

SEQUANA



Communiqué de presse

Paris, le 11 mars 2009

2008

Dans un contexte de marché difficile avec une nouvelle dégradation des volumes au second semestre, 2008 a finalement démontré une vraie capacité de résistance avec :

- L'amélioration de la performance opérationnelle d'Antalis et le succès de l'intégration des activités de Map (14 M€ de synergies en 2008),
- Une bonne résistance des résultats d'Arjowiggins grâce aux économies de coûts (33 M€) et à la hausse des prix sur plusieurs segments
- Néanmoins, la mise en œuvre du plan stratégique (restructurations, cessions d'actifs) et la conjoncture actuelle ont conduit à des charges non-récurrentes de 496 M€ sur l'exercice dont 346 M€ d'ajustement de la valeur des actifs (non cash) et 116 M€ de restructurations.
- Les covenants bancaires sont respectés au 31 décembre.
- Le conseil d'administration de Sequana a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2008.

2009

- Le recul observé au T4 2008 se poursuit sur les deux premiers mois et la visibilité reste faible sur l'année.
- De nouvelles actions d'économies et d'adaptation des capacités de production ont été prises au regard de ce contexte pour un montant d'économies de 35 à 50 M€ en année pleine.
- Le processus de cession de la branche Sécurité d'Arjowiggins est en phase finale.

Le conseil d'administration de **Sequana** qui s'est réuni à Paris le 10 mars 2009 sous la présidence de M. Tiberto Ruy Brandolini d'Adda a examiné et approuvé les comptes audités de l'exercice 2008.

Compte de résultat analytique simplifié

| En millions d'euros, sauf résultat par action | 2008 | 2007 pro-forma* | Var. 08/07 pro-forma | 2007 publié |
|--|--------------|--------------------|-------------------------|----------------|
| Chiffre d'affaires net | 4 951 | 5 158 | -4,0 % | 4 290 |
| Excédent Brut d'Exploitation de gestion** | 221 | 232 | -4,7 % | 192 |
| Marge en % | 4,5 % | 4,5 % | - | 4,5 % |
| Résultat opérationnel courant | 136 | 158 | -13,9 % | 113 |
| Marge en % | 2,7 % | 3,1 % | -0,4 pt | 2,6 % |
| Résultat net courant *** | 68 | 99 | -31 % | 74 |
| Résultat dilué net courant par action | 1,38 € | 2,01 € | na | 1,50 € |
| Résultat non-récurrent | (496) | 56 | na | 68 |
| Résultat net - part du groupe | (428) | 155 | na | 142 |
| Résultat dilué net par action | -8,70 € | 3,14 € | na | 2,88 € |
| Nombre moyen d'actions retenues après dilution | 49 222 070 | 49 319 116 | | 49 319 116 |

(*) Les résultats 2007 pro-forma, non audités, comprennent les activités de Dalum Papier A/S et Map Merchant Group depuis le 1er janvier 2007, ainsi que le reclassement en « Résultat net des activités abandonnées » des activités Papiers Autocopiants et Décor Asie d'Arjowiggins.

(**) EBE de gestion : Résultat opérationnel courant hors dotation aux amortissements et hors dotation et reprise des provisions.

(***) Résultat net courant : Résultat opérationnel courant, diminué du résultat financier et des impôts liés au résultat courant.

Le chiffre d'affaires consolidé pour l'année 2008 s'élève à 4 951 millions d'euros, en recul de 4,0 % pro-forma (-0,5 % à taux de change constant). Affecté par un environnement marqué par la hausse du coût des matières premières et de l'énergie et une baisse de la demande au second semestre, l'Excédent Brut d'Exploitation de gestion atteint 221 millions d'euros, en baisse de 4,7 % pro-forma par rapport à l'année précédente. Le résultat opérationnel courant s'élève à 136 millions d'euros, à comparer à 158 millions d'euros en 2007 pro-forma. Le résultat net courant s'élève à 68 millions d'euros, en recul de 31 %, comparé à 99 millions d'euros pro-forma l'année passée. Compte-tenu des charges non-récurrentes sur l'exercice de 496 millions d'euros, le résultat net - part du groupe s'élève à -428 millions d'euros, soit une perte nette diluée de 8,70 euros par action.

MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE

Dès juin 2008, face à la dégradation des marchés, Sequana a décidé de réduire ses coûts et d'accélérer sa stratégie de recentrage sur la distribution spécialisée.

Réalisations 2008

- L'autonomisation des branches d'activité d'Arjowiggins réalisée à ce jour a entraîné une réduction des frais de siège (35 millions d'euros par an dès 2009).
- Le recentrage de la production européenne de papiers autocopiants d'Arjowiggins sur la Belgique est en cours (fermeture de Dartford et de Bor). La capacité de production sera réduite de 30 % et les coûts de 20 millions d'euros en année pleine dès la fin de l'année 2009.
- Des cessions d'actifs non stratégiques ont été réalisées pour près de 50 millions d'euros : l'activité industrielle Bernard Dumas et Antalis Produits Promotionnels (encaissement en 2009).

Plans initiés en 2008 et à réaliser à 2009

- Cession de la branche Sécurité : le processus est en phase finale.
- Branche Autocopiants : un projet de cession est en cours de discussion avec l'un des managers belges visant à associer l'équipe de management et des partenaires financiers locaux.
- Activité de papiers Décor en Chine : le projet de cession de cette usine est en cours.
- AWA Ltd (entité qui porte le litige environnemental Fox River) : des discussions sont en cours pour externaliser le risque.

Parallèlement à ces actions, Antalis a mis en œuvre sur 2008 les optimisations commerciales et logistiques liées à l'intégration de Map générant 14 millions d'euros de synergies et d'économies sur l'année, en ligne avec les plans initiaux, auxquels viennent s'ajouter 20 millions d'euros d'économies de coût complémentaires réalisés sur 2008.

Compte tenu de tous ces plans et de la conjoncture actuelle, des charges non-récurrentes de 496 millions d'euros ont été constatées sur l'exercice 2008. Elles incluent principalement :

- des charges de restructurations de 116 millions d'euros, dont 35 millions d'euros pour l'activité Autocopiants.
- des charges de dépréciation d'actifs de 176 millions d'euros, dont 130 millions d'euros pour les seules activités Autocopiants et Décor Chine (en cours de cession).
- des charges de dépréciation du goodwill d'Arjowiggins dans les comptes de Sequana de 170 millions d'euros.

PERSPECTIVES ET INITIATIVES 2009

La tendance observée en termes de volumes sur le dernier trimestre 2008 se confirme sur les premiers mois de l'année 2009. La baisse des volumes est particulièrement marquée au Royaume-Uni, en Espagne et dans les pays de l'Europe de l'Est. Par son ampleur, ce recul de la demande affecte la performance opérationnelle de Sequana.

L'impact positif dans les résultats de la baisse des coûts exogènes (matières premières, pâte, énergie) qui bénéficie à l'ensemble des segments d'Arjowiggins se révèle insuffisant pour compenser la baisse actuelle des volumes, à l'exception notable des branches Sécurité et Graphique dont les résultats s'améliorent significativement. En particulier, l'offre de produits éco-responsables à base de fibre recyclée ou certifiée FSC connaît un fort essor.

Dans ce contexte général, Sequana a décidé la mise en place de nouvelles initiatives en matière de développement commercial et de réduction des coûts.

Antalis

- Effet plein attendu de la réalisation des synergies de l'intégration de Map restant à capturer sur 2009 (28 millions d'euros en année pleine).
- Amélioration du mix produit grâce au rapprochement avec les activités Papiers de création d'Arjowiggins.
- Poursuite et renforcement des programmes de réductions de coûts de structure dans l'ensemble des régions.

Arjowiggins

L'important plan de restructuration lancé au second semestre 2008 s'avère être une anticipation largement justifiée par l'environnement difficile de l'année 2009. Ce plan sera complété par des actions de réduction de capacité, pouvant atteindre 20 % sur certains segments comme celui des Papiers de création. Certaines de ces mesures imposeront des plans de réduction d'effectifs permanents qui seront discutés avec les partenaires sociaux. L'ajustement des capacités doit permettre au groupe de maintenir sa stratégie de politique de prix.

L'ensemble de ces nouveaux plans d'actions devrait générer des économies de l'ordre de 35 à 50 millions d'euros en année pleine.

Pascal Lebard, Directeur général de Sequana a commenté les priorités 2009 : « *Dans une période difficile où la visibilité est faible, le groupe a réagi fort et vite et les plans d'économies annoncés, et pour certains déjà réalisés, s'élèvent à plus de 100 millions d'euros en année pleine. En 2009, l'objectif est de protéger les marges et de poursuivre le désendettement du groupe.* »

SITUATION FINANCIERE

Les ratios bancaires des lignes de crédit syndiquées ont été respectés au 31 décembre 2008.

- Antalis : dette nette / EBE = 3,16 (<4,25x) ; dette nette / capitaux propres = 0,97 (<1,2x) ; ROC / charge d'intérêts nette = 2,67 (>2,50x)
- Arjowiggins : dette nette / EBE = 3,0 (<3,5x)

Grâce aux efforts de gestion du besoin en fonds de roulement et du contrôle des dépenses d'investissement qui restent une priorité pour les deux filiales en 2009 comme en 2008, le groupe dispose du financement nécessaire pour financer l'ensemble des plans d'actions.

CALENDRIER PREVISIONNEL

| | |
|---|-----------------|
| Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2009 | 24 avril 2009 |
| Assemblée Générale | 27 mai 2009 |
| Résultats du 1 ^{er} semestre 2009 | 24 juillet 2009 |
| Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2009 | 29 octobre 2009 |

A propos de Sequana

Sequana (NYSE Euronext Paris : VOR) est un groupe papetier diversifié, présent dans la production et la distribution de papier avec ses 2 filiales qu'il détient à 100 % :

- **Antalis** : n°1 de la distribution de papiers et de produits d'emballage en Europe. Présent dans 55 pays, Antalis emploie 7 900 employés.
- **Arjowiggins** : leader mondial des papiers techniques et de création, la société est présente dans 82 pays et emploie 7 300 collaborateurs.

Avec 15 200 collaborateurs dans le monde, Sequana a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros.

Sequana

Pascal Bantegnie
Sylvie Noqué
01 56 88 78 00
contact@sequana.com

www.sequana.com

Image Sept

Claire Doligez
Priscille Reneaume
01 53 70 74 25
cdoligez@image7.fr
preneaume@image7.fr

ANNEXES

Répartition du chiffre d'affaires par filiales

| <i>En millions d'euros</i> | 2008 | 2007 pro-forma | Var. 08/07 pro-forma | 2007 publié |
|----------------------------|--------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| Antalis | 3 357 | 3 574 | -6,1 % | 2 525 |
| Arjowiggins | 1 808 | 1 840 | -1,7 % | 2 001 |
| Autres activités | 19 | 22 | na | 22 |
| Eliminations | - 233 | - 278 | na | - 258 |
| Total | 4 951 | 5 158 | -4,0 % | 4 290 |

Antalis

| <i>En millions d'euros</i> | 2008 | 2007 pro-forma | Var. 08/07 pro-forma | 2007 publié |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires | 3 357 | 3 574 | -6,1 % | 2 525 |
| EBE de gestion | 121 | 115 | 5,2 % | 80 |
| <i>Marge en %</i> | 3,6 % | 3,2 % | +0,4 pt | 3,2 % |
| Résultat opérationnel courant | 92 | 92 | - | 61 |
| <i>Marge en %</i> | 2,7 % | 2,6 % | +0,1 pt | 2,4 % |
| Capitaux employés | 738 | 907 | na | na |
| ROCE | 12,5 % | 10,2 % | +2,3 pts | na |

Sur un marché en repli de 4,4 % en valeur, Antalis a réalisé un chiffre d'affaires de 3 357 millions d'euros, en baisse de 6,1 % pro-forma par rapport à 2007 (-2,7 % à taux de change constants) principalement du fait de la dilution maîtrisée de chiffre d'affaires liée à la fusion des enseignes commerciales de Map et d'Antalis. L'Excédent Brut d'Exploitation de gestion atteint 121 millions d'euros, en hausse de 5,2 % par rapport à l'année précédente pro-forma (+ 9 % à taux de change constants). Le résultat opérationnel courant s'élève à 92 millions d'euros en ligne avec 2007 pro-forma (+ 3,8 % à taux de change constants), le taux de marge opérationnel progressant de 2,6 % à 2,7 % du chiffre d'affaires.

En 2008, Antalis a bénéficié du renforcement de ses positions de leader en Europe grâce au succès de l'intégration de Map et de sa présence dans les zones géographiques et les secteurs d'activité en forte croissance. Au premier semestre, Antalis a vu son Excédent Brut d'Exploitation progresser de 15 % par rapport à l'année précédente. A compter du second semestre, l'ensemble de ses marchés en Europe, et dans une moindre mesure dans le reste du monde, a été fortement affecté par la crise économique se traduisant par un recul des ventes. Dans le contexte de repli des volumes sur le second semestre, les effets favorables de l'intégration des activités de Map ont permis à Antalis de maintenir son résultat d'exploitation tout en améliorant son taux de rentabilité opérationnel à 2,7 % du chiffre d'affaires, ainsi que son ROCE à 12,5 %.

Arjowiggins

| <i>En millions d'euros</i> | 2008 | 2007 pro-forma | Var. 08/07 pro-forma | 2007 publié |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires | 1 808 | 1 840 | -1,7 % | 2 001 |
| EBE de gestion | 112 | 137 | -18,2 % | 143 |
| <i>Marge en %</i> | 6,2 % | 7,4 % | -1,2 pt | 7,2 % |
| Résultat opérationnel courant | 56 | 86 | -34,9 % | 73 |
| <i>Marge en %</i> | 3,1 % | 4,7 % | -1,6 pt | 3,6 % |
| Capitaux employés | 561 | 658 | na | na |
| ROCE | 10,0 % | 13,1 % | -3,1 pts | na |

Arjowiggins a réalisé un chiffre d'affaires de 1 808 millions d'euros, en recul de 1,7 % par rapport au pro-forma 2007 (+1,5 % à taux de change constant). L'Excédent Brut d'Exploitation de gestion atteint 112 millions d'euros, soit 6,2 % du chiffre d'affaires. Le résultat opérationnel courant de 56 millions d'euros représente 3,1 % du chiffre d'affaires, en baisse de 1,6 point par rapport à 2007 pro-forma.

Au premier semestre, dans un contexte de stabilité des volumes, la politique de hausse des prix a permis à Arjowiggins de limiter l'impact sur ses résultats de l'augmentation des coûts de l'énergie et des matières premières. Au second semestre, Arjowiggins a commencé à bénéficier de la baisse de ses coûts exogènes mais la chute des volumes accentuée au quatrième trimestre a conduit à un recul de l'Excédent Brut d'Exploitation de 18 % sur l'ensemble de l'année.

Chiffres clés par nouvelle branche d'activités pour 2008

| <i>En millions d'euros</i> | Papiers de création | Graphique | Couché Etats-Unis | Solutions industrielles | Sécurité |
|--------------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires | 366 | 597 | 289 | 292 | 264 |
| EBE de gestion | 42 | 23 | 10 | -3 | 41 |
| Marge en % | 11,5 % | 3,9 % | 3,5 % | -1,0 % | 15,5 % |
| Résultat opérationnel courant | 32 | 2 | 3 | -14 | 33 |
| Marge en % | 8,7 % | 0,3 % | 1,0 % | -4,8 % | 12,5 % |
| Flux trésorerie opérationnelle | 41 | 48 | 0,4 | 9 | 30 |
| Capitaux employés | 98 | 192 | 73 | 96 | 102 |
| ROCE | 32,6 % | 1,0 % | 4,6 % | -14,4 % | 32,4 % |

Ces chiffres clés ne sont pas audités.

Chiffres clés par nouvelle branche d'activités pour 2007 pro-forma

| <i>En millions d'euros</i> | Papiers de création | Graphique | Couché Etats-Unis | Solutions industrielles | Sécurité |
|--------------------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires | 395 | 581 | 294 | 331 | 240 |
| EBE de gestion | 51 | 39 | 9 | 5 | 34 |
| Marge en % | 12,9 % | 6,7 % | 3,1 % | 1,5 % | 14,2 % |
| Résultat opérationnel courant | 44 | 15 | 4 | -4 | 26 |
| Marge en % | 11,1 % | 2,2 % | 1,4 % | -1,2 % | 10,8 % |
| Flux trésorerie opérationnelle | 49 | 20 | 12 | -5 | 27 |
| Capitaux employés | 135 | 222 | 65 | 127 | 110 |
| ROCE | 32,4 % | 6,8 % | 6,7 % | -2,6 % | 24,0 % |

Ces chiffres clés ne sont pas audités.

Situation financière

La dette nette consolidée au 31 décembre 2008 s'élève à 791 millions d'euros, à comparer à 771 millions d'euros au 31 décembre de l'année précédente. Les principaux flux de trésorerie sur l'exercice sont le paiement du dividende (-35 millions d'euros), le décaissement lié aux restructurations (-81 millions d'euros) et l'amélioration du besoin en fonds de roulement (142 millions d'euros).

Au 31 décembre 2008, Antalis et Arjowiggins disposent d'une réserve de liquidités significative dédiée au financement de leur dette brute. Antalis dispose d'une capacité totale de tirage de 685 millions d'euros dont 635 millions d'euros de ligne de crédit syndiquée au 31 décembre 2008 (15 millions d'euros amortis au 31 octobre 2008) et Arjowiggins d'une capacité totale de tirage de 485 millions d'euros dont 400 millions d'euros de ligne de crédit syndiquée. Ces deux lignes de crédit syndiquées, souscrites en 2007, ont une durée initiale de 5 ans, sans échéance significative de remboursement avant 2012.

Echéances de remboursement

| (en M€) | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| Arjowiggins | - | - | - | - | 400 (tirage max) |
| Antalis | 15 | 15 | 20 | 20 | 580 (tirage max) |

Engagements du ratio d'endettement (dette nette / EBE)

| | 31/12/08 | 30/06/09 | 31/12/09 | 30/06/10 |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Arjowiggins | 3,5x | 3,5x | 3,5x | 3,5x |
| Antalis | 4,25x | 4,00x | 3,75x | 3,5x |

ELEMENTS FINANCIERS CONSOLIDES IFRS

Les activités de Map Merchant Group sont consolidées depuis le 31 octobre 2007 et les activités de Dalum Papiir A/S depuis le 1^{er} juillet 2007.

Les activités Papiers Autocopiants et Décor Asie d'Arjowiggins ont été reclassées en 2007 en "Résultat net des activités abandonnées" conformément à la norme IFRS 5.

Compte de résultat consolidé

| <i>En millions d'euros</i> | 2008 | 2007 |
|---|--------------|-------------|
| Chiffre d'affaires | 4 951 | 4 077 |
| Autres produits de l'activité | 67 | 83 |
| Achats consommés et variation des stocks | (3 448) | (2 769) |
| Charges de personnel | (719) | (656) |
| Charges externes | (561) | (485) |
| Impôts et taxes | (28) | (28) |
| Dotations aux amortissements | (78) | (86) |
| Dotations et reprise des provisions | (8) | 16 |
| Autres charges de l'activité | (40) | (28) |
| RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT | 136 | 124 |
| Autres produits et charges opérationnels | (298) | (44) |
| Résultat opérationnel | (162) | 80 |
| Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie | | 3 |
| Coût de l'endettement financier brut | (57) | (10) |
| Autres produits et charges financiers | (8) | 10 |
| Résultat financier | (65) | 3 |
| (Charge)/Produit d'impôts | (5) | (43) |
| Résultat net des sociétés intégrées | (232) | 40 |
| Quote-part du résultat net des entreprises associées | 1 | |
| Résultat net des activités poursuivies | (231) | 40 |
| Résultat net des activités abandonnées | (199) | 101 |
| Résultat net total | (430) | 141 |
| RÉSULTAT NET - PART DU GROUPE | (428) | 142 |
| Résultat net - Intérêts minoritaires | (2) | (1) |

| Résultat net par action | | |
|---|------------|------------|
| - Nombre d'actions moyen pondéré en circulation | 49 222 070 | 49 226 201 |
| - Nombre d'actions retenues après dilution | 49 222 070 | 49 319 116 |
| Résultat net par action | | |
| - Résultat des activités poursuivies | (4,66) | 0,83 |
| - Résultat des activités abandonnées | (4,04) | 2,06 |
| - Résultat de l'ensemble consolidé | (8,70) | 2,89 |
| Résultat dilué net par action | | |
| - Résultat des activités poursuivies | (4,66) | 0,83 |
| - Résultat des activités abandonnées | (4,04) | 2,05 |
| - Résultat de l'ensemble consolidé | (8,70) | 2,88 |

Bilan consolidé

| ACTIF | | |
|---|-------------------|-------------------|
| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2008 | 31.12.2007 |
| Actifs non courants | | |
| Goodwill | 630 | 857 |
| Autres immobilisations incorporelles | 60 | 63 |
| Immobilisations corporelles | 512 | 666 |
| Participations dans les entreprises associées | 3 | 3 |
| Actifs financiers non courants | 54 | 91 |
| Actifs d'impôts différés | 34 | 13 |
| Autres actifs non courants | 157 | 33 |
| SOUS-TOTAL ACTIFS NON COURANTS | 1 450 | 1 726 |
| Actifs courants | | |
| Stocks et en-cours | 594 | 646 |
| Clients et comptes rattachés | 778 | 1 024 |
| Autres débiteurs | 193 | 202 |
| Actifs financiers courants | 52 | 61 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 201 | 199 |
| SOUS-TOTAL ACTIFS COURANTS | 1 818 | 2 132 |
| Actifs destinés à être cédés | 60 | 4 |
| TOTAL ACTIF | 3 328 | 3 862 |
| | | |
| PASSIF | | |
| <i>En millions d'euros</i> | 31.12.2008 | 31.12.2007 |
| Capitaux propres | | |
| Capital social | 74 | 74 |
| Réserves liées au capital | 95 | 95 |
| Réserves de conversion | (158) | (64) |
| Report à nouveau et autres réserves consolidées | 1 123 | 1 030 |
| Résultat consolidé de la période - part du groupe | (428) | 142 |
| CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE) | 706 | 1 277 |
| Intérêts minoritaires | 8 | 10 |
| TOTAL DES CAPITAUX PROPRES | 714 | 1 287 |
| Passifs non courants | | |
| Provisions | 255 | 221 |
| Emprunts et dettes financières | 909 | 847 |
| Passifs d'impôts différés | 84 | 51 |
| Autres passifs non courants | 2 | 9 |
| SOUS-TOTAL PASSIFS NON COURANTS | 1 250 | 1 128 |
| Passifs courants | | |
| Provisions | 84 | 93 |
| Emprunts et dettes financières | 102 | 168 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 738 | 785 |
| Autres créditeurs | 342 | 401 |
| SOUS-TOTAL PASSIFS COURANTS | 1 266 | 1 447 |
| Passifs associés aux actifs destinés à être cédés | 98 | |
| TOTAL PASSIF | 3 328 | 3 862 |

Flux de trésorerie consolidés

| En millions d'euros | 2008 | 2007 |
|---|--------------|-------------|
| Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles | | |
| Résultat net total | (430) | 141 |
| Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité : | | |
| +/- Dotations nettes aux amortissements et provisions (à l'exclusion de celles liées à l'actif circulant) | 226 | (38) |
| +/- Plus ou moins values de cession | 7 | (155) |
| +/- Autres produits et charges calculés | (1) | (1) |
| +/- Charges et produits d'impôts (y compris impôts différés) | 6 | 44 |
| - Quote-part dans le résultat des entreprises associées | (1) | |
| Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées | (193) | (9) |
| - Dividendes reçus des sociétés hors groupe | (7) | (6) |
| - Impôts versés | (21) | (41) |
| Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité | 272 | (111) |
| +/- Variation des prêts et dépôts de garantie | 11 | 104 |
| FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES | 62 | (63) |
| Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement | | |
| - Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles | (72) | (77) |
| + Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles | 22 | 63 |
| - Acquisitions d'actifs financiers | (3) | (4) |
| + Cessions d'actifs financiers | 17 | 13 |
| +/- Incidence de variation de périmètre | (29) | (40) |
| +/- Incidence des activités destinées à être cédées | 38 | 177 |
| ' +/- Autres flux liés aux opérations d'investissement | (8) | (38) |
| FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT | (35) | 94 |
| Flux de trésorerie liés aux opérations de financement | | |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère | (35) | (29) |
| Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées | | |
| Dividendes reçus des entreprises associées et des sociétés hors groupe | 7 | 6 |
| Augmentation (ou réduction) de capital en numéraire | | |
| Augmentation (ou réduction) de capital - Intérêts minoritaires | 2 | |
| + Versements reçus lors de l'exercice des stock-options | | 6 |
| +/- Rachats et reventes des actions propres | (5) | (2) |
| + Encaissements liés aux nouveaux emprunts | 120 | 219 |
| - Remboursements d'emprunts | (95) | (317) |
| +/- Mouvements des valeurs mobilières de placements à plus de 3 mois | (5) | 49 |
| - Intérêts financiers net versés | 1 | (4) |
| ' +/- Autres flux liés aux opérations de financement | | (7) |
| FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT | (10) | (79) |
| Incidence des variations de cours des devises | (6) | (10) |
| VARIATION TRÉSORERIE | 11 | (58) |
| Trésorerie à l'ouverture | 149 | 207 |
| Trésorerie à la clôture | 160 | 149 |
| AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE | 11 | (58) |
| Analyse de la trésorerie à la clôture | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 201 | 199 |
| Concours bancaires courants et soldes bancaires créditeurs | (41) | (50) |
| TRÉSORERIE A LA CLÔTURE | 160 | 149 |