



©Eric Huynh - La Poste.

# SERVICES ET FINANCE

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

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

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

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

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

La Semmaris a poursuivi l'élaboration de son plan stratégique qui prévoit en particulier une seconde implantation dans le Val-d'Oise afin d'assurer une meilleure desserte en produits alimentaires de la partie nord de la région parisienne. Ce projet, baptisé « Agoralim », a été officiellement annoncé par le Premier ministre le 7 mai 2021 et a fait l'objet d'un rapport de préfiguration remis par le PDG de la Semmaris au Premier ministre début 2022.

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

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

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



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

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

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

#### Effectifs

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

#### Dirigeants

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

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

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



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

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

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



groupelaposte.com

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

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

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

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

#### Chiffre d'affaires

34 609 M€

#### Effectifs

244 980 collaborateurs

#### Dirigeant

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



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

Il vise à consolider les activités historiques de La Poste et ses missions de service public, à accélérer le développement de ses nouveaux moteurs de croissance (bancassurance, colis express et services au e-commerce) et à préparer le futur modèle économique du groupe (services digitaux de confiance et services de proximité humaine). La Poste a engagé depuis plusieurs années une stratégie de diversification pour faire face au déclin du courrier: la part de ce dernier dans le chiffre d'affaires du groupe est en effet passée de 36% en 2014 à 21% en 2021. La Poste a mis en œuvre une réorganisation interne en juillet 2021 pour accompagner cette nouvelle stratégie, avec une structure en quatre branches: Services courrier-colis, Grand public et numérique, GeoPost et La Banque Postale.

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

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

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

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



orange.fr

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

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

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

#### Chiffre d'affaires

42,5 Md€

#### Effectifs

140 000 salariés dans le monde dont 80 000 en France

#### Dirigeant

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

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



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

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

Le groupe a poursuivi le déploiement de ses réseaux fixes et mobiles, avec 56,5 millions de foyers raccordables à la fibre FTTH à travers le monde (+19,7% en un an), dont 28,8 millions en France, et une couverture 4G de 99% de la population dans les 8 pays européens où Orange est présent. Le groupe a poursuivi le déploiement de son réseau 5G, avec par exemple le seuil des 1000 communes couvertes dépassé en France début janvier 2022 ainsi que le lancement du réseau 5G en Slovaquie suite à l'acquisition des fréquences.

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

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

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



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

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

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

2<sup>e</sup> opérateur européen et 4<sup>e</sup> dans le monde. Le groupe bénéficie de droits exclusifs pour l'exploitation de la loterie et des paris sportifs en point de vente en France.

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

#### Chiffre d'affaires

2,3 Md€

#### Effectifs

2 500 collaborateurs

#### Dirigeante

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



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

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

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

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

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

# DEXIA

dexia.com

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

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

#### Bilan

98,7 Md€

#### Effectifs

568 salariés

#### Dirigeants

Gilles Denoyel est président du conseil d'administration depuis le 16 mai 2018.

Pierre Crevits est directeur général depuis le 20 mai 2020.



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

Le plan de résolution repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le cadre de ce plan avec, en 2019 et en 2020, la fermeture de sa succursale à Madrid et la vente de la filiale allemande du groupe (Dexia Kommunalbank Deutschland) et la poursuite d'un programme de cessions d'actifs appelé « Remedial Deleveraging Plan » (RDP). Ces actions ont contribué à réduire la taille de son bilan de 357 Md€ à fin 2012 (dont 36 Md€ d'actifs commerciaux) à 98,7 Md€ fin 2021.

En outre, les conditions de marché ont également permis des cessions de portefeuilles d'actifs. Dexia assure la gestion de ses actifs résiduels tout en veillant à préserver les intérêts des États actionnaires et garants du groupe.

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

**france•tv**

francetelevisions.fr

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

France Télévisions édite quatre chaînes nationales (France 2, France 3, France

4/Culturebox et France 5), neuf chaînes Outre-mer 1<sup>re</sup>, une offre d'information globale multi-supports en continu en collaboration avec les autres entreprises du secteur (franceinfo), une offre numérique destinée aux 18-30 ans (France.tv slash), une offre jeunesse (Okoo) et une offre éducative (Lumni).

#### Résultat d'exploitation

-29,9 M€

#### Résultat net

+11,8 M€

#### Effectifs

Environ  
9 000 collaborateurs

#### Dirigeante

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



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

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

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

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

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

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

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

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



# radiofrance

radiofrance.fr

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

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

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

#### Résultat d'exploitation

+0,6 M€

#### Résultat net

+3,5 M€

#### Effectifs

Environ  
4 700 collaborateurs

#### Dirigeante

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



La stratégie engagée par Radio France depuis la rentrée 2014 pour renforcer la diversité de son offre globale et la complémentarité de ses antennes s'est poursuivie en 2021 avec des résultats historiques.

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

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

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

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

# arte

pro.arte.tv

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

Le groupe ARTE est notamment composé d'ARTE France, ARTE GEIE (groupement franco-allemand basé à

Strasbourg qui définit la programmation et assure la diffusion), ARTE France Développement (édition des droits des vidéos détenues sur des émissions diffusées par le GEIE), ARTE Éducation (support pédagogique, en lien avec les programmes scolaires des enseignements primaires, secondaires et supérieurs) et ARTE France Cinéma (production, coproduction et acquisition de droits d'exploitation de films).

L'actionnariat d'ARTE France est entièrement public:

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

### Effectifs

280 collaborateurs

### Dirigeants

Bruno Patino est président du directoire depuis juillet 2020.

Bernard-Henri Lévy est président du conseil de surveillance.



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

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

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

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

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

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

**FRANCE**  
**MÉDIAS**  
**MONDE**

**francemediasmonde.com**

Le groupe France Médias Monde réunit France 24, chaîne d'information en continu quadrilingue (français, anglais, arabe et espagnol 24h/24); RFI, radio internationale en français et en treize autres langues; et Monte Carlo Doualiya, radio universaliste en langue arabe.

France Médias Monde est depuis 2017 l'actionnaire à 100% de CFI dans le cadre de la constitution d'un pôle d'expertise média dans le domaine de l'aide au développement. L'entreprise est également un des actionnaires et partenaires de la chaîne francophone généraliste TV5 Monde.

Le groupe France Médias Monde est détenu à 100% par l'État.

**Résultat d'exploitation**

+0,5 M€

**Résultat net**

+1,7 M€

**Effectifs**

Environ  
1 700 collaborateurs

**Dirigeante**

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



En dépit de la crise sanitaire, FMM a réussi à préserver en 2021 ses missions et objectifs stratégiques avec :

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



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

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

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

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

#### Chiffre d'affaires

131,6 M€

#### Effectifs

292 salariés

#### Dirigeant

Stéphane Layani est président-directeur général depuis le 1<sup>er</sup> juin 2012. Son mandat a été renouvelé en 2020 pour une durée de 4 ans.



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

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

La société a poursuivi son plan « Rungis 2035 » pour densifier le marché et renforcer son attractivité (parcours usager, digitalisation, nouvelles tendances de consommation) et a investi 83,1 M€ sur l'année. Elle a fait l'acquisition de nouveaux terrains sur la zone Senia afin de poursuivre son développement à proximité de son site historique.

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

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

En raison d'un taux d'occupation proche de la saturation, le Premier ministre a demandé le 7 mai 2021 à la Semmaris de travailler sur la création d'une annexe du marché de Rungis dans l'est du Val-d'Oise. Dans ce cadre, le PDG de la Semmaris a remis un rapport de préfiguration du projet au Premier ministre le 7 février 2022. Le projet – baptisé Agoralim – consiste à créer plusieurs plateformes de transformation-distribution alimentaire complémentaires à Rungis. Les activités de vente physique resteraient localisées sur le site historique, à l'exception de l'espace de vente en gros pour les producteurs locaux. De nouvelles missions pourraient être ajoutées et font l'objet de concertations avec les parties prenantes, tels qu'un espace de production agricole, des lieux dédiés à la R&D, des centres de transformation (légumeries, conserveries).



ingroupe.com

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

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

#### Chiffre d'affaires

452 M€

#### Effectifs

1572 collaborateurs

#### Dirigeant

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



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

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

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

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

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

