



Crédit: Eutelsat Communications

SERVICES ET FINANCE

Indicateurs extra-financiers clés des entreprises du portefeuille Services et Finances*

73 %

des entreprises ont
des cibles de réduction
des missions de GES
sur les scopes 1, 2 et 3,
soit +9 points par rapport
à 2024

43 %

de femmes en
moyenne dans les
instances dirigeantes
des entreprises,
soit +2,4 points par
rapport à 2024

50 %

des entreprises ont
présenté leur stratégie
achat en gouvernance

5,6 %

de taux moyen d'emploi
des personnes en situation
de handicap

Les sociétés du portefeuille « Services et Finance » se regroupent autour de trois pôles : un pôle télécommunications, connectivité et audiovisuel public (Orange, ASN, Eutelsat, France Télévisions, Arte, France Médias Monde et Radio France); un pôle financier (Bpifrance, Dexia et La Banque Postale); un pôle services (La Poste, IN Groupe, Semmaris, FDJ United). Toutes participent, dans leur secteur, à la défense des intérêts économiques et souverains de la France. Le portefeuille a évolué en 2025, illustrant le renforcement du rôle joué par l'État actionnaire dans la défense des intérêts français et européens. Deux nouvelles participations ont été intégrées : ASN et Eutelsat, acteurs clés pour la résilience des infrastructures de connectivité aux côtés de l'opérateur télécom Orange. Le redéploiement du périmètre d'action de l'État actionnaire vers la défense de la souveraineté nationale a également mené à la cession d'un actif moins stratégique pour l'APE à la Caisse des dépôts et consignations : la Société pour le Logement Intermédiaire (SLI).

Au sein du pôle « Télécommunications, connectivité et audiovisuel » la période juillet 2025-juin 2026 a été marquée : l'accélération de la croissance du marché des câbles sous-marins, dont ASN est un des leaders mondiaux, tirée par l'IA et les *hyperscalers*; pour Orange par les travaux en consortium avec Iliad et Bouygues sur la consolidation du marché français des opérateurs de télécommunications; et pour Eutelsat par le renforcement de son bilan et l'arrivée de l'État comme premier actionnaire du groupe. En effet, l'APE a annoncé le 19 juin 2025 sa participation aux augmentations de capital de la société Eutelsat qui ont été réalisées à l'automne 2025. L'État actionnaire a participé à hauteur de 749 millions d'euros, soit la moitié du total. Cette opération a permis de renforcer la souveraineté numérique française et européenne en soutenant le développement des constellations de satellites en orbite basse (LEO) ainsi que le déploiement de la future constellation européenne souveraine IRIS². Depuis le début de l'année 2026, les entreprises de l'audiovisuel public ont occupé une place importante dans le débat public. Leur fonctionnement, leur financement, leur organisation et les conditions dans lesquelles elles exercent leurs missions ont fait l'objet de nombreux travaux.

Au sein du pôle « Finance », Bpifrance a continué son action en faveur de l'économie française en injectant un record de 72 Md€, en financement, en investissement et à l'export. Cette mobilisation exceptionnelle s'est structurée autour de priorités stratégiques : industrie, climat, French Tech, création d'entreprises, soutien à de nombreux secteurs critiques, qui sont les moteurs de la compétitivité durable de l'économie française.

Au sein de pôle « Services », le groupe La Poste a accueilli une nouvelle PDG, Marie-Ange Debon, dont le plan stratégique 2026-2031 vise à consolider la performance des activités industrielles et commerciales tout en redéfinissant le périmètre des missions de services publics en partant de l'évolution des besoins, des pratiques et de la demande des citoyens. IN Groupe et FDJ United ont déployé leurs plans d'intégration de leurs acquisitions structurantes réalisées en 2024, respectivement *Idemia* et *Kindred*, tout en renforçant leur stratégie d'internationalisation et d'adaptation aux transformations digitales de leurs cœurs de métier.

L'ensemble du portefeuille de la direction de participations Services et Finance a réalisé des avancées notables dans sa stratégie RSE et sa performance extra-financière.

ASN

asn.com



ASN Holding (auparavant Nokia Submarine Networks Holding) était une filiale d'Alcatel jusqu'à son rachat par le groupe finlandais Nokia en 2016.

ASN Holding est, depuis le 31 décembre 2024, détenue à 80 % par l'État et à 20 % par Nokia. La holding détient 100 % d'Alcatel Submarine Networks (ASN), qui est une société par actions simplifiée, à conseil d'administration.

Le siège d'ASN se situe aux Ulis, et sa principale usine se trouve à Calais.

La société dispose également d'une usine à Greenwich au Royaume-Uni, et de bureaux en Norvège.

Effectifs

2 400 collaborateurs, dont plus de la moitié en France.

Chiffre d'affaires

1,1 Md€ en 2025

Dirigeants

Alain Biston est le directeur général depuis 2016 d'ASN.

Christian Bodin est le président-directeur général de la holding ASNH.



ASN est un des *leaders* mondiaux dans le secteur des infrastructures sous-marines de télécommunications.

ASN intervient sur toute la chaîne de valeur depuis la conception, puis la fabrication, la pose, et la maintenance de câbles sous-marins de télécommunication. Les câbles sous-marins représentent un élément critique de l'infrastructure mondiale de connectivité (98 % du trafic mondial d'internet passe par les câbles sous-marins) et ASN est un acteur idéalement positionné pour capturer la forte croissance sur ce marché.

ASN dispose de compétences industrielles et technologiques mises en œuvre par plus de 2 400 collaborateurs (dont 1 370 en France), répartis sur plusieurs sites en France et à l'étranger (notamment au Royaume-Uni et en Norvège) et d'une flotte de 7 navires (de maintenance et de pose), opérés par Louis Dreyfus Armateurs.

En 2025, les prises de commandes ont augmenté de plus de 40 % et atteint plus de 2,7 milliards d'euros, tirées par l'arrivée de nouveaux clients : les *hyperscalers*.

La société réalise un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros et a lancé un plan d'investissement dans ses usines pour augmenter son efficacité industrielle et ses capacités de production afin de faire face à la forte croissance de la demande.

Bpifrance

bpifrance.fr

bpifrance

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 consignations, ce qui se traduit au conseil d'administration par la présence de quatre

représentants de l'État et de quatre administrateurs nommés sur proposition de la Caisse des dépôts sur seize – les autres administrateurs étant des personnalités qualifiées, des représentants des régions ou des salariés.

Bpifrance est structurée en trois branches : le pôle bancaire, l'investissement et l'export. Elle développe, de plus, une activité de conseil pour les entreprises du territoire.

Effectifs

4622 collaborateurs en 2025 et 50 implantations territoriales

Dirigeants

Nicolas Dufourcq est le directeur général depuis la création du groupe et a été renouvelé dans ses fonctions pour un 3^e mandat en 2023.

Olivier Sichel est président du conseil d'administration.

Jean Bensaïd est le président-directeur général de l'EPIC Bpifrance.



Bpifrance est un acteur incontournable de l'innovation, de la réindustrialisation et de la transition écologique et énergétique des entreprises françaises, principalement PME et ETI. Partenaire de croissance des entreprises françaises, la banque a un rôle contracyclique et intervient avec un effet de levier pour mobiliser les investisseurs privés.

Bpifrance a injecté au total 72 Md€ dans l'économie en 2025 : 21 Md€ de crédits octroyés à court, moyen, et long terme parmi lesquels 3,3 Md€ de prêts Plan Climat décaissés pour financer la transition écologique et énergétique ; 3,4 Md€ d'aides et prêts à l'innovation ; 4,8 Md€ d'investissement en capital dont 1,8 Md€ au titre de l'activité fonds de fonds ; 32,6 Md€ déployés pour l'accompagnement des entreprises à l'international. Bpifrance a par ailleurs garanti 9,8 Md€ de crédits à plus

de 71 000 entreprises, auxquels s'ajoutent les prêts garantis par l'État.

Bpifrance a également renforcé son accompagnement auprès des PME et ETI notamment en faveur de la réindustrialisation et de la transition écologique et énergétique avec plus de 800 nouvelles entreprises conseillées en 2025 et environ 5 500 missions de conseil réalisées.

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

Le groupe La Poste

groupelaposte.com



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

En plus de son activité historique de courrier-colis, La Poste opère des services de colis express à l'international (groupe Geopost/DPD) ainsi que des services de proximité et de tiers de confiance, notamment numériques (Docaposte). Enfin, La Poste a une filiale de banque-assurance : La Banque Postale / CNP Assurance.

Quatre missions de service public sont confiées par l'État à La Poste :

- le service universel postal ;
- l'aménagement du territoire ;
- l'accessibilité bancaire ;
- le transport et la distribution de la presse.

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

Chiffre d'affaires

34,4 Md€

Effectifs

227 700 collaborateurs

Dirigeant

Marie-Ange Debon a été nommée présidente-directrice générale le 22 octobre 2025.



Confrontée à l'attrition de son métier historique, la distribution de courrier – qui ne représente plus que 15 % de son chiffre d'affaires – La Poste a poursuivi en 2025 la mise en œuvre de son plan stratégique « La Poste 2030 ».

Ce plan vise à consolider les activités historiques de La Poste et ses quatre 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 est présente dans le quotidien des Français via son réseau de 17 000 points de contacts sur le territoire. La stratégie de diversification du Groupe lui a permis de multiplier par trois depuis 10 ans son chiffre d'affaires à l'international (15,58 Md€, soit près de la moitié du total (45 % de son CA). Elle a livré plus de 15 Md d'objets dans le monde, distribués à travers un réseau de plus de 128 000 relais commerçants et consignes présent sur les cinq continents. En 2025, sa dette a diminué à 9,8Md€ (10,6Md€ en 2024).

Son chiffre d'affaires est réparti entre les activités historiques du courrier et des services associés (15 %), dont le recul structurel s'est poursuivi en 2025 ; les activités de colis et d'express en France et à l'international portées par Geopost (54 %) ; les activités bancaires et assurantielles de La Banque postale

(22 %) et de la branche Grand Public et Numérique (9 %), proposant notamment les nouveaux services de proximité et développant les activités numériques via Docaposte.

La Banque postale a contribué très positivement à l'activité du groupe avec un produit net bancaire à 7,70 Md€ et un résultat net part du groupe à 1,56 Md€ en progression de 31 % par rapport à 2024, démontrant le rôle moteur joué par la banque et l'assurance dans la génération de valeurs du groupe La Poste.

Le Groupe poursuit de plus son accélération dans la mise en œuvre de sa politique de performance extra-financière. L'objectif de La Poste est de réduire ses émissions de CO2 d'ici à 2030 (soit -42 % entre 2020 et 2030) et d'atteindre la neutralité carbone en 2040.

Marie-Ange Debon a été nommée P-DG du groupe La Poste en octobre 2025. Le 1^{er} juillet 2026, le groupe a présenté son nouveau plan stratégique « Réussir Ensemble - Ambitions 2031 ». Ce plan définit quatre priorités pour l'entreprise à horizon cinq ans : accélérer la conquête commerciale en s'appuyant sur son capital confiance ; délivrer une performance utile de manière à gagner en efficacité et en compétitivité ; faire de son engagement citoyen et environnemental un avantage compétitif durable ; réussir sa transformation avec et pour ses collaborateurs.

Orange

orange.fr



Orange est l'exploitant historique des télécommunications en France. Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, présent dans 26 pays. L'entreprise est fortement implantée en Afrique et au Moyen-Orient, où elle joue un rôle clé dans le développement du numérique et des infrastructures télécoms.

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

L'actionnariat est composé, fin 2024, de l'ensemble État (13,4 %) et Bpifrance (9,6 %), qui détient 23 % du capital (et 29,1 % des droits de vote), puis du fonds des salariés du groupe (8,3 %). Le groupe est coté sur Euronext Paris.

Chiffre d'affaires

40,4 Md€

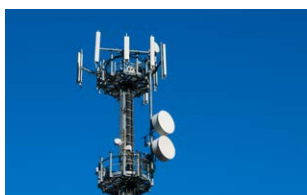
Effectifs

116 700 salariés dans le monde dont 71 000 en France

Dirigeant(e)s

Frédéric Sanchez est président du conseil d'administration depuis le 19 mai 2026.

Christel Heydemann est directrice générale depuis le 4 avril 2022.

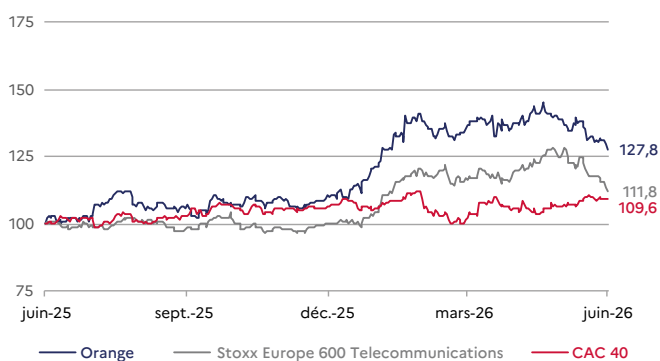


Le groupe Orange enregistre en 2025 une croissance de son chiffre d'affaires de 0,9 %, à 40,4 Md€, tirée principalement par ses activités en Afrique et au Moyen-Orient, un EBITDAaL en hausse de 3,8 %, à 12,47 Md€, un résultat net ajusté de 3,09 Md€, et une génération de *cash-flow*

organique des activités télécom en hausse de +8,3 %, à 3,65 Md€. Ces chiffres tiennent compte de la déconsolidation de certaines activités en Espagne liées à la création de la co-entreprise MásOrange. L'endettement financier net s'établit à 22,5 Md€ au 31 décembre 2025 et le ratio d'endettement net rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms recule à 1,80x, contre 1,84x un an plus tôt, en ligne avec l'objectif du groupe d'un ratio autour de 2x à moyen terme. En France, le déploiement du réseau

FTTH s'est poursuivi à un rythme soutenu et Orange a conforté son *leadership* avec 42,5 millions de foyers raccordables à la fibre Orange et plus de 10 millions de clients fin 2025. L'objectif est de décommissionner le réseau de cuivre d'ici 2030. De premières zones ont été débranchées en 2025. L'Arcep a également salué la qualité du réseau FTTH et la qualité de connexion perçue par les clients d'Orange. La 5G d'Orange est aujourd'hui commercialisée en version NSA (non standalone) dans huit pays en Europe. En Afrique et Moyen-Orient, Orange poursuit une stratégie de déploiement de la 4G et investit dans l'ensemble des pays pour moderniser et étendre ses réseaux d'accès. La région est devenue le principal moteur de croissance du groupe, avec des revenus en hausse de 12,2 % (+918 M€), tirés par la croissance de la Data mobile (+18,6 %), du Fixe haut débit (+18,4 %), d'Orange Money (+18 %) et du B2B (+10,4 %).

Orange prévoit également d'accélérer le développement de ses services financiers sur le continent, porté par le succès d'Orange Money, qui compte près de 47 millions d'utilisateurs mensuels (+18% sur un an). Orange a présenté le 19 février 2026 « *Trust the future* », son plan stratégique 2026-2030, qui succède à « *Lead the Future* » (2023-2025) et structure une nouvelle phase de croissance autour de trois piliers : la proximité client, la croissance par l'innovation au-delà de la connectivité et l'excellence à grande échelle. En juin 2025, Orange et Eutelsat ont annoncé un nouvel accord qui vise à enrichir l'offre de services de connectivité par satellite d'Orange grâce aux solutions LEO d'Eutelsat, combinant haut débit, faible latence et résilience. Il permettra de répondre aux besoins des clients professionnels et gouvernementaux, où qu'ils se trouvent, tout en soutenant les services de *backhaul* des opérateurs mobiles.



Performance boursière d'Orange sur un an (base 100: 30 juin 2025)

FDJ United

groupefdj.com



FDJ United (La Française des Jeux) est une société anonyme cotée en bourse depuis le 21 novembre 2019. FDJ United est l'opérateur en monopole des jeux de loterie et de paris sportifs en points de vente en France et un opérateur agréé de paris sportifs en ligne. Elle a lancé en 2022 une offre de poker en ligne et suit une stratégie de diversification de ses activités.

Premier acteur du secteur des jeux d'argent et de

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

Au 31 décembre 2025, le capital de FDJ United était détenu à 21,09 % par l'État, 15,73 % par les associations d'anciens combattants, 4,04 % par les salariés, le reste du capital (plus de 58 %) étant flottant.

Chiffre d'affaires

3,7 Md€

Effectifs

5 755 collaborateurs

Dirigeante

Stéphane Pallez est PDG depuis octobre 2014.



FDJ United a continué en 2025 sa transformation en groupe à dimension internationale avec notamment l'intégration de Kindred dans un environnement marqué par de nouvelles contraintes réglementaires et fiscales. Les résultats du groupe ont ainsi progressé par rapport à 2024, avec un produit brut des jeux de 8,7 Md€, soit une hausse de près de 14 %. La prise en compte de l'acquisition de Kindred en année pleine, compte pour 3,7 Md€ de chiffre d'affaires et

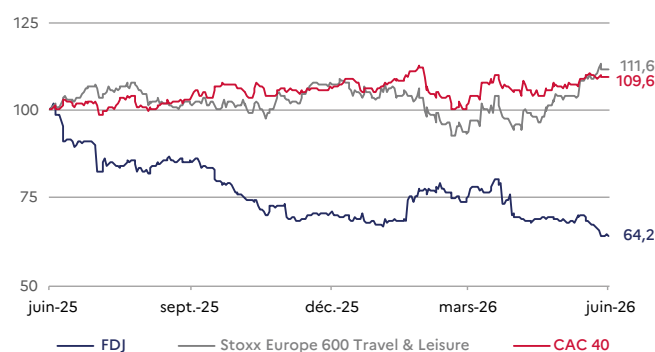
902 M€ d'EBITDA. La marge d'EBITDA courant s'élève en 2025 à 24,5 % permettant de dégager 487 M€ de résultat net ajusté (contre 490 M€ en 2024).

FDJ United continue de contribuer significativement aux finances publiques, avec 5,1 Md€ versés en 2025.

FDJ United maintient son haut niveau d'exigence en matière de jeu responsable et a notamment consacré plus de 10 % de son budget publicitaire à ce sujet. En France, le Groupe soutient notamment le sport, le patrimoine et agit en faveur de l'égalité des chances à travers sa Fondation d'entreprise.

L'entreprise est par ailleurs engagée dans le domaine de la protection de l'environnement avec deux priorités : la lutte contre le changement climatique et la protection de la biodiversité. FDJ United ayant atteint dès 2022 son objectif de réduction de son empreinte carbone sur son périmètre direct, initialement fixé à 2025, elle a défini des nouveaux objectifs de baisse de 42 % ses émissions sur les scopes 1 et 2 et de 25 % sur le scope 3 par rapport à 2022.

En 2026, l'entreprise vise une légère croissance de son chiffre d'affaires et une marge d'EBITDA courant stable à 24,5 %.



Performance boursière de FDJ United sur un an (base 100 : 30 juin 2025)

Dexia

dexia.com

DEXIA

Le groupe Dexia, composé d'une *holding* de droit belge et d'une filiale principale en France (Dexia, anciennement Dexia Crédit Local) était spécialisé dans le financement du secteur public, les métiers de la banque de détail et la gestion d'actifs. Il a été mis

en résolution ordonnée selon un plan autorisé par la Commission européenne le 28 décembre 2012.

Auparavant établissement de crédit, le groupe a rendu son agrément bancaire au 1^{er} janvier 2024.

Bilan

43,4 Md€

Effectifs

438 salariés

Dirigeants

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

Pierre Crevits est directeur général depuis le 20 mai 2020 et a été renouvelé en 2024.



Dexia est la principale entité opérationnelle du groupe et l'entité bénéficiaire de la garantie, accordée par les États belge et français, pour permettre de conduire à son terme le plan de résolution ordonnée, validé par la Commission européenne dans sa décision du 28 décembre 2012.

La prolongation de la garantie des États belge et français a été approuvée par la Commission européenne le 27 septembre 2019, avec un plafond maximal de 75 Md€.

Elle a été votée en loi de finances initiale pour 2021. Dexia est implantée en France, où elle disposait d'un agrément bancaire.

Le plan de résolution repose sur la vente des franchises commerciales viables et le portage à maturité des actifs résiduels. Dexia respecte les engagements de cessions pris dans le cadre de ce plan avec, en 2019 et en 2020, la fermeture de sa succursale à Madrid et la vente de la filiale allemande du groupe (Dexia Kommunalbank Deutschland) et la poursuite d'un programme de cessions d'actifs. Ces actions ont contribué à réduire la taille de son bilan de 357 Md€ à fin 2012 (dont 36 Md€ d'actifs commerciaux) à 43,4 Md€ fin 2025.

Dexia assure la gestion de ses actifs résiduels tout en veillant à préserver les intérêts des États actionnaires et garants du groupe.

Après le retrait de sa licence bancaire et la simplification de son cadre comptable en 2024, Dexia a poursuivi en 2025 son objectif de simplification opérationnelle de sa structure et de son fonctionnement. Dexia a également poursuivi la gestion active de son portefeuille d'actifs via la réalisation de ses deux plans de cessions d'actifs qui ont permis de réduire le portefeuille d'actifs de -15 % en 2025.

France Télévisions

francetelevisions.fr

france•tv

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 et l'État en est l'unique actionnaire.

France Télévisions édite quatre chaînes nationales (France 2, France 3, France 4/ Culturebox et France 5), neuf chaînes

Outre-mer la 1^{re}, une offre d'information globale multi-supports en continu en collaboration avec les autres entreprises du secteur (Franceinfo), une offre numérique destinée aux 18-30 ans (France.tv slash), une offre jeunesse (Okoo) et une offre éducative (Lumni).

Chiffre d'affaires

2,9 Md€ (dont 2,5 Md€ de dotation publique)

Effectifs

9 760 ETP

Dirigeante

Delphine Ernotte Cunci est la présidente-directrice générale depuis le 22 août 2015. Elle a été renouvelée par l'ARCOM en mai 2025.



Après une année 2024 olympique exceptionnelle, France Télévisions reste le premier groupe média audiovisuel et affiche une baisse contenue à 29,5 % de part d'audience (vs. 29,8 % en 2024), proche des années pré-JOP (29,3 % en 2023 et 29,4 % en 2022). En 2025, le groupe a touché 81 % de la population en moyenne chaque semaine, quel que soit l'écran (télévision, ordinateur, mobile et tablette). Sur le plan digital, la plateforme de *streaming* gratuite france.tv atteint 39,8 millions de visiteurs uniques mensuels en moyenne, en progression de 14 % sur un an. France.tv affirme également sa place dans les usages sociaux, avec 1,2 milliard de vidéos vues chaque mois sur les réseaux sociaux, en hausse de 57 % par rapport à 2024, confirmant le succès de sa stratégie de renforcement de l'exposition, de la circulation des contenus et de la conversation avec l'ensemble des publics.

En 2025, le groupe a vu ses concours publics diminuer de 30 M€ et les recettes publicitaires baisser de 103 M€ par rapport à l'exercice précédent. Malgré des efforts de gestion et une réduction du coût de grille, France Télévisions a affiché une perte d'exploitation de 22,70 M€ en 2025. En 2026, la baisse de 80 M€ des concours publics en 2026 est compensée par une accélération des efforts de gestion et le budget pour 2026 a été voté à l'équilibre. L'investissement dans la création a atteint 420 M€, renforçant la production audiovisuelle et cinématographique française. France Télévisions demeure ainsi le premier financeur de création audiovisuelle et de cinéma français et européen, poursuivant son implication au service du soutien à la création. France Télévisions intègre les enjeux de durabilité dans sa stratégie globale

à travers plusieurs axes structurants qui reflètent ses missions de service public, ses engagements RSE et les exigences réglementaires croissantes. Parmi les initiatives stratégiques majeures figurent : la transition écologique du secteur audiovisuel, intégrant la sobriété énergétique dans le fonctionnement interne de l'entreprise et comme acheteur responsable, la décarbonation des mobilités, l'écoproduction et l'éco-diffusion/distribution ; le développement d'une politique sociale inclusive, avec un taux de féminisation élevé, des dispositifs d'accompagnement des collaborateurs, et des formations aux enjeux ESG ; et la responsabilité éditoriale, via des contenus engagés sur le climat, la lutte contre les discriminations et la désinformation.

Radio France

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 Ici) 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.

Chiffre d'affaires

762 M€ (dont 652 M€ de dotation publique)

Effectifs

4 358 collaborateurs

Dirigeante

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

Elle a été renouvelée par l'ARCOM le 19 décembre 2022.



La stratégie engagée par Radio France depuis 2018 pour renforcer la diversité de son offre globale et la complémentarité de ses antennes s'est poursuivie en 2025 et a atteint des audiences record. Chaque jour, 14,3 millions d'auditeurs écoutent au moins une station de Radio France. Chaque mois, ce sont 41,8 millions de Français qui ont écouté, consulté, podcasté, regardé un contenu Radio France, soit 3 Français sur 4.

Radio France a poursuivi en 2025 le déploiement de ses contenus sur les supports numériques, avec des chiffres historiques faisant de Radio France à la fois le leader sur le live numérique et sur les podcasts. Un podcast téléchargé en France sur deux est un podcast Radio France (Radio France représente 50 % du total des podcasts écoutés sur le marché). En 2025, Radio France enregistre le chiffre record

de 2,1 milliards d'écoutes sur l'ensemble des supports numériques, dont plus d'1 milliard d'écoutes du live des antennes et près d'1 milliard d'écoutes des podcasts Radio France.

Par ailleurs, Radio France a développé son cœur éditorial autour de la diversité des programmes, en misant sur des magazines culturels, des documentaires radiophoniques et du journalisme immersif. Les antennes se sont engagées dans un travail approfondi d'investigation et de création sonore, favorisant l'innovation narrative et l'écoute active.

Consciente de l'importance de son rôle en termes de cohésion sociale, Radio France a poursuivi son engagement en faveur de l'éducation aux médias et à l'information et de la représentation de la diversité et développé des offres innovantes pour répondre aux attentes des publics.

Radio France a franchi une étape significative dans la construction d'une alternative vertueuse à la société du tout écran en lançant, en octobre 2025, Mon Petit France Inter, la première radio enfant de service public en France.

Par ailleurs, consciente du rôle majeur à jouer pour fournir une information de confiance sur la crise climatique et ses conséquences, Radio France a poursuivi en 2025 la mise en œuvre de son « Tournant environnemental » engagé en 2022, à travers ses émissions dédiées et son traitement de l'information.

Arte

pro.arte.tv

arte

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

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

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

L'actionnariat d'ARTE France est entièrement public :

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

Ressources

300 M€ (dont 298 M€ de contribution publique)

Effectifs

261 ETP

Dirigeants

Bruno Patino est président du directoire depuis juillet 2020. Il a été renouvelé pour un second mandat par le conseil de surveillance en juin 2026.

Bernard-Henri Lévy est président du conseil de surveillance.



L'exercice 2025 est la première année de mise en oeuvre du Projet de groupe 2025-2028, qui vise à renforcer le positionnement d'ARTE autour de trois axes structurants : l'accélération de la transformation numérique des offres, avec une montée en puissance du non-linéaire et de la plateforme arte.tv ; le rajeunissement et l'élargissement des publics, notamment à travers le développement de formats adaptés aux usages des jeunes générations ; et le renforcement de la dimension européenne, tant en matière de distribution que de contenus et de partenariats. La chaîne a enregistré une part d'audience (PdA) de 3,1 % en France, un record historique, portée par une programmation exigeante mêlant documentaires, fictions et formats innovants dédiés aux thématiques européennes et culturelles.

Sur le volet numérique, Arte dépasse 3 milliards de vidéos vues sur l'année, soit 204,5 millions de vidéos vues en moyenne mensuelle (+10,1 %). Les offres européennes totalisent 120 millions de vidéos vues (+12 %). Cette audience digitale significative s'appuie sur un élargissement des contenus accessibles en six langues (français, allemand, anglais, espagnol, italien et polonais), augmentant ainsi la portée géographique et linguistique du groupe.

ARTE a aussi poursuivi sa stratégie d'hyperdistribution, optimisant la visibilité des contenus ARTE auprès de publics plus larges et diversifiés, notamment les jeunes urbains et les consommateurs de contenus en streaming.

L'investissement dans la création est resté élevé, avec un budget alloué de plus de 170 M€, dont une part importante consacrée à la coproduction d'œuvres cinématographiques et documentaires d'auteur.

Enfin, ARTE a accéléré ses initiatives en matière de développement durable, en intégrant des critères ESG dans ses processus de production et en visant la neutralité carbone à l'horizon 2030, conformément à sa feuille de route environnementale.

France Medias Monde

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.

Chiffre d'affaires

338 M€ (dont 309 M€ de contribution publique)

Effectifs

1861 ETP

Dirigeante

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



En 2025, le groupe France Médias Monde a proposé des contenus en 21 langues, à destination des cinq continents. Les journalistes de FMM et son réseau de correspondants offrent aux auditeurs, téléspectateurs et internautes une information ouverte sur le monde et sur la diversité des cultures et des points de vue, à travers des journaux d'information, des reportages, des magazines, des débats et des formats adaptés aux usages numériques.

En 2025, tous médias et toutes langues confondus, France Médias Monde a enregistré 278,1 millions de contacts hebdomadaires, en forte hausse par rapport à 2024 (+24,1 millions de contacts soit +9,5 %). Pour cultiver la confiance avec ses publics, le groupe a poursuivi le déploiement de sa stratégie de proximité – géographique et linguistique – autour de ses « hubs » régionaux dans le monde arabe, en Afrique

et en Europe centrale et orientale.

Côté éditorial, France Médias Monde a assuré une couverture approfondie des crises majeures: poursuite de la guerre en Ukraine, guerres et crises au Proche et Moyen-Orient (guerres Israël-Hamas et Israël-Liban, « guerre des 12 jours », conflits en Syrie), première année du nouveau mandat de Donald Trump à la Maison Blanche et tensions avec l'Union européenne, guerres au Kivu et au Soudan, etc. France Médias Monde a investi dans la transformation numérique et éditoriale tout en lançant une feuille de route environnementale ambitieuse pour 2024-2028, affirmant son engagement sociétal et écologique.

Semmaris

rungisinternational.com



La Semmaris (Société d'économie mixte d'aménagement et de gestion du marché d'intérêt national de la région parisienne) est la société gestionnaire du Marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, plus grand marché de produits alimentaires frais au monde. Elle est titulaire d'un droit exclusif octroyé par l'État jusqu'en 2068.

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

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

Chiffre d'affaires

162,6 M€

Effectifs

289 salariés

Dirigeant

Stéphane Layani est président-directeur général depuis le 1^{er} juin 2012.

Son mandat a été renouvelé en 2024.



L'activité de la Semmaris s'est développée à rythme soutenu en 2025 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 : il représente 162,6 M€ en 2025, soit + 1,5 % par rapport à 2024. L'excédent brut d'exploitation est en hausse et s'élève à 80 M€. Le résultat net s'établit à 32 M€, en hausse de 8,3 % par rapport à 2024.

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 85,2 M€ sur l'année. La construction de plusieurs bâtiments a été lancée.

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

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

La Semmaris est un acteur clé de la chaîne agroalimentaire française et travaille à s'adapter à un modèle d'alimentation plus durable pour les années à venir, avec la mise

en place de circuits courts, le développement des marchés de gros et l'amélioration de la logistique du dernier kilomètre.

Les réflexions sur le projet Agoralim, qui vise à créer, dans le Val-d'Oise, une plateforme de transformation/distribution alimentaire complémentaires à Rungis, se sont poursuivies et la Semmaris a bénéficié d'une prolongation de son droit exclusif dans le

cadre de la loi du 24 mars 2025 d'orientation pour la souveraineté alimentaire et le renouvellement des générations en agriculture afin de réaliser ce projet. La prolongation du droit exclusif dont bénéficie la Semmaris est encadrée par un cahier des charges précisant les modalités du contrôle étroit de l'État sur la société.

IN Groupe

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 ou pour son activité concurrentielle.

Chiffre d'affaires

800 M€

Effectifs

4 000 collaborateurs

Dirigeant

Yann Haguet a été nommé PDG par intérim en septembre 2026.



L'année 2025 a été très importante pour IN Groupe qui a poursuivi sa stratégie de renforcement sur la chaîne de valeurs de l'identité physique et digitale. IN Groupe a ainsi finalisé l'acquisition de l'activité identité civile d'Idemia et a intégré Idemia Smart Identity dans le groupe au 2^e semestre, doublant ainsi la taille de ses effectifs.

Cette opération majeure pour IN Groupe témoigne de son action pour se transformer et se préparer à porter les innovations de demain sur le secteur, en France, en Europe et partout dans le monde. Elle permettra à IN Groupe d'atteindre un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 Md€ et de décupler ses capacités d'investissement dans les technologies du futur.

Avec un chiffre d'affaires à 800 M€ en 2025, après intégration, le groupe change de dimension. Dans ce contexte l'EBITDA est

également en croissance à 115,8 M€.

En 2025, l'activité du groupe est tirée par l'activité historique (199,7 M€ CA), la production de titres d'identités pour le compte de l'État. Si le niveau de production de cartes nationales d'identité et de passeports est revenu au niveau d'activité pré-covid, la production de permis de conduire enregistre une légère progression (3,3 millions contre 3,2 millions en 2024).

Elle est également soutenue par l'activité du groupe sur les services digitaux dont le chiffre d'affaires augmente à 179 M€ (vs 173 M€).

Le groupe est également actif sur le marché de la fourniture de composants dont l'activité a connu un ralentissement en 2024 et en 2025, notamment s'agissant des puces alors que le marché écoulait encore les stocks

réalisés après la crise des semi-conducteurs à la sortie de la crise sanitaire.

IN Groupe a par ailleurs poursuivi sa croissance à l'international et a gagné plusieurs marchés importants à l'export (Arménie, Colombie, Côte d'Ivoire, Philippines, Madagascar, identité numérique au Rwanda, etc.). L'entreprise est actuellement en cours de négociation sur de nouveaux marchés en Afrique, Asie et Amérique latine notamment.

Eutelsat Communications



eutelsat.com/fr

Eutelsat Communications est une société cotée à Paris, opérateur de satellites géostationnaires (GEO) et en orbite basse (LEO via OneWeb), spécialisé dans la fourniture de services de connectivité haut débit et de diffusion vidéo. L'État en est le premier actionnaire depuis décembre 2025.

Son actionnariat est structuré autour de plusieurs actionnaires de référence. À l'issue de l'augmentation de

capital de 1,5 milliard d'euros finalisée en décembre 2025, l'État est devenu le premier actionnaire d'Eutelsat avec 29,65 % du capital. Cette opération a inclus la reprise par l'APE, en juillet 2025, de la participation historique de Bpifrance (environ 13,6 %), qui est depuis sortie du capital. Les autres actionnaires de référence sont Bharti Space (17,88 %), le Gouvernement britannique (10,89 %), CMA CGM (7,46 %) et le Fonds Stratégique de

Participations (4,99 %). Le flottant représente environ 29,1 % du capital.

Chiffre d'affaires

1,2 Md€

Effectifs

1639 collaborateurs

Dirigeant

Jean-François Fallacher est directeur général d'Eutelsat depuis le 1^{er} juin 2025.

Éric Labaye est président du conseil d'administration d'Eutelsat Communications depuis le 4 août 2025.



En 2024-2025, Eutelsat a vécu une année de transformation majeure, marquée par l'accélération de son repositionnement stratégique vers la connectivité en orbite basse (LEO) et par une reconfiguration profonde

de son actionnariat. Dans un contexte de marché satellitaire très concurrentiel - avec la montée en puissance de Starlink et Amazon LEO - et de pression sur ses activités vidéo historiques en géostationnaire (GEO), le groupe a fait le choix d'une stratégie de convergence GEO-LEO, capitalisant sur le réseau OneWeb.

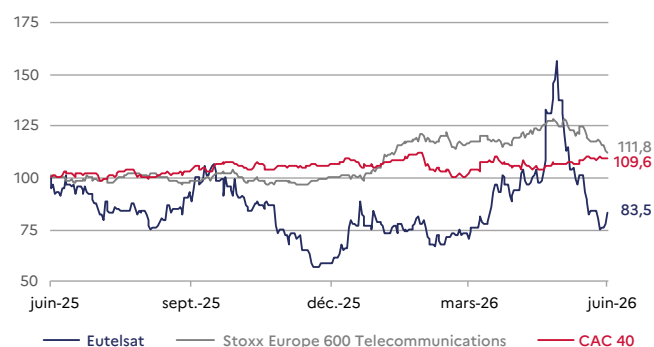
Sur le plan financier, le chiffre d'affaires du groupe s'est établi à environ 1,2 Md€ pour l'exercice

2024-25 (clos au 30 juin 2025), avec un carnet de commandes de 3,4 Md€ au 31 décembre 2025, équivalant à 2,8 fois le chiffre d'affaires annuel, témoignant de la visibilité commerciale du groupe malgré une activité encore en transition.

Eutelsat se distingue par une position unique au niveau mondial : seul opérateur à combiner une flotte d'une trentaine de satellites GEO et une constellation de près de 600 satellites en LEO, il dispose d'un avantage technologique et stratégique sans équivalent. Cette architecture lui permet d'adresser des marchés complémentaires - diffusion vidéo et connectivité large bande pour le GEO, connectivité haut débit à faible latence pour les secteurs maritime, aéronautique et gouvernemental pour le LEO - et de se positionner comme un acteur incontournable

des communications satellitaires en Europe.

La montée de l'État au capital d'Eutelsat constitue une étape déterminante de la feuille de route stratégique et financière du groupe : elle renforce sa flexibilité financière en accélérant son désendettement, tout en garantissant les ressources nécessaires à la mise en œuvre de son plan de développement, notamment pour les investissements dans sa constellation LEO (440 satellites commandés à Airbus pour ce renouvellement) de deuxième génération et la future constellation européenne souveraine IRIS². Elle marque plus largement la consolidation d'un acteur européen de premier plan dans le domaine des communications satellitaires, contribuant au renforcement de la souveraineté technologique et stratégique de l'Europe.



Performance boursière d'Eutelsat sur un an (base 100: 30 juin 2025)

Cours ajusté de l'augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription de décembre 2025