19
GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE	François SOULET DE BRUGIERE	Président du Conseil de surveillance	14/01/19
	Stéphane RAISON	Président du Directoire	25/02/19

ENTREPRISE	PRÉNOM NOM	TITRE / FONCTION	ÉCHÉANCE MANDAT
GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE	Philippe KALIL	Président du Conseil de surveillance	07/03/18
	Yves SALAÛN	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE	Brigitte PETERSEN	Président du Conseil de surveillance	08/03/18
	Philippe LEMOINE	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE	Jean-Marc AMPIGNY	Président du Conseil de surveillance	21/02/18
	Jean-Rémy VILLAGEOIS	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION	Olivier HOARAU	Président du Conseil de surveillance	27/02/18
	Jean-Frédéric LAURENT	Président du Directoire	15/04/18
GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE	Xavier BEULIN	Président du Conseil de surveillance	03/01/19
	Michel PUYRAZAT	Président du Directoire	20/02/19
GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE	Jean-Marc FORNERI	Président du Conseil de surveillance	13/01/19
	Christine CABAU WOEHREL	Président du directoire	12/03/19
GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT NAZAIRE	Francis BERTOLOTTI	Président du Conseil de surveillance	15/01/19
	Jean-Pierre CHALUS	Président du Directoire	27/03/19
GRAND PORT MARITIME DE ROUEN	Frédéric HENRY	Président du Conseil de surveillance	10/02/19
	Nicolas OCCIS	Président du Directoire	13/03/19
GRAND PORT MARITIME DU HAVRE	Emmanuèle PERRON	Président du Conseil de surveillance	20/01/19
	Hervé MARTEL	Président du directoire	12/03/19
HOLDING SP KNDS	Nicolas MANARDO	Président du Conseil de surveillance	
	Christian JOURQUIN	Président du Conseil	15/12/20
	Stéphane MAYER	Co-Président exécutif	15/12/20
	Frank HAUN	Co-Président exécutif	15/12/20
IMPRIMERIE NATIONALE	Didier TRUTT	PDG	AG 2020
LA FRANÇAISE DES JEUX	Stéphane PALLEZ	PDG	21/10/19
LA POSTE	Philippe WAHL	PDG	AG 2021
LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES	Christian BECHON	PDG	24/11/16
MONNAIE DE PARIS	Christophe BEAUX	PDG	04/04/17
ODAS	Edouard GUILLAUD	PDG	AG 2017
ORANGE	Stéphane RICHARD	PDG	AG 2018
PORT AUTONOME DE PARIS	Catherine RIVOALLON	Présidente du Conseil d'administration	03/03/20
PSA PEUGEOT CITROËN SA	Louis GALLOIS	Président du Conseil de surveillance	AG 2018
	Carlos Tavares	Président du directoire	AG 2017
RADIO FRANCE	Mathieu GALLET	PDG	12/05/19
RATP	Elisabeth BORNE	Présidente du Conseil	23/07/19
RENAULT	Carlos GHOSN	PDG	AG 2018
SAFRAN	Ross MCINNES	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Philippe PETITCOLIN	Directeur général	AG 2018
SEMMARIS	Stéphane LAYANI	PDG	AG 2020
SFIL	Philippe MILLS	PDG	AG 2020
SFTRF	François DROUIN	Président du Conseil d'administration	AG 2019
	Didier SIMMONET	Directeur général	AG 2018
SNCF	Frédéric SAINT-GEOURS	Président du Conseil de surveillance	01/07/20
SNCF MOBILITÉS	Guillaume PEPY	Président du directoire de SNCF	15/07/20
		Président du Conseil d'administration	
SNCF RÉSEAU	Patrick JEANTET	Président délégué du directoire de SNCF	13/07/20
		Président du Conseil d'administration	
SNPE	Philippe SCHLEICHER	Président du Conseil d'administration	15/02/21
SOCIETE AEROPORT GUADELOUPE - POLE CARAIBES	Colette KOURY	Présidente du Conseil de surveillance	AG 2018
	Alain BIEVRE	Président du directoire	19/12/19
SLI	François MORLAT	Président du Conseil d'administration	AG 2020
SOVAFIM	Olivier DEBAINS	Président du Conseil d'administration	AG 2021
SPPE	Antoine MERIEUX	Président du Conseil d'administration	31/01/19
STX FRANCE	Honam YI	Président du Conseil d'administration	AG 2021
	Laurent CASTAING	Directeur général	31/01/18
THALES	Patrice CAINE	PDG	AG 2018
TSA	Thierry DISSAUX	PDG	28/01/19

## ANNEXE 2 : COMMISSAIRES AUX COMPTES

ENTREPRISES	CABINETS	DATE DE RENOUVELLEMENT OU DE PREMIÈRE NOMINATION	ANNÉE DU PROCHAIN RENOUVELLEMENT
<b>Énergie</b>			
EDF	Deloitte / KPMG	24/05/11	2017
Enedis	Deloitte / KPMG	05/06/14	2020
Areva	Mazars / Ernst & Young	07/05/13	2019
Areva NC	KPMG	24/04/12	2018
	Mazars	16/04/13	2019
ENGIE	Ernst & Young / Deloitte	28/04/14	2020
RTE	Mazars/Deloitte	22/06/11	2017
Eramet	Ernst & Young / KPMG	29/05/15	2021
<b>Industries</b>			
Renault	Ernst & Young / KPMG	30/04/14	2020
DCI	PWC / Ernst & Young	24/06/04	2022
Giat Industries - Nexter	KPMG / PWC	18/03/13	2019
Sogepa	Deloitte	30/06/04	2016
TSA	Ernst & Young / Mazars	29/06/12	2018
ODAS	Expertise et Audit	25/06/10	2016
	KPMG	26/06/14	2020
DCNS	Ernst & Young	25/04/14	2020
	Mazars	06/05/15	2021
Airbus Group	KPMG	27/05/15	2021
Safran	Mazars / Ernst & Young	27/05/10	2016
Thales	Ernst & Young	13/05/15	2021
	Mazars	24/05/13	2019
La Monnaie de Paris	KPMG	10/04/13	2019
LFB	Cailliau Dedouit / PWC	04/05/12	2018
STX France	KPMG	27/06/15	2021
<b>Transports</b>			
<b>Ferroviaire</b>			
SNCF Mobilités	PWC / Ernst & Young	18/04/14	2020
SNCF Participations	Mazars	01/05/04	2016
SNCF Réseau	PWC / Ernst & Young	27/04/15	2021
RATP	PWC / Ernst & Young	01/04/15	2021
<b>Aéroportuaire</b>			
Air France - KLM	Deloitte	19/05/16	2022
	KPMG	20/05/14	2020
Aéroports de Paris	Ernst & Young / Deloitte	18/05/15	2021
Aéroports de la Côte d'Azur	Mazars / PWC	07/06/13	2019
Aéroport Marseille Provence	KPMG	12/12/12	2018
Aéroports de Lyon	Grant Thornton / PWC	04/05/12	2018
Aéroport de Toulouse-Blagnac	Ernst & Young /	21/06/13	2019
	Exco Fiduciaire Sud Ouest		
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	KPMG	25/04/12	2018
Aéroport de La Réunion - Roland Garros	Exa	01/01/11	2017
Aéroport de Montpellier-Méditerranée	Mazars	12/06/14	2020
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Ernst & Young	01/12/10	2016
Aéroport de Bâle-Mulhouse	Grant Thornton	11/05/12	2018
Aéroport de Martinique Aimé Césaire	KPMG	27/06/12	2018
Aéroport de la Guadeloupe	KPMG	30/09/14	2020

ENTREPRISES	CABINETS	DATE DE RENOUVELLEMENT OU DE PREMIERE NOMINATION	ANNÉE DU PROCHAIN RENOUVELLEMENT
<b>Portuaire</b>			
Grand port maritime du Havre	Scacchi et associés /KPMG	24/07/12	2018
Grand port maritime de Marseille	Deloitte / Mazars	24/07/12	2018
Port autonome de Paris	Deloitte / Mazars	24/07/12	2018
Grand port maritime de Dunkerque	Deloitte / Alliance Experts	24/07/12	2018
Grand port maritime de Nantes - Saint-Nazaire	PWC / Mazars	02/11/12	2018
Grand port maritime de Rouen	KPMG / Mazars	24/07/12	2018
Grand port maritime de Bordeaux	BRG Audit Associés	24/07/12	2018
Grand port maritime de La Guadeloupe	Deloitte	02/11/12	2018
Grand port maritime de La Rochelle	Mazars	24/07/12	2018
Grand port maritime de La Guyane	KPMG	20/11/13	2019
Grand port maritime de La Martinique	Mazars	18/12/13	2019
Grand port maritime de La Réunion	KPMG	09/10/13	2019
<b>Routier</b>			
ATMB	KPMG	26/04/13	2019
SFTRF	Ekylis	09/06/11	2017
FDPITMA	KPMG / Ekylis	20/06/13	2019

<b>Services et Finance</b>			
BPI France	Mazars	14/05/14	2020
	PWC	12/07/13	2019
Orange	Ernst & Young / KPMG	27/05/15	2021
La Poste	KPMG / PWC	11/06/15	2021
La Française des jeux	Deloitte	27/05/15	2021
	PWC	25/05/16	2022
Imprimerie Nationale	Deloitte	25/04/14	2020
	KPMG	24/06/10	2022
France Télévisions	PWC / Ernst & Young	23/07/12	2018
Radio France	PWC / Ernst & Young	14/06/12	2018
France Médias Monde	PWC / Deloitte	30/06/15	2021
Arte France	KPMG	20/06/11	2017
	PWC	27/06/05	2017
Société de financement local (SFIL)	Deloitte / Mazars	29/01/13	2017
CNP Assurances	PWC / Mazars	08/06/04	2016
Semmaris	KPMG	27/06/13	2019
	Cailliau Dedouit	30/05/12	2018
Sovafim	Corevise / PWC	28/06/12	2018
Adit	KPMG	18/06/15	2021
CGMF	KPMG	29/06/10	2016
Civipol Conseil	KPMG	11/06/13	2019
SPPE	Ernst & Young	30/06/14	2020
Dexia	Deloitte	14/05/14	2017

### ANNEXE 3 : COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE DES ENTREPRISES DU PÉRIMÈTRE APE

NB : le nombre d'administrateurs indiqué ne représente pas la taille théorique du conseil mais l'effectif en fonction. La photographie des conseils a été réalisée au 1<sup>er</sup> juin 2016. Toutefois, des informations plus récentes ont pu être intégrées pour actualiser certains conseils.

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>AÉROPORT DE BALE-MULHOUSE</b> Conseil d'administration Président : Jean-Pierre LAVIELLE (16 membres au sein du conseil)	Autres administrateurs : Pierre-Yves BISSAUGE, Jean-Marie BOCKEL, Christophe BRUTSCHIN, Andreas BUTTIKER, Philippe CLAPASSON, Michelle DESJARDINS, Francis GISSINGER, Thomas KNOPF, Jean-Pierre LAVIELLE, Pascal LELARGE, Guy MORIN, Sabine PEGORARO, Thomas SIEBER, Eric STRAUMANN, Jean-Marie ZOELLE, Marcel G. ZUCKSCHWERDT	Mission de contrôle économique et financier : Caroline MONTALCINO, Jean-Paul VEST
<b>AÉROPORT DE BORDEAUX-MERIGNAC</b> Conseil de surveillance Président : Geneviève CHAUX-DEBRY (17 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Audrey MARIANI Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Hervé BRUNELLOT, Geneviève CHAUX-DEBRY, Elisabeth DALLO, Pierre DARTOUT, Jean-Denis DE VOYER D'ARGENSON, Jean-Paul DEPECKER, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Laurent COURBU, Pierre GOGUET, Nicole PIZZAMIGLIA, Nicolas GIROD, Maribel BERNARD, Virginie CALMELS, Christine BOST, Mathieu BERGE	Mission de contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC Censeur : Marie RECALDE, Pascal REVEL
<b>AÉROPORTS DE LA COTE D'AZUR</b> Conseil de surveillance Président : Bernard KLEYNHOFF (15 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Danielle BENADON, Hervé BRUNELLOT, Adolphe COLRAT, Laurent FAYEIN, Florence INZERILLI, Alain MARCHETEAU, Pierre VIEU, Bruno VINCENT Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Bernard BRINCAT, Françoise BRUNETEAUX, Eric CIOTTI, Anny COURTADE, Dominique ESTEVE, Christian ESTROSI, Bernard KLEYNHOFF	Mission de contrôle économique et financier : Clara CARRIOT Censeur : Christian TORDO, Yves TATIBOUËT, Pascale VAILLANT, Monique ROBORY-DEVAYE, Rudy SALLES
<b>AÉROPORT DE LA GUADELOUPE - POLE CARAIBES</b> Conseil de surveillance Président : Colette KOURY (15 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Régis BAUDOIN Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Jacques BILLANT, Pierre CAUSSADE, Patricia LOUIN, Alain MARCHETEAU, Daniel NICOLAS, Jean-Baptiste NICOLAS, Pascal ROTHE Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Etienne ERLONG, Colette KOURY, Patrick NAGAPIN, Thierry ROMANOS, Guy LOSBAR, Josette BOREL-LINCERTIN, Eric JALTON,	Mission de contrôle économique et financier : Olivier VASSEROT Censeur : Philippe GUIVARC'H, Jocelyn JALTON, Bruno PIERREPONT
<b>AÉROPORT DE LA MARTINIQUE AIMÉ CÉSAIRE</b> Conseil de surveillance Président : René BRUN (15 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Clarisse COLONNA Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : René BRUN, Guylaine ASSOULINE, Danielle BENADON, Jean-Didier BLANCHET, Patrick BOURVEN, Julien MUNCH, Fabrice RIGOLET-ROZE Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Manuel BAUDOIN, Jean-Claude BOULANGER, Roland LAMEYNARDIE, Janine SALOMON, Daniel CHOMET, Justin LERIGAB, Karine ROY-CAMILLE	Mission de contrôle économique et financier : Olivier VASSEROT Censeur : Christian ALEXIA, Philippe GUIVARC'H
<b>AÉROPORT DE LA RÉUNION - ROLAND GARROS</b> Conseil de surveillance Président : Christian ASSAILLY (15 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Marie-Jeanne AMABLE, Christian ASSAILLY, Claire DREYFUS-CLOAREC, Philippe MARSEILLE, Joël RAULT, Dominique SORAIN, Geneviève TREJAUT, DANIEL FAUVRE Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Yves-Claude HOARAU, Joël MONGIN, Théophile NARAYANIN, Ibrahim PATEL, Jean-Louis LAGOURGUE, Jean-Pierre HIVANHOE, Bernard PICARDO	Mission de contrôle économique et financier : Iris RABENJA

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>AÉROPORTS DE LYON</b> Conseil de surveillance Président : Claire DREYFUS-CLOAREC (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Danielle BENADON, Michel DELPUECH, Claire DREYFUS-CLOAREC, Jean-Philippe DURANTHON, Hervé LE FLOC'H LOUBOUTIN, Guy LEVI, Françoise NOARS, Bruno VINCENT</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Emmanuel IMBERTON, Pierre MOSSAZ, Yves POMMIER, François TURCAS, Laurent WAUQUIEZ, Christophe GUILLOTEAU, Gérard COLLOMB</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Olivier VASSEROT</p> <p>Censeur : Michel HUPAYS, Jean-Roger REGNIER, Paul VIDAL</p>
<p><b>AÉROPORT DE MARSEILLE PROVENCE</b> Conseil de surveillance Président : Jean-Paul OURLIAC (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Régis BAUDOIN, Stéphane BOUILLON, Marie-Josèphe BROSSÉ, Christine CABAU WOEHREL, Antoine GUTHMANN, Jean-Paul OURLIAC, Mauricette STEINFELDER, Corinne TOURASSE</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Jean-François BRANDO, Régis FORTIER, Jacques PFISTER, Philippe SAVINEL, Gérard GAZAY, Eric LE DISSES, Maxime TOMMASINI</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Olivier VASSEROT</p> <p>Censeur : Dominique FLEURY-VLASTO, Laurent LAVIE, Eric LEOTARD, Loïc GACHON, Yves TATIBOUET</p>
<p><b>AÉROPORT DE MONTPELLIER - MÉDITERRANÉE</b> Conseil de surveillance Président : Pierre VIEU (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Nathalie DIERYCKXVISSCHERS</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Henry BAYOL, Jean-Yves BELOTTE, Pierre POUESSEL, Claire DREYFUS-CLOAREC, Didier KRUGER, Florence ROUSSE, Pierre VIEU,</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : André DELJARRY, Eric DEMON, Bertin NAHUM, Michel FROMONT, Philippe VIDAL, Carole DELGA, Stephan ROSSIGNOL</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Clara CARRIOT</p> <p>Censeur : Gibert PASTOR, Philippe GUIVARC'H</p>
<p><b>AÉROPORTS DE PARIS</b> Conseil d'administration Président : Augustin DE ROMANET DE BEAUNE (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Geneviève CHAUX-DEBRY, Gilles LEBLANC, Solenne LEPAGE, Michel MASSONI, Muriel PENICAUD, Denis ROBIN</p> <p>Administrateurs élus en AG : Els DE GROOT, Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Françoise DÉBRUS, Jacques GOUNON, Xavier HUILLARD, Jos NIJHUIS</p> <p>Représentant des salariés : Brigitte BLANC, Marie-Anne DONSIMONI, Serge GENTILI, Frédéric GILLET, Jean-Paul JOUVENT, Frédéric MOUGIN</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Marc BOREL</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Caroline MONTALCINO</p> <p>Censeur : Christine JANODET, Bernard IRION, Anne HIDALGO</p>
<p><b>AÉROPORT DE STRASBOURG - ENTZHEIM</b> Conseil de surveillance Président : Claude LIEBERMANN (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Matthieu ASTRUC, Marie-Josèphe BROSSÉ, Stéphane FRATACCI, Emmanuelle GAY, Bernard HOUTEER, Florence INZERILLI, Claude LIEBERMANN, Hervé TORO</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition des actionnaires publics locaux : Philippe COLSON, Jean-Louis HEIMBURGER, Gérard PFIRSCH, Bernard STIRNWEISS, Frédéric BIERRY, Robert HERRMANN, Lila MIRABET</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Iris RABENJA</p>
<p><b>AÉROPORT DE TOULOUSE-BLAGNAC</b> Conseil de surveillance Président : Anne-Marie IDRAC (14 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Philippe MARSEILLE</p> <p>Administrateurs élus en AG : Eric CHENG, Patrice COHADE, Yves DE RICAUD, Alain DI CRESCENZO, André GUIRAUD, Anne-Marie IDRAC, Ning MA, Bernard OURMIERES, Victor SIT, Weibing ZENG,</p> <p>Didier CODORNIUO, Pascal BOUREAU, Bernard KELLER</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Denis VILAIN</p>
<p><b>AGENCE POUR LA DIFFUSION DE L'INFORMATION TECHNOLOGIQUE</b> Conseil d'administration Président : Philippe CADUC (9 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Hubert VIRLET</p> <p>Administrateurs élus en AG : Philippe CADUC, Ménéleé CHESNOT, Stéphane D'AGOSTINO, Emeric d'ARCIMOLES, Baptiste FOURNIER, Anthony GUILLEN, Arnaud LEGARDEUR</p> <p>Serge WEINBERG</p>	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>AIR FRANCE-KLM</b> Conseil d'administration Président : Jean-Marc JANAILLAC * (15 membres au sein du conseil)  *A compter du 4 juillet 2016	Représentante de l'État : Solenne LEPAGE Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Jean-Dominique COMOLLI, Pierre VIEU Autres administrateurs élus en AG : Maryse AULAGNON, Isabelle BOUILLOT, Anne-Marie COUDERC, Jaap DE HOOP SCHEFFER, Jean Marc JANAILLAC, Peter F. HARTMAN, Isabelle PARIZE, Hans SMITS, Alex WYNAENDTS Représentant des salariés : Louis JOBARD, Christian MAGNE, Antoine SANTERO	
<b>AIRBUS GROUP</b> Conseil d'administration Président : Denis RANQUE (12 membres au sein du conseil)	Administrateurs élus en AG : Ralph D. CROSBY, Thomas ENDERS, Catherine GUILLOUARD, Hans Peter KEITEL, Hermann-Josef LAMBERTI, Lakshmi N. MITTAL, Maria Amparo MORALEDA MARTINEZ, Claudia NEMAT, John PARKER, Denis RANQUE, Carlos TAVARES, Jean-Claude TRICHET	
<b>ALSTOM</b> Conseil d'administration Président : Henri POUPART-LAFARGE (12 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Pascal FAURE Administrateurs élus en AG : Olivier BOURGES, Géraldine PICAUD, Henri POUPART-LAFARGE, Sylvie RUCAR, Bi Yong CHUNGUNCO, Philippe MARIEN, Klaus MANGOLD, Alan THOMSON, Olivier BOUYGUES, Pascal COLOMBANI, Gérard HAUSER, Candace K. BEINECKE	
<b>AREVA</b> Conseil d'administration Président : Philippe VARIN (12 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Alexis ZAJDENWEBER Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Christian MASSET, Denis MORIN Autres administrateurs élus en AG : Sophie BOISSARD, Claude IMAUVEN, Philippe KNOCHÉ, Pascale SOURISSE, Philippe VARIN, Daniel VERWAERDE Représentant des salariés : Jean-Michel LANG, Odile MATTE, Françoise PIERI	Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL Mission de contrôle économique et financier : Christian BODIN Censeur : Christophe GEGOUT, Pascal FAURE
<b>ARTE FRANCE</b> Conseil de surveillance Président : Bernard-Henri LEVY (11 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Pierre-Olivier CHOTARD Autres administrateurs : Delphine ERNOTTE CUNCI, Mathieu GALLET, Laurent VALLET Personnalité qualifiée : Jean-Dominique GIULIANI, Bernard-Henri LEVY, Nicolas SEYDOUX Représentant des salariés : Marie-Pierre GREGOIRE, Malika LAROU	Mission de contrôle économique et financier : AUBERON Jean-Charles
<b>ATMB</b> Conseil d'administration Président : François DROUIN (13 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Bertrand BÜCHWALTER, François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Sandrine CROUZET, Christine DEFFAYET, Gérard SAUZET Administrateurs élus en AG : Jean-Philippe DEMAEL, Claude HAEGI, Christian MONTEIL, Jacques MORET, Bernard POTTIER, Jean-Marc SIMON Autres administrateurs : François DROUIN	Commissaire du gouvernement : Christine BOUCHET Mission de contrôle économique et financier : Marc BERAUD-CHAULET
<b>BPIFRANCE-EPIC</b> Conseil d'administration Président : Pierre LEPETIT (6 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Benjamin GALLEZOT, François JAMET, Arnaud JULLIAN, Pierre LEPETIT, Françoise LOMBARD, Sébastien RASPILLER	Commissaire du gouvernement : Alain Nourissier
<b>BPIFRANCE S.A.</b> Conseil d'administration Président : Pierre-René LEMAS (15 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Maud BAILLY-TURCHI, Claire CHEREMETINSKI, Louis SCHWEITZER, Martin VIAL Autres administrateurs : Virginie CHAPRON DU JEU, Pierre-René LEMAS, Florence MAS, Franck SILVENT Personnalités qualifiées : Nicolas DUFOURCQ, Amélie FAURE, Eric LOMBARD Élus locaux : Marie-Guite DUFAY, Hervé MORIN Représentants des salariés : Elisabeth HENRY-PÉREZ, Eric VERKANT	Commissaire du gouvernement : Alain Nourissier

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>BUREAU DE RECHERCHES GÉOLOGIQUES ET MINIÈRES</b> Conseil d'administration Président : Vincent LAFLECHE (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Thibaut CHAGNAS, Clélia CHEVRIER KOLACKO, Adeline DEFER, Jérôme GOELLNER, Véronique PERRIER, Elisabeth VERGES, Alexis ZAJDENWEBER</p> <p>Personnalité qualifiée : Georges CALAS, Sylvie JOUSSAUME, Vincent LAFLECHE, Marie-Madeleine MIALOT-MULLER, Catherine TISSOT-COLLE</p> <p>Représentant des salariés : Florence JAUDIN, Sonia PIGNAULT, Denis THIEBLMONT, Pierre THIERRY, Emilie VANOUDEUSDEN, Pierre VASSAL</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Benoît DEBOSQUE</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Bruno ROSSI, Toni CAVATORTA</p>
<p><b>CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES</b> Conseil d'administration Président : Christophe SAINTILLAN (6 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Gilles ORZONI, Christophe SAINTILLAN</p> <p>Autres administrateurs : Dominique AUVERLOT, Nathalie GILLY</p>	
<p><b>CIVIPOL CONSEIL</b> Conseil d'administration Président : Pierre de Bousquet de Florian (11 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre JEANNIN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Thierry DELVILLE, Denis LE FERS, Thibaut SARTRE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Philippe LAFOIX, Philippe BOURGUIGNON, Samuel FRINGANT, Lionel LE CLEI, Emmanuel LE GAC, Gérard MOISSELIN, Pierre de BOUSQUET de Florian</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Emile PEREZ</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Renaud BACHY</p> <p>Censeurs : Laurent PREVOST, Bernard FRAHI, Jean-Christophe DONNELIER</p>
<p><b>CNP ASSURANCES</b> Conseil d'administration Président : Jean-Paul FAUGERE (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Bertrand WALCKENAER</p> <p>Administrateurs élus en AG : Marcia CAMPBELL, Virginie CHAPRON DU JEU, Jean-Paul FAUGERE, Jean-Yves FOREL, Anne-Sophie GRAVE, Frédéric LAVENIR, Pierre-René LEMAS (représentant de la CDC), Florence LUSTMAN, Olivier MAREUSE, Stéphane PALLEZ, François PEROL, Odile RENAUD BASSO, Franck SILVENT, Rose-Marie VAN LERBERGHE, Philippe WAHL, Rémy WEBER</p> <p>Représentant des salariés actionnaires : Laurence GUITARD</p>	<p>Censeur : Pierre GARCIN, Jean-Louis DAVET</p>
<p><b>COMPAGNIE GÉNÉRALE MARITIME ET FINANCIÈRE</b> Conseil d'administration Président : Pierre VIEU (3 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Christian DECHARRIERE</p> <p>Administrateur élu en AG sur proposition de l'État : Jean-François JOUFFRAY</p> <p>Autre administrateur élu en AG : Pierre VIEU</p>	<p>Commissaire du gouvernement : ABALLEA Loïc</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Clara CARRIOT</p>
<p><b>COMPAGNIE NATIONALE DU RHÔNE</b> Conseil de surveillance Président : Michel MARGNES (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Isabelle ANDRIVON, Charles CLEMENT-FROMENTEL</p> <p>Administrateurs élus en AG : Gwénaëlle HUET, Emmanuel LEGRAND, Michel MARGNES, Philippe MAURIZOT, Catherine MAYENOBE, Christian MONTEIL, Henri PONS, Jean-Baptiste SEJOURNE, Françoise TAUZINAT, Jérôme TOLOT, Gil VAUQUELIN, Kathleen WANTZ-O'ROURKE, Laurent WAUQUIEZ</p> <p>Représentant des salariés : Eric CHALAYE, Yves LOPEZ, Sophie VASSEAUX</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Olivier DAVID</p>
<p><b>CONSORTIUM DE RÉALISATION</b> Conseil d'Administration Président : François LEMASSON (5 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Lucie MUNIESA</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : François MORLAT, Amélie VERDIER</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Antoine BIED CHARRETON, François LEMASSON</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : BODIN Christian</p>
<p><b>DCNS</b> Conseil d'administration Président : Hervé GUILLOU (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentante de l'État : Astrid MILSAN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Jacques HARDELAY, Sandra LAGUMINA, Bertrand LE MEUR, Sophie MANTEL, Bernard RETAT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Pascal BOUCHIAT, Patrice CAINE, Gabrielle GAUTHEY, Hervé GUILLOU, Nathalie RAVILLY, Luc REMONT</p> <p>Représentant des salariés : Jacques ANDRE, Thierry BARBARIN, Laurent CHAGNAS, Gilles RAPALE, Joël RICAUD, Isabelle ROUE</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Olivier SCHMIT</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Jacques PAULTRE DE LAMOTTE</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>DÉFENSE CONSEIL INTERNATIONAL</b> Conseil d'administration Président : Jean-Michel PALAGOS (11 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Pierre JEANNIN Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Hugues DELORT-LAVAL, Elisabeth KAHN, Denis LE FERS, Stéphane REB, Thierry ROUFFET Autres administrateurs élus en AG : Patrick BONNET, Philippe ESPER, Laurent GIOVACHINI, Guillaume GISCARD D'ESTAING, Jean-Michel PALAGOS	Commissaire du gouvernement : Chritsian PROTAR Mission de contrôle économique et financier : Jacques PAULTRE DE LAMOTTE
<b>DEXIA</b> Conseil d'administration Président : Robert DE METZ (13 membres au sein du conseil)	Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État français : Corso BAVAGNOLI, Thierry FRANCO, Lucie MUNIESA. Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État belge : Alexandre DE GEEST, Michel TISON, Koen VAN LOO, Autres administrateurs élus en AG : Paul BODART, Johan BOHETS, Bart BRONSELAER, Robert DE METZ, Wouter DEVRIENDT, Françoise LOMBARD, Véronique HUGUES	
<b>EDF</b> Conseil d'administration Président : Jean-Bernard LEVY (18 membres au sein du conseil)	Représentant de l'État : Martin VIAL Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Olivier APPERT, Bruno LECHEVIN, Marie-Christine LEPETIT, Gérard MAGNIN, Christian MASSET Autres administrateurs élus en AG : Philippe CROUZET, Bruno LAFONT, Jean-Bernard LEVY, Colette LEWINER, Laurence PARISOT, Claire PEDINI Représentant des salariés : Christine CHABAUTY, Jacky CHORIN, Marie-Hélène MEYLING, Jean-Paul RIGNAC, Christian TAXIL, Maxime VILLOTA	Commissaire du gouvernement : Virginie SCHWARZ Mission de contrôle économique et financier : Bruno ROSSI
<b>ENGIE</b> Conseil d'administration Président : Gérard MESTRALLET (19 membres au sein du conseil)	Représentante de l'État : Lucie MUNIESA Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Catherine GUILLOUARD, Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Stéphane PALLEZ Autres administrateurs élus en AG : Ann-Kristin ACHLEITNER, Edmond ALPHANDERY, Fabrice BREGIER, Aldo CARDOSO, Isabelle KOCHER, Barbara KUX, Françoise MALRIEU, Gérard MESTRALLET, Marie-José NADEAU, Peter RICKETTS Représentante des salariés actionnaires : Caroline SIMON Représentant des salariés : Alain BEULLIER, Philippe LEPAGE, Olivier MARQUER	Commissaire du gouvernement : Laurent MICHEL, Florence TORDJMAN
<b>ERAMET</b> Conseil d'administration Président : Patrick BUFFET (19 membres au sein du conseil)	Administrateur élu en AG sur proposition de l'État : Alexis ZAJDENWEBER Autre administrateurs élus en AG : Patrick BUFFET Autres administrateurs : Michel ANTSELEVE, Nathalie DE LA FOURNIERE, Cyrille DUVAL, Edouard DUVAL, Georges DUVAL, Jean-Yves GILET, Philippe GOMES, Manoelle LEPOUTRE, Miriam MAES, Ferdinand POAOUTETA, Catherine RONGE, Sonia SIKORAV, Claude TENDIL, Frédéric TONA, Antoine TREUILLE Représentant des salariés : Marie-Axelle GAUTIER, Pia OLDERS	Censeurs : Daniel SIGNORET, Jean-François REBATEL
<b>FONDS POUR LE DÉVELOPPEMENT POLITIQUE INTERMODALE</b> Conseil d'administration Président : Christine BOUCHET (20 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Thierry ALEXANDRE, Christine BOUCHET, Valérie CHAMPAGNE, François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Christine DEFFAYET, Michel DELPUECH, Jean-Pierre GARINO, Nadine MORDANT, Benoît WEYMULLER Personnalités qualifiées : François DROUIN, Anne LASSMANN-TRAPPIER, Gérard SAUZET Elus locaux : Damien ABAD, Christiane AGARRAT, Michel BOUVARD, Eliane GIRAUD, Christian MONTEIL, Jean-Claude PEYRIN, Didier RAMBAUD	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>FRANCE MEDIAS MONDE</b> Conseil d'administration Président : Marie-Christine SARAGOSSE (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Nathalie COPPINGER, Philippe LONNE, Christian MASSET</p> <p>Autres administrateurs : Louis DUVERNOIS, Francis HUSS, Brigitte LEFEVRE, Jacques MARTIAL, Martine MARTINEL, Bernard MIYET, Marie-Christine SARAGOSSE, France ZOBDA</p> <p>Représentant des salariés : Joël COSTI, Catherine ROLLAND</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : CAZALA Anne</p>
<p><b>FRANCE TÉLÉVISIONS</b> Conseil d'administration Président : Delphine ERNOTTE CUNCI (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Martin AJDARI, Frédérique BREDIN, Jean-Dominique COMOLLI, Agnès FONTANA, Philippe LONNE</p> <p>Autres administrateurs : Didier BANQUY, Christophe BEAUX, Patrick BLOCHE, Delphine ERNOTTE CUNCI, Chantal JANNET, Catherine MORIN-DESAILLY, Benoît THIEULIN, Martine VIALLET</p> <p>Représentant des salariés : Sophie BAIVIER, Laurent BIGNOLAS</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Jean-Charles AUBERNON</p>
<p><b>GIAT INDUSTRIES</b> Président : Philippe SCHLEICHER (5 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre JEANNIN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Reynold PREVOST DE LA BOUTETIERE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG: Jean CEDELLE, Julia MARIS, Philippe SCHLEICHER</p>	
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE BORDEAUX</b> Conseil de surveillance Président : Pascal LEFEVRE (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Jean-Denis DE VOYER D'ARGENSON, Michel DELPUECH, Jean-Louis ROUQUETTE, Jean-Luc VIALLA</p> <p>Personnalités qualifiées : Alain AUTRUFFE, Jean-François BROU, Pascal LEFEVRE, Nicole PIZZAMIGLIA, Stéphane TOUATI</p> <p>Élus locaux : Stéphan DELAUX, Philippe DORTHE, Jean TOUZEAU, Jean-Pierre TURON</p> <p>Représentants des salariés : Sandrine LAVERGNE, Alain TOUGERON</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Yves MORIN, Marc SANDRIN</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE DUNKERQUE</b> Conseil de surveillance Président : François SOULET DE BRUGIERE (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Jean-Yves BELOTTE, Dominique BUR, Vincent CHIP, Jean-François CORDET, Jean-Paul DEPECKER, Vincent MOTYKA</p> <p>Personnalités qualifiées : Michel DUPUIS, Alain LEDAGUENEL, Jean-Marc PUISSESSEAU, François SOULET DE BRUGIERE, Emmanuelle VERGER</p> <p>Elus locaux : Wulfran DESPICHT, Jean-Yves FREMONT, Bertrand RINGOT, Patrice VERGRIETE</p> <p>Représentants des salariés : Pascal GREGOIRE, Sylviane NATIEZ, Grégory SCHARRE</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Marc SANDRIN, Geoffroy CAUDE</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Iris RABENJA</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUADELOUPE</b> Conseil de surveillance Président : Philippe KALIL (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Jacques BILLANT, Daniel NICOLAS, Guillaume PERRIN, Pascal ROTHE</p> <p>Personnalités qualifiées : Bruno BLANDIN, Philippe KALIL, Maud LUREL, Jean-Michel PENCHARD, Gil THEMINE</p> <p>Elus locaux : Jacques BANGOU, Georges BREDET, Ary CHALUS, Lucette MICHAUX-CHEVRY, Marie-Luce PENCHARD</p> <p>Représentants des salariés : Raymond BOCAGE, Brigitte CHADRU, Patrick MANNE</p>	<p>Commissaire du gouvernement : François-Régis ORIZET</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Olivier VASSEROT</p>
<p><b>GRAND PORT MARITIME DE LA GUYANE</b> Conseil de surveillance Président : Brigitte PETERSEN (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Anne BOLLIET, Eric DE BOUTECHOUX DE CHAVANES, Denis GIROU, Eric SPITZ</p> <p>Personnalités qualifiées : Jean-Luc DAVIDAS, Jean-Yves HO YOU FAT, Ronald LEDRON, Alex MADELEINE, Brigitte PETERSEN</p> <p>Elus locaux : Serge BAFU, Jocelyn HO TIN NOE, William LAZZAROTTO, Claude PLENET, Myriam TOMBA</p> <p>Représentants des salariés : Auriette CHANDELY, Denis LAVISSE, Jocelyn MANGATALLE</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : François FAYOL</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA MARTINIQUE</b> Conseil de surveillance Président : Jean-Marc AMPIGNY (17 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Jean-Didier BLANCHET, Michel PELTIER, Fabrice RIGOULET-ROZE, Jean-Louis VERNIER Personnalités qualifiées : Jean-Marc AMPIGNY, Manuel BAUDOUIN, Sandra CASANOVA, Richard CRESTOR, Louis-Antoine ELOI-BLEZES, Philippe JOCK Élus locaux : Luc DE GRANDMAISON, Karine ROY-CAMILLE, Frantz THODIARD, David ZOBDA Représentants des salariés : Benoit DESCHAMP, Dominique LOUIS-MARIE, Jean-Paul ZOZIME	Commissaire du gouvernement : Bernard BUISSON, Marc SANDRIN Mission de contrôle économique et financier : Olivier VASSEROT
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA RÉUNION</b> Conseil de surveillance Président : Olivier HOARAU (16 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Daniel FAUVRE, Michel LAFFITTE, Denis MEHNERT, Dominique SORAIN Personnalités qualifiées : Shenaz BAGOT, Alain GAUDIN, Anita GERMOND MASSON, Cyrille RICKMOUNIE, Cyrille SERAPHIN Élus locaux : Yolaine COSTES, Olivier HOARAU, Henri HYPPOLYTE, Fabrice MAROUVIN-VIRAMALE Représentants des salariés : Simon DIJOUX, Christian MARIVAN, Michel SAINT-JACQUES	Commissaire du gouvernement : Nicolas TRIFT Mission de contrôle économique et financier : Iris RABENJA
<b>GRAND PORT MARITIME DE LA ROCHELLE</b> Conseil de surveillance Président : Xavier BEULIN (16 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Jérôme BARON, Pierre DARTOUT, Daniel DUBRET, Patrice GUYOT Personnalités qualifiées : Xavier BEULIN, Thierry HAUTIER, Philippe JOUSSEMET, François PAPIN, Alain POCHON Élus locaux : Jean-François FONTAINE, Sophorn GARDGOULLAUD, Sylvie MARCILLY, Maryline SIMONE Représentants des salariés : Christophe BERTAUD, Séverine BRIER, Pascal COURTHEOUX	Commissaire du gouvernement : Yves MORIN, Marc SANDRIN Mission de contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
<b>GRAND PORT MARITIME DE MARSEILLE</b> Conseil de surveillance Président : Jean-Marc FORNERI (18 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Stéphane BOUILLON, Anne-France DIDIER, Hervé LE FLOC'H LOUBOUTIN, Marc NOLHIER, Corinne TOURASSE, Bruno VINCENT Personnalités qualifiées : Delphine ANDRE, Elisabeth AYRAULT, Christian COCHET, Jean-Marc FORNERI, Jacques PFISTER Élus locaux : Roland BLUM, Renaud MUSELIER, René RAIMONDI, Martine VASSAL Représentants des salariés : Alexandre ANTONAKAS, Julien GALLARDO, Valérie LUCANI	Commissaire du gouvernement : François POUPARD, Martine BONNY (CDGA) Mission de contrôle économique et financier : Clara CARRIOT
<b>GRAND PORT MARITIME DE NANTES - SAINT NAZAIRE</b> Conseil de surveillance Président : Francis BERTOLOTTI (17 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Annick BONNEVILLE, Henri-Michel COMET, Jean-Claude LE CLECH, Véronique PY, Aude SIMMER-HORSINGA Personnalités qualifiées : Joël BATTEUX, Francis BERTOLOTTI, Vincent DUGUAY, Jean-François GENDRON, Yann TAINGUY Élus locaux : Jacques AUXIETTE, Philippe GROVALET, Johanna ROLLAND, David SAMZUN Représentants des salariés : Jean-Louis DOLLO, Bertrand HERRERO, Albert LE BORGNE	Commissaire du gouvernement : Yves MORIN, Marc SANDRIN Mission de contrôle économique et financier : Guynot DU CHEYRON D'ABZAC
<b>GRAND PORT MARITIME DE ROUEN</b> Conseil de surveillance Président : Frédéric HENRY (17 membres au sein du conseil)	Représentants de l'État : Patrick BERG, Nicole KLEIN, Pierre-Henry MACCIONI, Thierry TUOT, Denis GIROUDET Personnalités qualifiées : Philippe DEHAYS, Frédéric HENRY, Anne LARPIN-POURDIEU, François LORIOT, Marc PAPINUTTI Élus locaux : Bertrand BELLANGER, Valérie FOURNEYRON, Françoise GUEGOT, Frédéric SANCHEZ Représentants des salariés : Dany GUINIOT, Marie-Laure MOULIN, Patrice TOURNIER	Commissaire du gouvernement : Thierry GUIMBAUD, Jean-Marcel PIETRI Mission de contrôle économique et financier : François FAYOL

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>GRAND PORT MARITIME DU HAVRE</b> Conseil de surveillance Président : Emmanuèle PERRON (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Patrick BERG, Vincent CHIP, Pierre-Henry MACCIONI, Aude SIMMER-HORSINGA, Thierry TUOT Personnalités qualifiées : Matthieu CHABANEL, Vianney DE CHALUS, Jean-Michel GENESTIER, Pascal MORIN, Emmanuèle PERRON Élus locaux : Daniel FIDELIN, Jean-Louis JEGADEN, Laurent LOGIOU, Edouard PHILIPPE Représentants des salariés : Franck HERMIER, Delphine LEPARMENTIER, Baptiste TABOUILLOT</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Thierry GUIMBAUD, Marc SANDRIN (CDGA) Mission de contrôle économique et financier : François FAYOL</p>
<p><b>HOLDING SP</b> Comité de surveillance Président : Nicolas MANARDO (6 membres au sein du comité)</p>	<p>Membres proposés par l'État : Françoise LOMBARD, Hubert VIRLET, Autres membres : Ménéleé CHESNOT, Arnaud LEGARDEUR, Nicolas MANARDO, Jérôme LOUVET</p>	
<p><b>IMPRIMERIE NATIONALE</b> Conseil d'administration Président : Didier TRUTT (12 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Jérôme REBOUL Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Mireille CAMPANA, Henri SERRES, Valérie THEROND Autres administrateurs élus en AG: Michel GONNET, Anne LANGE, Chantal LORY, Didier TRUTT Représentant des salariés : Martine Guignard, Mamoun Boukhriss, Leïla Ghali, Nicolas Dubreucq</p>	
<p><b>KNDS</b> Conseil de surveillance Président : Christian JOURQUIN (7 membres au sein du conseil)</p>	<p>Administrateurs élus en AG : Axel J. ARENDT, Manfred BODE, Antoine BOUVIER, Jean-Séverin DECKERS, Utz-Hellmuth FELCHT, Christian JOURQUIN, Bertrand LE MEUR</p>	
<p><b>LA FRANÇAISE DES JEUX</b> Conseil d'administration Présidente : Stéphane PALLEZ (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Francis BONNET, Catherine DELMAS-COMOLLI, Xavier GIRRE, Jerome REBOUL, Sophie MANTEL, Lucie MUNIESA, Henri SERRES, Didier TRUTT, Hubert VIRLET Administrateurs élus en AG : Stéphane PALLEZ, Olivier ROUSSEL, Henri LACAILLE Représentants des salariés : Isabelle CORMIER, Michel DURAND, Frédéric KOENIGUER, Philippe PIRANI, Anne-Marie RICHIARDONE, Claire VIDEAU</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Denis VILAIN</p>
<p><b>LA POSTE</b> Conseil d'administration Président : Philippe WAHL (21 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Bertrand WALCKENAER Administrateur élu en AG sur proposition Etat et CDC : Philippe WAHL Administrateurs élus en AG sur proposition de la CDC : Pierre-René LEMAS, Odile RENAUD BASSO, Franck SILVENT Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Martin AJDARI, Marie-Caroline BONNET-GALZY, Marie-Pierre DE BAILLIENCOURT, Corinne LEJBOWICZ, Philippe LEMOINE, Françoise MALRIEU, Sophie MANTEL Autres administrateurs : Hélène CARNET ; Jacques PELISSARD Représentants des salariés : Alain BART, Régis BLANCHOT, Jacques DUMANS, Brigitte JOÏNON, Jean-Yves LAUTRIDOU, Yves RENAUD, Annette RIVARD</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Pascal FAURE, Christophe RAVIER (suppléant) Mission de contrôle économique et financier : Jacques BATAIL</p>
<p><b>LABORATOIRE FRANÇAIS DU FRACTIONNEMENT ET DES BIOTECHNOLOGIES</b> Conseil d'administration Président : Christian BECHON (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Pierre ANGOT, Pascale AUGÉ, François AUVIGNE, Marie-Christine FAVROT, Thomas GOSSET, Jean-Michel HEARD Personnalité qualifiée : René ABATE, Christian BECHON, Elisabeth HUBERT, Francis MER, Jean-Marie ZACHARIE Représentants des salariés : Vincent DENOIS, Frédéric DHAINAUT, Nicolas HERMAN, Marc LASCOMBES, Hervé MARCILLY, Dominique SAINT-PICQ</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Anne-Claire AMROU</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>La MONNAIE DE PARIS</b> Conseil d'administration Président : Christophe BEAUX (21 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Jeremy Giglione, Emmanuel CONSTANS, Jocelyn ESCOURROU, Michèle FEJOZ, Fabien LANG, Christopher MILES, Stéphane ROBIN</p> <p>Personnalité qualifiée : Christophe BEAUX, Sylvain DE FORGÈS LEMOYNE, Constance DE POLIGNAC, Dominique HOLLARD, Henri JULLIEN, François LEMASSON, Nathalie SMIRNOV</p> <p>Représentants des salariés : Olivier CREPIN, Franck LUDGER, Françoise MOUTEL, Drazan PAVASOVIC, Lionel REBY, Christophe ROBIEUX, Julien SABOURET</p>	
<p><b>ODAS</b> Conseil d'administration Président : Edouard GUILLAUD (11 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Hugues BIED, CHARRETON, Stéphane REB, Charles SARRAZIN</p> <p>Administrateurs élus en AG : Jean-Patrick BAILLET, Emmanuel BOUVIER D'YVOIRE, Benoît DUSSAUGEY, Edouard GUILLAUD, Jean-Luc LAMOTHE, Philippe SAUVAGEOT, Pascale SOURISSE, Jean-Pierre TALAMONI</p>	
<p><b>ORANGE</b> Conseil d'administration Président : Stéphane RICHARD (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Lucie MUNIESA</p> <p>Administratrice élue en AG sur proposition de l'État : Anne LANGE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Bernard DUFAU, José-Luis DURAN, Charles-Henri FILIPPI, Helle KRISTOFFERSEN, Bernard RAMANANTSOA, Stéphane RICHARD, Mouna SEPEHRI, Jean-Michel SEVERINO</p> <p>Autre administrateur : Jean-Yves GILET</p> <p>Représentant des salariés actionnaires : Jean-Luc BURGAIN</p> <p>Représentants des salariés : Daniel BERTHO, Ghislaine COINAUD, Daniel GUILLOT</p>	
<p><b>PORT AUTONOME DE PARIS</b> Conseil d'administration Président : Catherine RIVOALLON (32 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Clarisse COLONNA, Yannick IMBERT, Gilles LEBLANC, Marc PAPINUTTI, Franck TARRIER, Thierry TUOT</p> <p>Autre administrateur : Michel VALACHE</p> <p>Personnalité qualifiée : Michel ANDRE, Cécile ANDRE LERUSTE, Jean-François DALAISE, Sandra DALLE, Michel DOUÏRENT, Dominique DUVAL, Jean-Robert JACQUEMARD, Didier LEANDRI, André POIRET, Catherine RIVOALLON</p> <p>Élus locaux : Alain AUDHEON, Jean-Jacques BARBAUX, Nicole GOUETA, Marc HOURSON, Pénélope KOMITES, Jean-François LEGARET, Sébastien MEURANT, Christophe NADJOVSKI, Nicole POINSOT, Jean-François RAYNAL, Corinne VALLS</p> <p>Représentants des salariés : Olivier COUTON, Christian DE BERNIS, Patricia DOUBLET, Mireille KABILE</p>	
<p><b>PSA PEUGEOT CITROËN SA</b> Conseil de surveillance Président : Louis GALLOIS (14 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Bruno BEZARD Administratrice élue en AG sur proposition du secteur public : Florence VERZELEN</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de la famille Peugeot : Robert PEUGEOT, Marie-Hélène PEUGEOT-RONCORONI</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition du groupe Dongfeng : Zhu YANFENG, Weidong LIU,</p> <p>Administrateurs élus en AG : Henri-Philippe REICHSTUL, Geoffroy ROUX DE BEZIEUX, Catherine BRADLEY, Louis GALLOIS, Pamela KNAPP, Helle KRISTOFFERSEN</p> <p>Représentante des salariés actionnaires : Anne VALLERON</p> <p>Représentant des salariés : Jean-François KONDRATIUK</p>	<p>Censeur : Frédéric BANZET</p>
<p><b>RADIO FRANCE</b> Conseil d'administration Président : Mathieu GALLET (13 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Martin AJDARI, Françoise LOMBARD, Philippe LONNE, Laurence TISON-VUILLAUME</p> <p>Autres administrateurs : Michel FRANCAIX, Mathieu GALLET, Bernard LATARJET, Frédérique PFRUNDER, Michèle REISER, Michel SAVIN, Alain TRAMPOGLIERI</p> <p>Représentants des salariés : Véronique BARNET, Lionel THOMPSON</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Anne CAZALA</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>RATP</b> Conseil d'administration Président : Elisabeth BORNE (27 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Marie-Anne BACOT, Elisabeth BORNE, Jean-François CARENCO, Denis CHARISSOUX, Augustin DE ROMANET DE BEAUNE, Gilles LEBLANC, Solenne LEPAGE, Roland PEYLET, Catherine SUEUR</p> <p>Autres administrateurs : Michel BABUT, Michèle BELLON, Stéphane BERNARDELLI, Chiara CORAZZA, Sylvie FRANÇOIS</p> <p>Personnalités qualifiées : Xavier GIRRE, Patrice RAULIN</p> <p>Élus locaux : Gilles CARREZ, Annick LEPETIT</p> <p>Représentants des salariés : Laurence DE WILDE-GHIKH, Claire JEUNET-MANCY, Abdel Halim LAOUANI, Didier LE PAHUN, Karen MARQUEZ, Fabrizio PIRAS, Michel RIZZI, Gilles ROUE, Gilles SAVARET</p>	<p>Commissaire du gouvernement : François POUPARD</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Noël DE SAINT PULGENT</p>
<p><b>RENAULT</b> Conseil d'administration Président : Carlos GHOSN (19 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Pascal FAURE, Martin VIAL</p> <p>Administrateurs élus en AG : Alain Juan BELDA FERNANDEZ, Cherie BLAIR, Dominique DE LA GARANDERIE, Thierry DESMAREST, Carlos GHOSN, Yuriko KOIKE, Marc LADREIT DE LACHARRIERE, Philippe LAGAYETTE, Olivia QIU, Franck RIBOUD, Hiroto SAIKAWA, Pascale SOURISSE, Patrick THOMAS</p> <p>Représentant des salariés actionnaires : Benoit OSTERTAG</p> <p>Représentants des salariés : Richard GENTIL, Eric PERSONNE, Mariette RIH</p>	
<p><b>SAFRAN</b> Conseil d'administration Président : Ross MCINNES (17 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Lucie MUNIESA</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Patrick GANDIL, Vincent IMBERT</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Giovanni BISIGNANI, Jean-Lou CHAMEAU, Monique COHEN, Odile DESFORGES, Jean-Marc FORNERI, Xavier LAGARDE, Elisabeth LULIN, Ross MCINNES, Philippe PETITCOLIN, Christian STREIFF</p> <p>Représentants des salariés actionnaires : Eliane CARRE-COPIN, M. MARDINE</p> <p>Représentant des salariés : Frédéric BOURGES, Daniel MAZALTARIM</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Eric MERESSE</p>
<p><b>SEMMARIS</b> Conseil d'administration Président : Stéphane LAYANI (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Thomas GOSSET</p> <p>Administrateurs élus en AG : Jean-Jacques ARNOULT, Gilles BOISSONNET, Bruno BORREL, Eric DUMAS, Jean-François FAVRE, Marc HERVOUET, Stéphane LAYANI, Albert MALAQUIN, Christian PEPINEAU, Alain TARAVELLA</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Philippe BERNAND, Yolaine DE COURSON, Jeanne-Marie PROST, Julien TURENNE</p> <p>Élus locaux : Alaf GABELOTAUD, Pascal SAVOLDELLI</p> <p>Représentant des salariés : Michel BOUDIGNON</p>	<p>Censeur : Philippe SOLIGNAC, Hervé BILLET</p>
<p><b>SFIL</b> Conseil d'administration Président : Philippe MILLS (15 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Jérôme REBOUL</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Antoine SAINTOYANT, Pierre SORBETS</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Jean-Pierre BALLIGAND, Françoise DE PANAFIEU, Catherine KOPP, Chantal LORY, Philippe MILLS</p> <p>Autre administrateur élu en AG sur proposition de LBP : Serge BAYARD</p> <p>Autre administrateur élu en AG sur proposition de la CDC : Delphine DE CHAISEMARTIN</p> <p>Représentants des salariés : Catherine BOYAVAL, Pascal CARDINEAUD, Lorraine COUDEL, Patrick GALLAND, Frédéric GUILLEMIN</p>	

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>SNCF</b> Conseil de surveillance Président : Frédéric SAINT-GEOURS (24 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Pascale ANDREANI, Christiane BARRET, Jean BASSERES, Marie-Caroline BONNET-GALZY, Christine CABAU WOEHREL, Nathalie COLLIN, Jean Henry PIRONNET, Nicole KLEIN, Denis MORIN, Muriel PENICAUD, Francis ROL-TANGUY, Frédéric SAINT-GEOURS</p> <p>Autres administrateurs : Philippe RICHERT, Jean-Paul CHANTEGUET, Valérie PECRESSE, Hervé MAUREY</p> <p>Représentant des salariés : Lionel CHAUTRU, Florence DUMOND, Sébastien GILLET, Christine GRAFFIEDI, François GRASA, Bruno LACROIX, Sébastien MARIANI, Alain PROUVENQ</p>	<p>Commissaire du gouvernement : François POUPARD, Isabelle ANDRIVON</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Noël DE SAINT PULGENT</p>
<p><b>SNCF MOBILITÉS</b> Conseil d'administration Président : Guillaume PEPY (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Président du directoire de la SNCF : Guillaume PEPY</p> <p>Représentants de l'État : Nicole GONTIER, Solenne LEPAGE, Sophie MANTEL, François-Régis ORIZET,</p> <p>Autres administrateurs : Mercedes ERRA, Pierre IZARD, Véronique MORALI, Marie SAVINAS, Laurent TREVISANI</p> <p>Personnalités qualifiées : Marc DEBRINCAT, Philippe SEGRETAIN</p> <p>Représentants des salariés : Nathalie Bonnet, Laurent Cooper, Pascal Lanzilotti, Véronique Martin, Thierry Marty, Xavier PORTAL</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Thierry GUIMBAUD, Dominique RITZ</p>
<p><b>SNCF RÉSEAU</b> Conseil d'administration Président : Patrick JEANTET (24 membres au sein du conseil)</p>	<p>Président délégué du directoire de la SNCF : Patrick JEANTET</p> <p>Représentants de l'État : Denis CHARISSOUX, Corinne ETAIX, Anne FLORETTE, Bruno VINCÉNT</p> <p>Autres administrateurs : Patricia LACOSTE, Elisabeth LULIN Jean-Marc AMBROSINI, Joëlle BRAVAIS, Carole DESNOST, Stéphane VOLANT, Dominique MAILLARD,</p> <p>Personnalités qualifiées : Stéphane BEAUDET, Anne LASSMANN-TRAPPIER, Michel NEUGNOT, Pascale VIE</p> <p>Représentants des salariés : Fanny ARAV, Didier BOUSQUIE, Muriel DAUVERGNE, Jean-René DELEPINE, Christine MEQUIGNON, Céline PIERRE, Thierry SALMON, Guy ZIMA</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Christine BOUCHET, Olivier ROLIN</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Noël de SAINT PULGENT</p>
<p><b>SNPE</b> Conseil d'administration Président : Philippe Schleicher (9 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Jean-Séverin DECKERS</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Philippe SCHLEICHER, Jean CEDELLE, Carole FERRAND, Reynold PREVOST DE LA BOUTETIERE</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Josserand BILLAUD D'ENNEULIN, Dominique HENRI, Nicolas MILLION, Catherine TOURRES</p>	<p>Contrôleur Général Economique et Financier : Renaud BACHY,</p> <p>Commissaire du Gouvernement : Emeric CONSTANS</p>
<p><b>SOCIÉTÉ DE PRISE DE PARTICIPATION DE L'ÉTAT</b> Président : Antoine MERIEUX (3 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Jérôme BARON, Yann POUEZAT</p> <p>Administrateur élu en AG : Antoine MERIEUX</p>	
<p><b>SOCIÉTÉ DE VALORISATION FONCIÈRE ET IMMOBILIÈRE</b> Conseil d'administration Président : Olivier DEBAINS (7 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre-Olivier CHOTARD</p> <p>Administrateurs élus en AG sur proposition de l'État : Renaud DUPLAY, Nathalie MORIN, Thierry WAHL</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Olivier DEBAINS, Jean-Paul DUMORTIER, Bernard YONCOURT</p>	<p>Mission de contrôle économique et financier : Marie-Hélène DUPIN</p>

ENTREPRISE	ADMINISTRATEURS	AUTRES PARTICIPANTS
<p><b>SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU TUNNEL ROUTIER DU FRÉJUS</b> Conseil d'administration Président : François DROUIN (18 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : François CHAMPARNAUD, Vincent CHIP, Sandrine CROUZET, Christine DEFFAYET, Véronique MAYOUSSE, Morgan TANGUY</p> <p>Autres administrateurs : Valérie CHAMPAGNE, François DROUIN, Georges LOUIS, Jean-Roger REGNIER, Jean VAYLET</p> <p>Personnalités qualifiées : Pierre RIMATTEI, Gérard SAUZET</p> <p>Élus locaux : Christiane AGARRAT, Michel BOUVARD, Michel DANTIN, Bernard PERAZIO, Jean-Claude RAFFIN</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Christine BOUCHET</p> <p>Mission de contrôle économique et financier : Marc BERAUD-CHAULET</p>
<p><b>SOCIÉTÉ POUR LE LOGEMENT INTERMÉDIAIRE</b> Président : François MORLAT (7 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Pierre-Olivier CHOTARD</p> <p>Autres administrateurs désignés par l'État : François DELARUE, Laure D'EXCIDIEUX, Arnaud GUIGNE, François MORLAT</p> <p>Autres administrateurs : Cécile DE GUILLEBON, Vincent MAHE,</p>	
<p><b>STX FRANCE</b> Conseil d'administration Président : Honam YI (7 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : en cours de désignation</p> <p>Administrateur élu en AG sur proposition de l'État : Bernard CHAMBON</p> <p>Autres administrateurs élus en AG : Laurent CASTAING, Seong Taek JANG, Hyung Si LEE, Sik Joong OH, Honam YI</p>	
<p><b>THALES</b> Conseil d'administration Président : Patrice CAINE (16 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentants de l'État : Laurent COLLET BILLON, Martin VIAL</p> <p>Administrateurs élus en AG : Thierry AULAGNON, Laurence BROSETA, Patrice CAINE, Yannick d'ESCATHA, Guylaine D'YEVRE, Charles EDELSTENNE, Loik SEGALIN, Anne-Claire TAITTINGER, Winifred Ann TAYLOR, Eric TRAPPIER, Marie-Françoise WALBAUM</p> <p>Représentants des salariés : Dominique FLOCH, Philippe LEPINAY, Martine SAUNIER</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Paul FOUILLAND</p> <p>Représentant de l'État au titre de l'action spécifique : Bertrand LE MEUR</p>
<p><b>TSA</b> Conseil d'administration Président : Thierry DISSAUX (3 membres au sein du conseil)</p>	<p>Représentant de l'État : Juliette D'ABOVILLE</p> <p>Administrateurs élus en AG : Reynold DE LA BOUTETIERE, Thierry DISSAUX</p>	<p>Commissaire du gouvernement : Paul FOUILLAND</p>

## ANNEXE 4 : RÉMUNÉRATION 2015 DES PRÉSIDENTS ET DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES ENTREPRISES COTÉES DU PÉRIMÈTRE DE L'APE

Le décret n°2012-915 du 26 juillet 2012 plafonne la rémunération annuelle d'activité des dirigeants d'entreprises publiques à 450 000 €

	CAPITAL DÉTENU PAR L'ÉTAT ET LE SECTEUR PUBLIC AU 31/12/2015	RÉMUNÉRATION FIXE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015	RÉMUNÉRATION VARIABLE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015		
			MONTANT MAXIMAL	MONTANT ATTRIBUÉ	CRITÈRES D'ATTRIBUTION
<b>AÉROPORTS DE PARIS (ADP)</b> <i>Augustin de Romanet, président-directeur général</i>	50,63%	350 000	100 000	100 000	Objectifs quantitatifs (55%) et qualitatifs (45%)
<b>AIRBUS GROUP</b> <i>(société de droit néerlandais)</i> <i>Thomas Enders, président exécutif</i>	10,93%	1 400 004	2 800 008	1 932 000	Objectifs collectifs (50%) et individuels (50%)
<i>Denis Ranque, président du Conseil d'administration</i>		180 000	NA	NA	NA
<b>AIR FRANCE-KLM</b> <i>Alexandre de Juniac, président-directeur général</i>	17,58%	600 000	600 000	462 000	Objectifs quantitatifs (75%) et qualitatifs (25%)
<b>AREVA</b> <i>Philippe Knoche, directeur général à compter du 8 janvier 2015</i>	88,41%	420 000	NA	NA	NA
<i>Philippe Varin, président du Conseil d'Administration à compter du 8 janvier 2015</i>		120 000	NA	NA	NA
<b>CNP Assurances</b> <i>Jean-Paul Faugère, président du Conseil d'administration</i>	78,24%	250 000	NA	NA	NA
<i>Frédéric Lavenir, directeur général</i>		400 000	50 000	47 961	Objectifs quantitatifs (50%) et qualitatifs (50%)
<b>DEXIA (société de droit belge)</b> <i>Robert de Metz, président du Conseil d'administration</i>	44,40%	250 000	NA	NA	NA
<i>Karel de Boeck, directeur général</i>		600 000	NA	NA	NA
<b>EDF</b> <i>Jean-Bernard Lévy, président-directeur général</i>	84,94%	450 000	NA	NA	NA
<b>ENGIE</b> <i>Gérard Mestrallet, président-directeur général</i>	33,76%	1 400 000	2 100 000	235 687 (1)	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)
<b>ORANGE</b> <i>Stéphane Richard, président-directeur général</i>	23,04%	900 000	900 000	540 000 (3)	Objectifs financiers (50%) et non financiers (50%)
<b>PSA PEUGEOT CITROËN</b> <i>Carlos Tavares, président du Directoire</i>	13,68%	1 300 000	1 950 000	1 930 500	Objectifs quantitatifs (80%) et qualitatifs (20%)
<i>Louis Gallois, président du Conseil de Surveillance</i>		0 (4)	NA	NA	NA
<b>RENAULT</b> <i>Carlos Ghosn, président-directeur général</i>	19,74%	1 230 000	2 214 000	1 783 500 (5)	Objectifs quantitatifs (60%) et qualitatifs (40%)
<b>SAFRAN</b> <i>Ross McInnes, Président du conseil d'administration à compter du 23 avril 2015</i>	15,39%	239 969 (6)	NA	NA	NA
<i>Philippe Petitcolin, Directeur général à compter du 23 avril 2015</i>		411 365 (6)	910 000 (7)	502 619 (8)	Objectifs économiques (2/3) et personnels (1/3)
<b>THALES</b> <i>Patrice Caine, président-directeur général</i>	25,97%	440 000	600 000	518 287	Objectifs quantitatifs (75%) et qualitatifs (25%)

(1) Le conseil d'administration ayant fixé à 1 579 687 euros le montant de sa rémunération variable pour 2015, M.Mestrallet a renoncé à 1 344 000€ au titre de 2015.

(2) M.Mestrallet a liquidé ses droits à retraite mais a renoncé, pour la durée de ses fonctions de PDG d'ENGIE, à percevoir tous arrérages de rente résultant des régimes collectifs de retraites supplémentaires de l'ex-groupe Suez.

(3) La part variable résultant de l'application des critères est de 642 070 euros. Le montant attribué in fine s'élève à 540 000 euros, après prise en compte par le Conseil d'administration de la décision de Stéphane Richard de renoncer à la rémunération de la surperformance. M. Richard a en outre renoncé à ses jetons de présence.

INDEMNITÉ DE DÉPART (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015)	COMPLÉMENT DE RETRAITE (SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015)	CONFORMITÉ AUX RECOMMANDATIONS AFEP-MEDEF	OPTIONS D'ACHAT D'AC- TIONS ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015	ATTRIBUTION GRA- TUIE D' ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2015	JETONS DE PRÉSENCE AU TITRE DE L'EXER- CICE 2015
Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Oui	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	NA	Non	24 852 "Performance Units" valorisées 1 399 979 €	
Non	Non	NA	Non	Non	70 000
Non	Non	Oui	Non	Non	Non
oui	Oui, régime des salariés cadres de la société	Oui	Non	Non	Non
Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Non	Non	Oui	Non	Non	41 963
Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Non	Non	NA	Non	Non	Non
Oui, conforme aux recommandations belges	Oui, par capitalisation	NA	Non	Non	Non
oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Non	Oui, régime de retraite collectif de l'ex-groupe Suez (2)	Oui	Non	150 000 Unités de performance valorisées 1 453 500€	Non
Non	Non	Oui	Non	Non	Non (3)
Non	Oui, dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité Exécutif du Groupe	Oui	Non	130 000 actions de performance valorisées 2 011 100 €	Non
Non	Non	Oui	Non	Non	0 (4)
Non	Oui, pour les membres du comité exécutif et plafonné	Oui	Non	100 000 actions de performance valorisées 4 184 850€	48 000
Non	Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Oui	Non	Non	45 473
Non	Oui, dans les conditions applicables aux cadres du groupe	Oui	Non	17 050 unités de performance valorisées à 701 620€	17 323
Oui	Oui, dispositif spécifique Thales	Oui	Non	Non	Non

(4) M. Louis Gallois a renoncé comme en 2013 et 2014 à sa rémunération de président du Conseil de Surveillance et à l'attribution des jetons de présence qui lui étaient dus.

(5) La part variable est versée en numéraire (25%) et sous forme d'actions de façon différée.

(6) Montant correspondant au prorata temporis de la rémunération annuelle fixe de 350 000€ pour M. Mc Iness et au prorata temporis de la rémunération annuelle fixe de 600 000€ pour M. Petitcolin, hors rémunération touchée au titre du contrat de travail de M. Petitcolin pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 22 avril 2015

(7) Montant annualisé: le total de la rémunération variable annuelle brute de M. Petitcolin peut atteindre 700 000 euros en cas d'atteinte de tous les objectifs, voire en cas de surperformance, dépasser la somme de 700 000 euros sans pour autant excéder 130 % de cette somme.

(8) Montant prorata temporis

## ANNEXE 5 : RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU TITRE DE L'ANNÉE 2016<sup>(1)</sup>

Décisions prises en application de l'article 3 du décret n° 53-707 du 9 août 1953, modifié par décret n°2012-615 du 26 juillet 2012<sup>(2)</sup>

ENTREPRISE	NOM, FONCTION	FIXE	VARIABLE (montant maximal)	TOTAL (montant maximal)
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	Pascal Personne, président du directoire	147 810	51 734	199 544
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	Geneviève Chaux-Debry, présidente du conseil de surveillance	12 000	NA	12 000
Aéroports de la Cote d'Azur	Dominique Thillaud, président du directoire	210 000	73 500	283 500
Aéroports de la Cote d'Azur	Frédéric Gozlan, membre du directoire	133 307	46 657	179 964
Aéroports de la Cote d'Azur	Didier Monges, membre du directoire	141 246	49 436	190 682
Aéroports de la Cote d'Azur	Bernard Kleinhoff, président du conseil de surveillance	12 000	NA	12 000
Aéroport de la Guadeloupe	Alain Bièvre, président du directoire	140 000	49 000	189 000
Aéroport de la Guadeloupe	Colette Koury, Présidente du Conseil de surveillance	12 000	NA	12 000
Aéroport de la Guadeloupe	Daisy Adelaide, membre du directoire	96 500	33 775	130 275
Aéroport de la Guadeloupe	Jérôme Siobud, membre du directoire	94 141	32 949	127 090
Aéroports de Lyon	Philippe Bernand, président du directoire	206 034	72 112	278 146
Aéroports de Lyon	Didier Le Blan, membre du directoire	120 000	42 000	162 000
Aéroports de Lyon	Xavier Mary, membre du directoire	130 000	45 500	175 500
Aéroports de Lyon	Claire Dreyfus-Cloarec, présidente du conseil de surveillance	12 000	NA	12 000
Aéroport de Marseille Provence	Jean paul Ourliac, président du conseil de surveillance	12 000	NA	12 000
Aéroport de Marseille Provence	Pierre Régis, président du directoire	191 454	67 009	258 463
Aéroport de Marseille Provence	Julien Boullay, membre du directoire	116 554	40 794	157 348
Aéroport de Marseille Provence	Denis Corsetti, membre du directoire	123 268	43 144	166 412
Aéroport de Marseille Provence	Patrice Escorihuela, membre du directoire	134 502	47 076	181 578
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	Frantz Thodiard - président du directoire	130 900	39 270	170 170
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	Serge Cyrille, membre du directoire	95 708	11 964	107 672
Aéroport de la Martinique-Aimé Césaire	Nathalie Sebastien, membre du directoire	84 500	15 210	99 710
Aéroport de Montpellier Méditerranée	Emmanuel Brehmer, président du directoire	130 000	45 500	175 500
Aéroports de Paris (ADP)	Augustin de Romanet, président directeur général	350 000	100 000	450 000
Aéroports de Paris (ADP)	Patrick Jeantet, directeur général délégué	330 000	100 000	430 000
Aéroport de la Réunion - Roland Garros	Jean-Paul Noël, président du directoire	137 000	47 950	184 950
Aéroport de la Réunion - Roland Garros	Guillaume Branlat, membre du directoire	74 598	26 109	100 707
Aéroport de la Réunion - Roland Garros	Fabrice Grondin, membre du directoire	79 161	27 706	106 867
Aéroport de la Réunion - Roland Garros	Maryvonne Rivière, membre du directoire	90 075	31 526	121 601
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Thomas Dubus, président du directoire	123 000	43 050	166 050
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Sandrine Ostrowsky, membre du directoire	75 000	26 250	101 250

ENTREPRISE	NOM, FONCTION	FIXE	VARIABLE (montant maximal)	TOTAL (montant maximal)
Aéroport de Strasbourg-Entzheim	Claude Liebermann, président du conseil de surveillance	12 000	NA	12 000
Areva	Philippe Knoche, directeur général	420 000	NA	420 000
Areva	Philippe Varin, président du conseil d'administration	120 000	NA	120 000
Areva NP	Bernard Fontana, PDG	405 000	NA	405 000
Arte France	Véronique Cayla, présidente du directoire	227 666	31 447	259 113
Arte France	Anne Durupty, directrice générale	150 000	30 000	180 000
BPI-Groupe EPIC	Pierre Lepetit, président directeur général	15 000	NA	15 000
BPI-Groupe SA	Nicolas Dufourcq, directeur général	400 000	50 000	450 000
CGMF	Pierre Vieu, président	56 000	NA	56 000
CDR	François Lemasson, Président du Conseil d'administration	60 000	NA	60 000
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Elisabeth Ayrault, présidente du directoire	209 575	104 788	314 363
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Julien Français, membre du directoire	156 550	70 448	226 998
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Thierry Saegeman, membre du directoire	156 550	70 448	226 998
Compagnie Nationale du Rhône (CNR)	Michel Margnes, président du conseil de surveillance	81 068	NA	81 068
DCNS	Hervé Guillou, président directeur général	303 600	146 400	450 000
EDF	Jean-Bernard Levy, président directeur général	450 000	NA	450 000
ENEDIS	Philippe Monloubou, président du directoire	370 000	50 000	420 000
ENEDIS	Michel Derdevet, membre du directoire	200 200	80 080	280 280
ENEDIS	Corinne Fau, membre du directoire	220 000	88 000	308 000
ENEDIS	Laurent Ferrari, membre du directoire	268 980	107 592	376 572
ENEDIS	Gilles Galléan, membre du directoire	217 560	87 024	304 584
RTE	Didier Mathus, président du conseil de surveillance	63 000	NA	63 000
RTE	François Brottes, président du directoire	250 000	NA	250 000
RTE	Valérie Champagne, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Olivier Grabette, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Clotilde Levillain, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
RTE	Xavier PIECHACZYK, membre du directoire	200 000	80 000	280 000
La Française des Jeux	Stéphane Pallez, président directeur général	260 000	60 000	320 000
La Française des Jeux	Charles Lantieri, directeur général délégué	202 000	47 000	249 000
France Télévisions	Delphine Ernotte Cunci, présidente-directrice générale	322 000	78 000	400 000
Grand port maritime de Bordeaux	Christophe Masson, président du directoire	118 950	17 843	136 793
Grand port maritime de Dunkerque	Stéphane Raison, président du directoire	128 266	19 240	147 506
Grand port maritime de la Guadeloupe	Yves Salaün, président du directoire	124 000	18 600	142 600

**ANNEXES**

<b>ENTREPRISE</b>	<b>NOM, FONCTION</b>	<b>FIXE</b>	<b>VARIABLE (montant maximal)</b>	<b>TOTAL (montant maximal)</b>
Grand port maritime de la Guyane	Philippe Lemoine, président du directoire	124 000	17 100	<b>141 100</b>
Grand port maritime du Havre	Hervé Martel, président du directoire	151 937	22 791	<b>174 728</b>
Grand port maritime de Marseille	Christine Cabau-Woehrel, présidente du directoire	151 937	22 791	<b>174 728</b>
Grand port maritime de la Martinique	Jean-Rémy Villageois, président du directoire	136 000	18 600	<b>154 600</b>
Grand port maritime de Nantes - Saint Nazaire	Jean Pierre Chalus, président du directoire	124 010	18 602	<b>142 612</b>
Port autonome de Paris	Régine Bréhier, Directrice générale	158 000	18 600	<b>176 600</b>
Grand port maritime de la Réunion	Jean-Frédéric Laurent, président du directoire	136 000	18 600	<b>154 600</b>
Grand port maritime de La Rochelle	Michel Puyrazat, président du directoire	118 950	17 843	<b>136 793</b>
Grand port maritime de Rouen	Nicolas Occis, président du directoire	124 010	18 602	<b>142 612</b>
Imprimerie Nationale	Didier Trutt, président directeur général	263 120	156 820	<b>419 940</b>
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies (LFB)	Christian Béchon, président directeur général	210 000	94 500	<b>304 500</b>
Laboratoire français du fractionnement et des biotechnologies - Biomedicaments	Denis Soubeyran, Directeur général	190 000	66 500	<b>256 500</b>
La Monnaie de Paris	Christophe Beaux, président directeur général	210 000	47 000	<b>257 000</b>
La Poste	Philippe Wahl, président directeur général	450 000	NA	<b>450 000</b>
Geopost	Paul-Marie Chavanne, président directeur général	250 000	62 500	<b>312 500</b>
La Banque Postale	Rémy Weber, président du directoire	360 000	NA	<b>360 000</b>
La Banque Postale	Marc Batave, membre du directoire	315 000	85 050	<b>400 050</b>
Radio France	Mathieu Gallet, président directeur général	185 000	37 000	<b>222 000</b>
RATP	Elisabeth Borne, présidente-directrice générale	300 000	100 000	<b>400 000</b>
Société de financement local (SFIL)	Philippe Mills, président directeur général	320 000	30 000	<b>350 000</b>
SNCF mobilités	Guillaume Pépy, président directeur général	450 000	NA	<b>450 000</b>
SNCF	Frederic Saint-Geours, président du conseil de surveillance	120 000	NA	<b>120 000</b>
SNPE*	Philippe Schleicher, président directeur général	200 004	33 333	<b>233 337</b>
Geodis SA	Marie-Christine Lombard, présidente du directoire	450 000	NA	<b>450 000</b>
Groupe Keolis SAS	Jean-Pierre Farandou, président du directoire	350 004	99 996	<b>450 000</b>
Groupe Keolis SAS	Joël Lebreton, président du conseil de surveillance	150 000	NA	<b>150 000</b>
SNCF Réseau	Patrick Jeantet, président du conseil d'administration	330 000	100 000	<b>430 000</b>
SOGEPA	Thierry Dissaux, directeur général délégué	25 000	NA	<b>25 000</b>
SOVAFIM*	Olivier Debains, président directeur général	52 119	15 635	<b>67 754</b>
SLI	François Morlat, président du conseil d'administration	35 000	NA	<b>35 000</b>
TSA	Thierry Dissaux, président directeur général	15 000	NA	<b>15 000</b>

\* Montant 2016 correspondant à la période d'exercice des fonctions

(1) En année pleine sauf mention contraire

(2) Les décisions des ministres relatives aux sommes versées aux présidents de conseil d'administration, directeurs généraux, directeurs généraux délégués, présidents-directeurs généraux, présidents et membres de directoire, présidents de conseil de surveillance, présidents, gérants et, d'une manière générale, des personnes qui, quel que soit leur titre, exercent des fonctions équivalentes, sont rendues publiques.

## ANNEXE 6 : PRINCIPALES OPÉRATIONS CONDUITES PAR L'APE DEPUIS 2007

CESSIONS PAR L'ÉTAT	PRINCIPALES AUGMENTATIONS
<p><b>2007</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>entrée de <b>Thales</b> au capital de <b>DCN</b> (25 %) dans le cadre d'un partenariat industriel et du regroupement des activités navales françaises des 2 groupes</li> <li>5 % de <b>France Télécom</b> (juin)</li> <li>33,34 % du capital de la <b>Semmaris</b> (gestionnaire du marché de Rungis) pour 17 M€ (novembre)</li> <li>2,5 % d'<b>EDF</b> (décembre)</li> </ul>	<p>Renforcement de la participation d'<b>Alcatel Lucent</b> dans <b>Thales</b> par apport d'actifs (transport, sécurité), dans le cadre d'un nouveau partenariat industriel (janvier)</p>
<p><b>2008</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>intégralité de la participation dans <b>Dagris</b> (64,7 %) : 51 % à <b>Geocoton</b> (février) et 13,7 % à <b>l'Afd</b> (mai).</li> <li>8 % d'<b>Aéroports de Paris</b> pour sceller l'alliance de ce dernier avec <b>Schiphol Group</b>, gestionnaire de l'aéroport d'Amsterdam (décembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>France Télévisions</b> (août)</li> <li>Société de prise de participation de l'État - <b>SPPE</b> (octobre)</li> <li><b>Dexia</b> via la <b>SPPE</b> (octobre)</li> <li><b>STX France</b> (novembre)</li> </ul>
<p><b>2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>apport au <b>FSI</b>, pour une valeur de 6,86 Md€, de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- 13,5 % de <b>France Télécom</b> ;</li> <li>- 8 % d'<b>ADP</b> ;</li> <li>- 33,34 % de <b>STX France</b> (ex-Chantiers de l'Atlantique)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation de capital de <b>RFI</b> pour 16,9 M€ (février)</li> <li><b>FSI</b> : augmentation de capital de 1 Md€, dont 490 M€ pour l'État (février)</li> <li>souscription « d'Océane » émises par <b>Air France-KLM</b> (juin)</li> </ul>
<p><b>2010</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Renault/Daimler</b> : achat d'actions d'auto contrôle dans le cadre d'une alliance stratégique pour 60 M€ (avril)</li> <li>augmentation de capital d'<b>Areva</b> pour 900 M€, dont 300 M€ pour l'État et 600 M€ pour <b>KIA</b> (décembre)</li> </ul>
<p><b>2011</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>66 % d'<b>Adit</b> pour 13 M€ (février)</li> <li>intégralité de la participation dans <b>TNAB</b>, soit 100 %, pour 3 M€ (mars).</li> <li>13,59 % de <b>DCNS</b> (décembre)</li> </ul>	<p>Libération de la première tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b>, réalisée conjointement avec la <b>CDC</b> pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril)</p>
<p><b>2012</b></p> <p>Intégralité de la participation dans <b>Semapa</b>, soit 5 %, pour 0,3 M€ (mars)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>libération de la deuxième tranche de l'augmentation de capital de <b>La Poste</b> pour 1,05 Md€, dont 466 M€ pour l'État (avril)</li> <li>4,2 % d'<b>Areva</b> auprès du <b>CEA</b> pour 214 M€ (décembre)</li> <li>augmentation de capital de <b>Dexia</b> dont 2,6 Md€ pour l'État (décembre)</li> </ul>
<p><b>2013</b></p> <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 <b>CAS</b> (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 <b>FSI</b> pour 738 M€ dont 303 M€ pour l'État (juin)</li> <li>apport à <b>Bpifrance</b> de 49 % du <b>FSI</b> et de 100 % de la <b>Sofired</b> (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 <b>Giat Nexter</b> 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'Océane » 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 <b>CDC</b>, 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 <b>CEA</b> pour 357 M€ (septembre)</li> </ul>
<p><b>2014</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 % d'<b>Airbus</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 451 M€ (janvier)</li> <li>3,1 % de <b>GDF Suez</b> pour 1 513,5 M€ (juin)</li> <li>Cession des 10 titres <b>Technicolor</b> détenus par l'État pour 59 € (juillet)</li> <li>offre réservée aux salariés de <b>Safran</b> pour 72,6 M€ (octobre)</li> <li>offre réservée aux salariés de <b>DCNS</b> pour 26,7 M€ (novembre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>achat d'une action <b>SNCM</b> pour 23 € (janvier)</li> <li>achat de 2 actions <b>Sogepa</b> pour 6 € portant la participation de l'État à 100 % (mars)</li> <li>14,1 % de <b>PSA Peugeot Citroën</b>, via <b>Sogepa</b>, pour 800 M€ (mai)</li> <li>prise de participation dans <b>CDG Express Etudes</b> à hauteur de 33 % pour 3 k€ (mai)</li> <li>60 % de l'<b>aéroport Marseille Provence</b> pour 89 k€ (juin)</li> <li>33,34 % de <b>STX France</b> pour 120 k€ (juin)</li> <li>7,15 % d'<b>Areva</b> auprès du <b>CEA</b> pour 334 M€ (décembre)</li> <li>60 % de l'<b>aéroport Guadeloupe Pôle Caraïbes</b> pour 89 k€ (décembre)</li> </ul>
<p><b>2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>offre réservée aux salariés de <b>GDF Suez</b> pour 26,6 M€ (février)</li> <li>3,96 % de <b>Safran</b> pour 1 033 M€ (mars)</li> <li>49,99 % du capital de l'<b>aéroport de Toulouse Blagnac</b> pour 308 M€ (avril)</li> <li>cession de 11 632 897 de titres <b>GDF SUEZ</b> sur le marché pour 206 M€ (juillet août)</li> <li>cession de 11 millions de titres <b>SAFRAN</b> pour 753,5 M€ (novembre)</li> <li>vente de 4037 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> et 2ème libération pour 7 M€</li> <li>augmentation de capital du <b>LFB</b> pour 60 M€ (octobre)</li> <li>achat de 1 titre <b>ALSTOM</b> avec <b>TTF</b> associée pour 29 € (octobre)</li> <li>achat 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>
<p><b>2016</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2<sup>e</sup> libération augmentation de capital du <b>LFB</b> pour 40 M€ (avril)</li> <li>3<sup>e</sup> libération souscription au capital de la <b>SLI</b> pour 2,8 M€ (juin)</li> </ul>

**ANNEXE 7 : RECETTES ET EMPLOIS DU CAS PFE DEPUIS 2007**

(en millions d'euros)

**Ressources**

	<i>Produit des cessions de titres, parts ou droits de sociétés détenus directement ou indirectement</i>	<i>Reversement de dotations en capital et de produits de réduction de capital ou de liquidation</i>	<i>Remboursement de créances rattachées à des participations financières</i>	<i>Remboursements de créances liées à d'autres investissements de nature patrimoniale</i>	<i>Versement du budget général</i>	<i>Total</i>
<b>2007</b>	7 509	89	104	23		<b>7 725</b>
<b>2008</b>	1 372	87	615	7		<b>2 080</b>
<b>2009</b>	47	459	1	9	2 940	<b>3 455</b>
<b>2010</b>	208	319		7	2 449	<b>2 983</b>
<b>2011</b>	281	265	70	19		<b>635</b>
<b>2012</b>	0	606	1	14	9 108	<b>9 729</b>
<b>2013</b>	1 681	1 055	2	13	8 340	<b>11 092</b>
<b>2014</b>	1 613	220	4	20	5 011	<b>6 868</b>
<b>2015</b>	2 350	169	9	118	804	<b>3 450</b>
<b>2016*</b>		1		1		<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>15 062</b>	<b>3 268</b>	<b>804</b>	<b>232</b>	<b>28 653</b>	<b>48 019</b>

**Emplois**

	<i>Augmentations de capital, dotations en fonds propres, avances d'actionnaire et prêts assimilés</i>	<i>Achats ou souscriptions de titres, parts ou droits de société</i>	<i>Autres investissements financiers de nature patrimoniale</i>	<i>Prestations de services liés aux opérations de gestion des participations financières de l'État</i>	<i>Versements au profit du Mécanisme européen de stabilité</i>	<i>Désendettement de l'État ou d'établissements publics de l'État</i>	<i>Total</i>
<b>2007</b>	464		4	45		3 526	<b>4 039</b>
<b>2008</b>	1 615	2	7	1		141	<b>1 765</b>
<b>2009</b>	1 683	111	3	1			<b>1 798</b>
<b>2010</b>	6 243	60	407				<b>6 710</b>
<b>2011</b>	701	5	10				<b>716</b>
<b>2012</b>	3 481	215	3		6 523		<b>10 223</b>
<b>2013</b>	2 411	635	300	3	6 523		<b>9 872</b>
<b>2014</b>	2 135	384	3	2	3 262	1 500	<b>7 286</b>
<b>2015</b>	1 272	1 295	4	49		800	<b>3 419</b>
<b>2016*</b>	460						<b>460</b>
<b>Total</b>	<b>20 463</b>	<b>2 707</b>	<b>740</b>	<b>101</b>	<b>16 309</b>	<b>5 967</b>	<b>46 287</b>

\* Situation du CAS PFE au 31 mai 2016

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

Le tableau ci-dessus met en regard les ressources du CAS PFE et l'ensemble des dépenses intervenues ces dix dernières années liées aux interventions en fonds propres ou au désendettement de l'État. Les versements du budget général ont permis de financer pour l'essentiel l'augmentation de capital du FSI (2009), des opérations du grand emprunt (2010), la recapitalisation de Dexia (2012), le Mécanisme européen de stabilité (2012, 2013 et 2014) ainsi que plusieurs opérations en fonds propres des programmes d'investissements d'avenir (2013, 2014 et 2015). Par ailleurs, l'écart observé entre ressources et emplois du CAS PFE pour une année considérée fait évoluer le niveau du solde du CAS PFE, dont le montant est reportable de droit.

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

**1/ En recettes :**

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

**2 /En dépenses :**

- les dotations à la Caisse de la dette publique et celles contribuant au désendettement d'établissements publics de l'État ;
- les dotations au Fonds de réserve pour les retraites ;
- les augmentations de capital, les avances d'actionnaire et prêts assimilés, ainsi que les autres investissements financiers de nature patrimoniale de l'État ;
- les achats et souscriptions de titres, parts ou droits de société ;
- 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 8 : EFFECTIFS PAR ENTREPRISE ET PAR SECTEUR (EN ETP)

		2013	2014	2015
<b>Énergie</b>		<b>378 858</b>	<b>340 460</b>	<b>351 567</b>
GDF Suez	a	178 577	150 589	155 494
EDF		154 941	148 024	156 312
Dont RTE		8 910	8 987	9 128
Dont ERDF		38 666	38 859	39 030
Areva	b	45 340	41 847	39 761
<b>Services et Finance</b>		<b>456 140</b>	<b>440 017</b>	<b>428 744</b>
BPI Groupe		1 971	2 043	2 272
Orange		159 515	151 638	144 499
La Poste		266 369	257 891	253 158
Française des Jeux		1 686	1 733	1 778
Adit		103	111	116
Civipol conseil		45	48	38
LFB		1 950	2 016	2 111
La Monnaie de Paris	b	473	481	476
Imprimerie Nationale	b	591	707	717
France Médias Monde	e	1 266	1 275	1 310
France Télévisions		10 657	10 673	10 502
Radio France		4 199	4 241	4 629
Arte		572	584	598
Dexia	b	1 405	1 265	1 173
CNP Assurances		4 809	4 705	4 740
SPPE		0	0	0
SFIL		305	383	401
Semmaris		211	213	217
Sovafim		12	10	9
Sogepa		1	0	0
SLI				0
<b>Transports</b>		<b>415 613</b>	<b>417 443</b>	<b>433 030</b>
Air France-KLM		95 961	94 666	96 417
RATP	b	56 278	57 976	59 667
SNCF Mobilités (ex-SNCF)	b	244 570	245 763	196 012
SNCF Réseau (ex-RFF)	b	1 600	1 533	53 987
SNCF				9 401
Aéroports de Paris		9 026	8 966	8 996
Aéroports de la Côte d'Azur		589	592	588
Aéroports de Lyon		498	500	493
Aéroport de Toulouse-Blagnac		294	290	296
Aéroport de Bordeaux-Mérignac	b	195	204	206
Aéroport de la Réunion-Roland Garros		284	285	279
Aéroport de Montpellier-Méditerranée		89	91	104
Aéroport de Strasbourg-Entzheim		84	86	89

**ANNEXES**

		2013	2014	2015
Aéroport de la Guadeloupe				50
Aéroport de Bâle-Mulhouse		310	314	314
Aéroport de Marseille			365	372
Aéroport de La Martinique-Aimé Césaire		147	146	142
Grand port maritime du Havre		1 193	1 194	1 199
Grand port maritime de Marseille		1 082	1 073	1 039
Port autonome de Paris		241	239	202
Grand port maritime de Dunkerque		393	396	399
Grand port maritime de Nantes - St Nazaire		545	543	561
Grand port maritime de Rouen		475	468	459
Grand port maritime de Bordeaux		349	343	336
Grand port maritime de La Rochelle	<i>d</i>	100	99	104
Grand port maritime de La Guadeloupe		151	154	152
Grand port maritime de la Guyane		46	46	50
Grand port maritime de la Martinique		111	111	110
Grand port maritime de la Réunion		261	258	260
ATMB		443	444	446
SFTRF		298	298	300
Caisse Nationale des Autoroutes		0	0	0
<b>Industries</b>		<b>612 304</b>	<b>624 099</b>	<b>625 123</b>
ALSTOM (depuis 2015)	<i>f</i>		28 107	30 970
Airbus Group	<i>b</i>	144 061	138 622	136 574
Thales	<i>b</i>	65 192	60 781	61 848
Safran		66 289	68 945	70 087
DCNS		13 456	13 097	12 953
KNDS (Nexter jusqu'en 2014)		3 795	4 229	7 130
DCI		820	909	978
TSA		0	0	0
PSA Peugeot Citroën (depuis 2014)	<i>b, c</i>	196 884	189 786	182 157
Renault	<i>b</i>	121 807	117 395	120 136
STX (depuis 2014)			2 228	2 290
<b>TOTAL</b>		<b>1 862 915</b>	<b>1 822 019</b>	<b>1 838 464</b>

a - Effectifs moyens totaux

b - Effectifs fin de période

c - Entrée dans le périmètre en 2014. Effectif 2013 communiqué à titre indicatif

d - Effectifs payés.

e - Effectifs permanents

f - entrée dans le périmètre en 2015. Effectif au 31 mars N+1. Effectif 2014 communiqué à titre indicatif.

**ANNEXE 9 :****L'équipe dirigeante de l'APE****Martin VIAL**

Martin VIAL a été nommé Commissaire aux participations de l'État en août 2015.

Ancien élève de l'ESSEC et de l'ENSPTT, après avoir commencé sa carrière comme administrateur des PTT à la direction financière de la direction générale des Postes, il rejoint, en 1986, la direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances en charge de la tutelle des établissements bancaires et des opérations de mise sur le marché. Puis il est appelé au cabinet du ministre des Postes et Télécommunications et de l'Espace en qualité de conseiller technique puis de directeur-adjoint, où il est notamment responsable de la réforme institutionnelle de La Poste et de France Télécom. Ensuite, il est successivement directeur-adjoint puis directeur du cabinet du ministre de l'Équipement, du Logement, des Transports et de l'Espace, puis directeur du cabinet du ministre des PTT. En 1993, Martin VIAL est nommé président-directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne filiale commune d'Air France, de La Poste et de TAT. Il est élu en 1996, président de la chambre syndicale du transport aérien (CSTA) et de la fédération nationale de l'aviation marchande (FNAM).

Il devient en 1997, directeur général du groupe La Poste puis, en décembre 2000, est nommé président du groupe La Poste. Il est parallèlement vice-président de la caisse nationale de prévoyance (CNP), membre du Conseil économique et social et membre du conseil stratégique des technologies de l'information placé sous l'autorité du Premier ministre. Martin VIAL rejoint la Cour des comptes en qualité de conseiller maître en septembre 2002. De 2003 à 2014, il assure les responsabilités de directeur général du groupe Europ Assistance, leader mondial du marché de l'assistance avec 44 filiales dans 33 pays, et administrateur-directeur général de Europ Assistance Holding. Il assure également la présidence de plusieurs conseils d'administration des sociétés du groupe. En janvier 2015, il fonde la société Premium Care, société d'assistance aux personnes âgées, à fort contenu technologique et délivrant une offre complète d'assistance à distance et de services à domicile.

**Lucie MUNIESA**

Lucie MUNIESA est directrice générale adjointe de l'Agence des participations de l'État (APE) depuis février 2016.

Ancienne élève de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (Ensaë), Lucie MUNIESA a débuté sa carrière à l'Insee, avant d'être nommée adjointe au chef de bureau des Concentrations et aides à la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes en 2002. Elle a rejoint l'APE en 2004, en qualité d'adjointe aux chefs des bureaux sectoriels

« Énergie, Chimie et autres participations » et « La Poste – France Telecom », avant d'être nommée secrétaire générale de l'APE en 2007. En 2010, Lucie MUNIESA a rejoint Radio France, en qualité de directrice financière puis directrice générale adjointe en charge des finances, achats, juridique et du développement des ressources propres, avant de devenir en 2014, directrice, secrétaire générale adjointe du ministère de la Culture et de la Communication.

**Solenne LEPAGE**

Solenne LEPAGE, directrice de participations en charge du secteur Transports, a rejoint l'APE en 2009 où elle a occupé la fonction de chef du bureau EDF et autres participations jusqu'en 2012 puis celle de sous-directrice en charge des transports et de l'audiovisuel jusqu'en juillet 2014. Elle siège au conseil d'administration de RATP, de SNCF Mobilités, d'Aéroports de Paris et d'Air France-KLM. Solenne LEPAGE a débuté sa carrière au Service des participations de la direction du Trésor en 2002 puis au bureau de la coordination européenne de la direction générale du Trésor. Elle a ensuite travaillé chez HSBC France où elle était chargée de relations clientèle grandes entreprises Financial Institutions Group.

Solenne LEPAGE est diplômée de l'École nationale des chartes, de l'Institut d'études politiques de Paris (mention lauréate) et de l'École nationale d'administration.

**Bertrand WALCKENAER**

Depuis février 2016, Bertrand WALCKENAER est Directeur de Participations Services & Finances à l'APE. Il siège au conseil d'administration de La Poste, de Bpifrance Investissement et Participations et de CNP Assurances.

Diplômé de l'Institut national agronomique de Paris Grignon et de l'École nationale du génie rural, des eaux et des forêts, ingénieur des ponts, des eaux et forêts Bertrand WALCKENAER est Chargé d'affaires aéronautiques civiles à la direction générale du Trésor entre 2007 et 2009. Après avoir été gestionnaire logisticien à l'hôpital de Pouma (Cameroun) pendant un an, il devient, en octobre 2010, Rapporteur du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) à la direction générale du Trésor puis Chef de bureau des investissements, de la lutte contre la criminalité financière et des sanctions (MULTICOM 3) (août 2012 – juin 2014). De juin 2014 à février 2016, il est Directeur adjoint du cabinet du Secrétaire d'État chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français à l'étranger (Fleur Pellerin puis Matthias Fekl).

---

## **Alexis ZAJDENWEBER**

Alexis ZAJDENWEBER a pris ses fonctions de directeur de participations en charge du secteur Énergie en décembre 2014. Il siège comme représentant de l'État au conseil d'administration d'Areva, ainsi qu'au conseil de surveillance d'ERDF et au conseil d'administration d'Eramet. Il a fait toute sa carrière à la direction générale du Trésor du Ministère de l'Économie et des Finances avec notamment en charge le suivi de dossiers ayant traités à la régulation des services financiers (banques, marchés financiers, assurances), le financement des entreprises et la lutte contre le blanchiment des capitaux. Il a également été en poste à la Représentation permanente de la France en charge des relations avec la direction générale de la concurrence de la Commission européenne.

Avant de rejoindre l'APE, il a occupé les fonctions de conseiller auprès de Pierre MOSCOVICI, Ministre de l'Économie et des Finances, en charge des services financiers et du financement de l'économie.

Alexis ZAJDENWEBER est diplômé de Sciences-Po et possède un DEA de sciences économiques. Il est ancien élève de l'École nationale d'administration.

---

## **Jack AZOULAY**

Jack AZOULAY a rejoint l'Agence des participations de l'État en septembre 2016, pour piloter les participations Industrie (aéronautique, défense, naval, automobile).

Il avait précédemment exercé diverses fonctions au sein du Groupe La Poste : directeur de cabinet et du pilotage stratégique du Courrier entre 2010 et 2012, directeur général adjoint du Courrier en charge des clients grands comptes, du marketing entreprises et des activités presse entre 2012 et 2014, directeur de la Business Unit nouveaux services au sein de la branche Services-Courrier-Colis entre 2014 et 2016.

En tant qu'Inspecteur des finances, il avait auparavant mené de nombreuses missions d'audit et de conseil pour le Gouvernement entre 2006 et 2010. Il a notamment co-piloté la révision générale des politiques publiques en matière de santé, a été rapporteur du Grenelle de l'insertion en 2008 (auprès de Martin HIRSCH, Haut-commissaire aux solidarités actives contre la pauvreté) et rapporteur de la Commission du Grand emprunt en 2009 (auprès de Michel ROCARD et d'Alain JUPPÉ).

Il a également travaillé au sein du cabinet de Loyola de Palacio, vice-présidente de la Commission européenne en charge des transports et de l'énergie, exercé des fonctions auprès du préfet de la région Franche-Comté et au sein de la Cour des comptes.

Jack AZOULAY est né en 1978. Il est titulaire d'une licence de mathématiques, diplômé d'ESCP Europe, de Sciences Po Paris et ancien élève de l'ENA.

---

## **Thomas CHALUMEAU**

Thomas CHALUMEAU est responsable du pôle Stratégie de l'APE.

Diplômé de l'ENA, de l'ESSEC, de l'Institut d'études politiques de Paris et de l'Université de Berkeley, Thomas CHALUMEAU a débuté sa carrière à la direction du Budget en 2001 avant de rejoindre le cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Company. En 2007, il rejoint le groupe BNP Paribas en tant que directeur de la stratégie et du développement de la division Banque d'Investissement de BNP Paribas, en charge des opérations de croissance externe et du suivi des participations stratégiques, avant de passer 5 ans au sein du département M&A en tant que banquier-conseil, en charge de clients média-télécoms, industrie et infrastructure. Thomas CHALUMEAU a été membre du conseil d'administration de l'Agence nationale des fréquences

---

## **François CHAMPARNAUD**

François CHAMPARNAUD est responsable du pôle Finance de l'Agence des participations de l'État.

Il est entré à l'APE en 2005. Il a auparavant travaillé dans la branche française d'une grande banque d'investissement européenne, au sein du régulateur boursier français et dans diverses administrations économiques et financières en France comme à l'international.

François CHAMPARNAUD est diplômé en Sciences économiques, de l'IEP et de l'ENA (1982).

Il est administrateur de SFTRF (tunnel du Fréjus), ATMB (tunnel du Mont Blanc), FDPITMA (Pôle alpin) et Caisse Nationale des Autoroutes.

---

## **Philippe MARSEILLE**

Philippe MARSEILLE est responsable du pôle Audit et comptabilité de l'Agence depuis 2004. Il est administrateur de Aéroport de Toulouse-Blagnac et de Aéroport de La Réunion. Auparavant, Philippe MARSEILLE a travaillé entre 1984 et 2004 chez Mazars et Guerard, successivement comme auditeur, auditeur confirmé, responsable de mission puis fondé de pouvoir.

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

---

## **Juliette D'ABOVILLE**

Juliette D'ABOVILLE est responsable du pôle juridique de l'Agence. Elle siège actuellement comme représentante de l'État au conseil d'administration de TSA et a exercé précédemment des mandats aux conseils de la CGMF, de l'EP BPI Groupe et de la SGGP. Titulaire d'un DESS en droit des affaires et fiscalité, elle a exercé différentes responsabilités juridiques au sein du groupe Bouygues avant de rejoindre l'APE en août 2011. Ayant développé une expertise en droit privé et public des affaires, elle est en charge avec son équipe de la rédaction des textes législatifs et réglementaires relevant de l'APE, du suivi des dossiers européens (concurrence, aides d'État) et du conseil juridique de l'État actionnaire et administrateur, notamment en matière de gouvernance et d'opérations sur le capital.

---

## **Charlotte NEUVY**

Charlotte NEUVY est responsable de la communication de l'Agence depuis mars 2014. Titulaire d'une maîtrise de communication publique, elle a également exercé différentes fonctions de communication au Ministère de l'Économie et des Finances depuis 2002 (à l'Institut national de la statistique et des études économiques, à l'Agence France Trésor, et à la direction générale des entreprises). Auparavant, Charlotte NEUVY a travaillé au Service d'Information du gouvernement ou en agence de communication (Publicis, Euro RSCG Works).

---

## **Marc de LEPINAU**

Marc de LEPINAU est secrétaire général depuis juillet 2016 après avoir rejoint l'APE en décembre 2015 comme secrétaire général adjoint. Après une première expérience au sein d'un cabinet de recrutement, il a rejoint la direction générale du Trésor où il a travaillé au service des affaires bilatérales et de l'internationalisation des entreprises puis au sein du bureau des services bancaires et des moyens de paiement. Après une expérience de 4 ans en Égypte, en tant qu'adjoint au conseiller économique près l'Ambassade de France, il est revenu au Trésor pour contribuer à la fusion de deux opérateurs publics, l'AFII et Ubifrance, avant de rejoindre l'APE.

Marc de LEPINAU est titulaire d'une licence d'histoire, diplômé de l'EDHEC et de l'Institut régional d'administration de Bastia.

**Contacts :**

Charlotte Neuvy  
Responsable communication  
Agence des participations de l'État  
Ministère de l'Économie et des Finances  
Teledoc 228 – 139, rue de Bercy  
75572 Paris CEDEX 12

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

Ce rapport a été réalisé par les équipes de l'APE.  
Sa rédaction a été achevée à l'été 2016.

**Création et réalisation graphique :**

[www.bleu-equipage.com](http://www.bleu-equipage.com)

**Impression :**

ACI



**AÉROPORTS DE PARIS**  
Le monde entier est notre invité

**DCNS**

**Rungis**  
MARCHÉ INTERNATIONAL

**SNCF**

**AÉROPORT TOULOUSE  
BLAGNAC**  
www.toulouse.aeroport.fr

**RATP**



**ERAMET**

**RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE**

**nexter**

**CNP**  
ASSURANCES

**Rte**  
Réseau de transport d'électricité

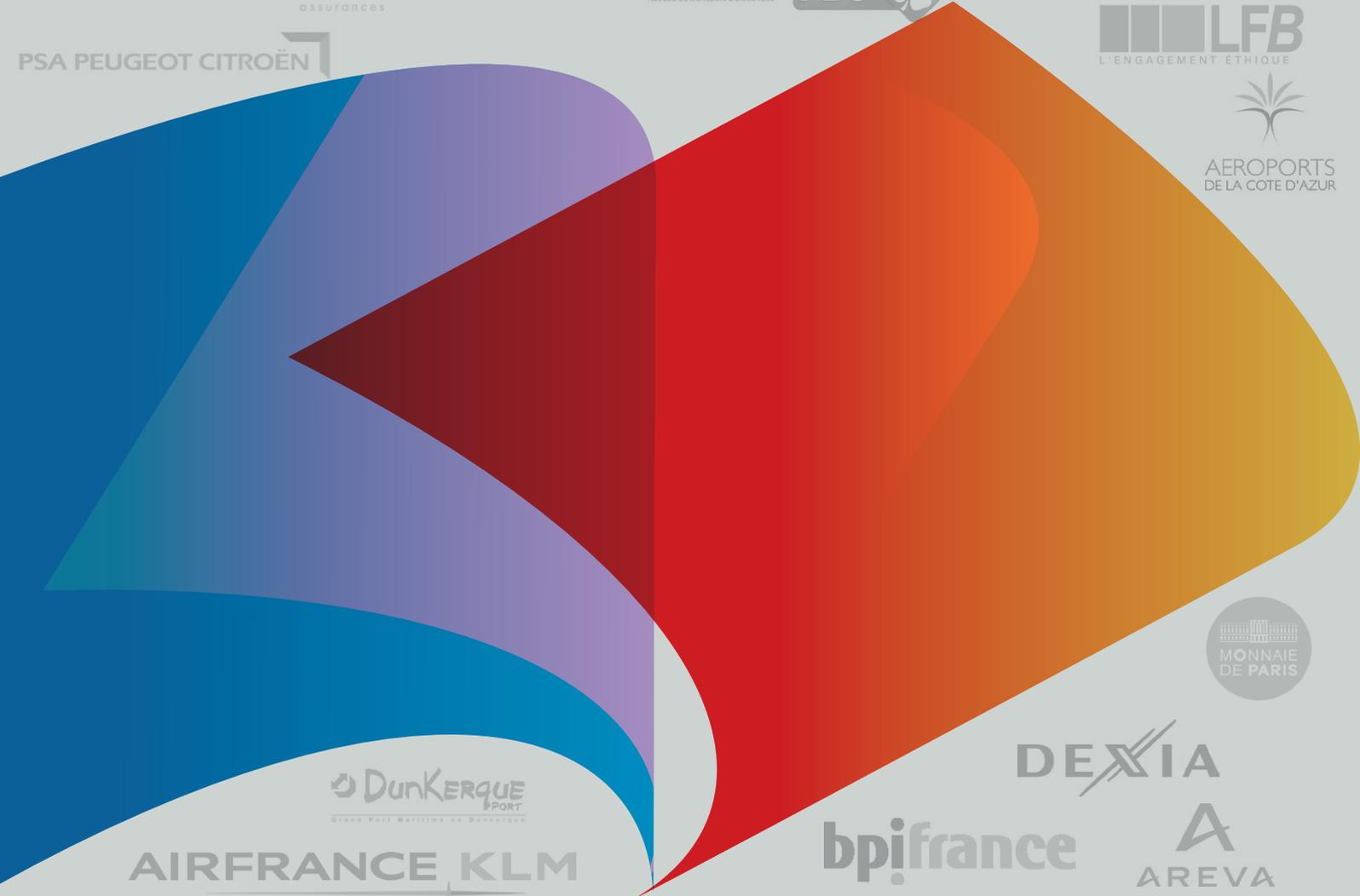
**FDJ**

**AÉROPORTS de LYON**

**PSA PEUGEOT CITROËN**

**LFB**  
L'ENGAGEMENT ÉTHIQUE

**AÉROPORTS  
DE LA CÔTE D'AZUR**



**MONNAIE  
DE PARIS**

**Dunkerque  
SPORT**  
Grand Port Maritime de Dunkerque

**AIRFRANCE KLM**

**DEXIA**

**bpifrance**

**AREVA**

**france télévisions**

**THALES**

# L'APE incarne l'État actionnaire

**LA BANQUE  
POSTALE**

**ENGIE**

**Société de Financement Local**

investisseur en fonds propres dans des entreprises jugées stratégiques par l'État, pour stabiliser leur capital ou les accompagner dans leur développement ou leur transformation.

**SAFRAN**  
AEROSPACE · DEFENCE · SECURITY

**Marseille Fos**  
Le port de tous les talents

**EDF**

**AIRBUS  
GROUP**

**LE GROUPE LA POSTE**

**RENAULT**

**orange™**

**LE HAVRE  
port**  
Connecting Europe

**ERDF**  
ÉLECTRICITÉ RÉSEAU DISTRIBUTION FRANCE

**GRUPE  
Imprimerie Nationale**