

Communiqué de presse

2013 : une année record pour Teleperformance

PARIS, LE 25 FÉVRIER 2014 - Le conseil d'administration du groupe Teleperformance, leader mondial de la gestion multimédia de l'expérience client externalisée, s'est réuni ce jour et a examiné les comptes consolidés et sociaux pour l'exercice 2013. Le groupe annonce aujourd'hui ses résultats annuels.

RÉSULTATS ANNUELS 2013

- Chiffre d'affaires : 2 432,9 millions d'euros
Croissance à données comparables : + 7,9 %
- EBITA courant : 225,7 millions d'euros
Marge sur CA : 9,3 % contre 9,1 % en 2012
- Résultat net dilué par action : 2,27 €
- Dividende par action : 0,80 €*, + 17,6 % vs 2012

RENFORCEMENT SIGNIFICATIF DU LEADERSHIP MONDIAL DU GROUPE

- Création d'environ 10 000 stations de travail en 2013
- Principalement aux États-Unis, aux Philippines et en Amérique latine

OBJECTIFS 2014 : POURSUITE DE LA CROISSANCE DES ACTIVITÉS ET DES MARGES

- Croissance organique du chiffre d'affaires comprise entre + 5 % et + 7 %
- Marge d'EBITA courant sur CA comprise entre 9,5 % et 9,7 %
- Nouvelle progression du retour sur capitaux employés (ROCE)

RESUMÉ DES RÉSULTATS ANNUELS

<i>en millions d'euros</i>	2013	2012	<i>variation</i>
	€1=US\$ 1,33	€1=US\$ 1,29	
Chiffre d'affaires	2 432,9	2 347,1	+ 3,7 %
<i>À croissance comparable</i>			+ 7,9 %
EBITDA courant	324,5	306,2	+ 6,0 %
% CA	13,3 %	13,0 %	
EBITA courant⁽¹⁾	225,7	213,9	+ 5,5 %
% CA	9,3 %	9,1 %	
Résultat opérationnel	196,3	193,2	+ 1,6 %
Résultat net - Part du groupe	128,8	127,5	-
Résultat net dilué par action (€)	2,27	2,27	-
Dividende par action (€)	0,80*	0,68	+ 17,6 %

⁽¹⁾EBITA courant : résultat opérationnel avant amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions et éléments non récurrents ...

*tel que proposé à l'assemblée générale du 7 mai 2014

Paulo César Salles Vasques, directeur général du groupe Teleperformance, a déclaré :

“En 2013, grâce à la qualité de nos équipes et la confiance de nos clients, nous avons de nouveau enregistré une année record, avec une progression significative de notre activité qui se traduit par une croissance à données comparables de + 7,9 %, et une hausse de notre marge opérationnelle qui s’élève à 9,3 %, en ligne avec nos objectifs.

Cette bonne performance résulte essentiellement de la croissance satisfaisante de nos activités aux États-Unis et du dynamisme de nombreux marchés dans la région ibérico-LATAM, notamment au Mexique, en Colombie et au Portugal. Dans la région Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique, un certain nombre de pays ont enregistré une accélération de leur croissance au second semestre, les Pays-Bas, l’Italie, la Turquie, la Grèce et la Russie.

La réussite de notre stratégie de développement du capital humain, notre approche de partenariat avec les clients ainsi que notre capacité d’innovation, nous confèrent un pouvoir de différenciation déterminant sur nos marchés. Nous sommes bien positionnés sur l’ensemble de nos métiers et nos capacités et solutions répondent avec succès à la demande des clients. En bref, nous souhaitons tirer parti de la bonne dynamique de nos activités pour continuer à améliorer notre efficacité et faire progresser les standards de la profession.

J’ai également le plaisir de vous annoncer que 2014 sera de nouveau une année de croissance. Nous visons d’ores et déjà sur l’année une progression du chiffre d’affaires comprise entre + 5 % et + 7 % à données comparables et une nouvelle progression de notre marge opérationnelle courante qui devrait être comprise entre 9,5 % et 9,7 %. Nous visons par ailleurs une nouvelle hausse de notre retour sur capitaux employés qui avait atteint 11,7 % en 2013.*

Nous avons devant nous de nombreux défis à relever, mais je reste confiant sur une croissance des activités et une santé financière solide en 2014 et au-delà. Je remercie tout particulièrement Daniel Julien et les équipes dirigeantes pour leur soutien, ainsi que l’ensemble de nos collaborateurs pour leur enthousiasme sans faille dans leur mission au quotidien.

**après impôts*

CHIFFRE D’AFFAIRES CONSOLIDÉ

Le chiffre d’affaires consolidé du groupe s’est élevé à 2 432,9 millions d’euros, soit une progression de + 7,9 % à périmètre et taux de change constants et de + 3,7 % à données publiées.

L’évolution des devises a généré un impact négatif de 93,2 millions d’euros essentiellement lié à la dépréciation par rapport à l’euro du real brésilien, du peso argentin, du dollar US et de la livre sterling.

CHIFFRE D’AFFAIRES PAR ZONE

L’activité en 2013 est principalement marquée par la forte hausse de l’activité dans la zone ibérico-LATAM, tout particulièrement au Mexique, en Colombie et au Portugal, et dans la zone anglophone & Asie-Pacifique, notamment aux États-Unis et en Chine.

Les marchés de forte croissance que sont les zones ibérico-LATAM et anglophone & Asie-Pacifique représentent 70,2 % du chiffre d’affaires total du groupe en 2013, niveau stable par rapport à 2012. La zone Europe continentale & MEA voit également sa contribution se stabiliser à près de 30 %.

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL PAR ZONE

en millions d'euros	2013	2012	variation	
			à données publiées	à devises et périmètre constants
Anglophone & Asie-Pacifique	946,5	910,4	+ 4,0 %	+ 8,1 %
Ibérico-LATAM	762,3	737,6	+ 3,4 %	+ 11,2 %
Europe continentale & MEA	724,1	699,1	+ 3,6 %	+ 4,6 %
TOTAL	2 432,9	2 347,1	+ 3,7 %	+ 7,9 %

▪ Zone anglophone & Asie-Pacifique

Sur l'année, l'activité globale de la zone est en progression de + 8,1 % à données comparables. L'appréciation de l'euro vis-à-vis du dollar américain, et dans une moindre mesure de la livre sterling, a réduit cette progression à + 4,0 % à données publiées.

Les performances de la zone enregistrées au cours de l'année ont été remarquables.

C'est ainsi que la région Asie-Pacifique a enregistré une très forte croissance, notamment en Chine où le groupe a su développer des relations étroites de partenariat avec des multinationales implantées dans le pays.

L'Amérique du nord a connu une croissance soutenue tout au long de l'année et plus particulièrement au dernier trimestre : le chiffre d'affaires y a progressé de + 9,2 %, du fait de la montée en puissance de nouveaux contrats dans de nouveaux secteurs (santé et assurance).

▪ Zone ibérico-LATAM

Sur l'année, les activités du groupe sur la zone ont continué de progresser à un très bon rythme, avec une croissance de + 11,2 % à données comparables. À données publiées, la croissance s'est élevée à + 3,4 %. L'année a en effet été marquée par un environnement de change défavorable avec notamment une baisse contre l'euro de près de 15 % du real brésilien et de 25 % du peso argentin au cours de l'année.

Tous les pays de la zone ont contribué à cette croissance, hormis l'Argentine confrontée à un environnement économique dégradé. La Colombie, le Mexique et le Portugal sont les pays les plus dynamiques, alors que la croissance de l'activité au Brésil commence à ralentir.

Tout comme dans la zone anglophone & Asie-Pacifique, le groupe a continué son effort d'investissement sur cette zone prometteuse tout au long de l'année 2013.

▪ Zone Europe continentale & MEA

Le chiffre d'affaires de la zone a progressé de + 4,6 % à périmètre et taux de change constants, et de + 3,6 % à données publiées.

Le chiffre d'affaires de l'ensemble des pays constituant la zone, à l'exception de la France, est en progression, avec une accélération enregistrée au cours du second semestre. Cette performance s'explique par le développement des hubs européens multilingues et le retour à la croissance dans plusieurs pays.

C'est ainsi que l'Italie a retrouvé le chemin de la croissance. Les Pays-Bas, la Russie et la région sud de l'Europe (Grèce, Turquie) ont profité d'une bonne dynamique commerciale, notamment auprès de clients globaux. Sur le marché français, l'activité continue d'être affectée par un environnement toujours difficile dans les télécommunications ; sa baisse reste cependant contenue grâce à plusieurs succès commerciaux remportés dans de nouveaux secteurs.

RÉSULTATS

L'EBITDA courant s'élève à 324,5 millions d'euros, en hausse de + 6,0 % par rapport à l'année précédente. Sa marge par rapport au chiffre d'affaires s'établit à 13,3 %, en hausse de 0,3 points par rapport à l'année précédente.

L'EBITA courant atteint 225,7 millions d'euros contre 213,9 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de + 5,5 %. L'EBITA courant rapporté au chiffre d'affaires s'élève à 9,3 % contre 9,1 % l'année précédente, soit une progression de + 0,2 points, en ligne avec l'objectif du groupe.

EBITA COURANT PAR ZONE - HORS HOLDINGS

<i>en millions d'euros</i>	2013	2012
Anglophone & Asie-Pacifique	94,8	102,8
% CA	10,0 %	11,3 %
Ibérico-LATAM	90,1	92,9
% CA	11,8 %	12,6 %
Europe continentale & MEA	12,9	4,2
% CA	1,8 %	0,6 %
Total - holdings inclus	225,7	213,9
% CA	9,3 %	9,1 %

La **zone anglophone & Asie-Pacifique** continue d'enregistrer une marge élevée d'EBITA courant sur chiffre d'affaires, et ce malgré un effet de change défavorable (effet de transaction) provenant essentiellement de la faiblesse du dollar US par rapport aux autres devises.

Le taux de marge de la **zone ibérico-LATAM** est élevé (11,8 %), malgré l'impact négatif de l'environnement économique difficile en Argentine.

Le taux de marge de la **zone Europe continentale & MEA** continue de progresser, en raison d'une accélération de la croissance des activités dans un certain nombre de pays en Europe du Sud et du Nord.

Le résultat opérationnel publié (EBIT) s'établit à 196,3 millions d'euros contre 193,2 millions d'euros l'année précédente. À taux de change constants, la progression de l'EBIT aurait été de + 6 %, traduisant un impact pro forma de conversion de 8 millions d'euros :

L'EBIT tient également compte des charges non-récurrentes suivantes :

- charges de restructuration pour 3,9 millions d'euros liées à la fermeture de la filiale belge ainsi qu'à la réduction de l'exposition du groupe en Argentine et au Chili ;
- charge comptable relative aux plans d'actions de performance mis en place en 2011 et 2013 pour un montant de 10,0 millions d'euros ;
- autres charges exceptionnelles comme l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 7,6 millions d'euros contre 7,3 millions l'année dernière.

La charge d'impôt s'établit à 59,4 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du groupe ressort à 31,5 % contre 30,4 % l'année précédente.

À la suite du rachat des minoritaires de TLScontact et de la filiale turque, la part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 0,5 million d'euros contre 1,9 million d'euros en 2012.

Le résultat net à 128,8 millions d'euros progresse légèrement par rapport à l'année précédente (127,5 millions d'euros). Le résultat net dilué par action s'élève à 2,27 euros, stable par rapport à l'année précédente.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 7 mai 2014, de porter le dividende versé au titre de l'exercice 2013 à 0,80 € par action contre 0,68 € versé au titre de l'exercice 2012. Le dividende proposé correspond à un taux de distribution de 35 %, en hausse par rapport à l'année dernière (30 %).

FLUX DE TRÉSORERIE ET STRUCTURE FINANCIÈRE

L'autofinancement avant impôts s'est établi à 307,7 millions d'euros en 2013 (286,1 millions l'année précédente).

Les décaissements d'impôts, à 71,1 millions d'euros, sont en hausse sensible par rapport à 2012.

La variation du besoin en fonds de roulement du groupe constitue un emploi de 46,2 millions d'euros contre un emploi de 26,0 millions l'année précédente. Elle reflète l'augmentation importante de l'activité sur la fin de l'année écoulée, notamment sur la zone nord-américaine.

Les investissements opérationnels nets sont en hausse significative et s'établissent à 5,2 % du chiffre d'affaires, soit 126,1 millions d'euros contre 108,4 millions l'année précédente (4,6 % du chiffre d'affaires). Reflétant les efforts déployés par le groupe sur la croissance organique, ces investissements ont porté pour l'essentiel sur des créations et agrandissements de centres dans les zones qui couvrent des marchés en développement rapide, en Amérique latine, aux États-Unis et aux Philippines. Le cashflow disponible de l'année atteint 64,3 millions d'euros.

Après décaissement de dividendes pour un montant de 16,9 millions d'euros et prise en compte de la dette relative aux earn-out, la trésorerie nette s'élève à 86,8 millions au 31 décembre 2013. La structure financière du groupe est ainsi très solide avec des capitaux propres de 1 395,4 millions d'euros à fin 2013.

DÉVELOPPEMENTS ET DISTINCTIONS

- **Agrandissement et création de centres de contacts pour soutenir la croissance organique sur les marchés porteurs**

En 2013, le groupe a poursuivi la mise en oeuvre de sa stratégie axée sur la croissance organique des activités (nouveaux sites). Le groupe Teleperformance a ainsi continué de se développer dans un grand nombre de pays clefs en ouvrant 16 nouveaux sites et en augmentant le nombre de postes de travail sur des sites déjà existants

Dans la zone anglophone et Asie-Pacifique, 6 nouveaux sites ont vu le jour et les capacités se sont accrues sur 7 sites existants.

C'est de nouveau dans la zone ibérico-LATAM, où la croissance est soutenue, que Teleperformance a le plus investi en 2013. C'est ainsi que 8 nouveaux centres de contacts ont vu le jour.

Dans la zone Europe continentale, Moyen-Orient et Afrique, deux nouveaux sites ont ouvert, en Turquie et en Grèce.

▪ Reconnaissance de la stratégie du groupe

En 2013, Teleperformance a été une fois encore récompensé par de très nombreux prix décernés par de prestigieuses institutions et des cabinets d'analyses indépendants réputés, aux quatre coins du monde. Ils distinguent tant le leadership du groupe et l'excellence de son service sur son marché que sa stratégie de développement du capital humain, sa capacité d'innovation et son engagement en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Les principales distinctions sont les suivantes :

- Teleperformance distingué par le cabinet IDC comme un leader dans le domaine de l'expérience client dans son rapport 2013 « *IDC MarketScape Customer Care BPO Services* » ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *Market Share Leadership* – Colombie ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *ICT Service Provider of the Year* – Asie-Pacifique ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *Customer Value Leadership* – Argentine ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *Competitive Strategy Innovation & Leadership* – Brésil ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *Customer Value Enhancement* – Asie-Pacifique ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *Customer Value Enhancement* – EMEA ;
- prix 2013 Frost & Sullivan *Contact Center of the Year* – Amérique du Nord ;
- prix 2013 *One of the Best Companies to Work For* décerné par l'institut *Great Place to Work* – Brésil, Inde, Grèce & Portugal ;
- 4 prix 2013 décernés par *Contact Center World* à Teleperformance Portugal ;
- prix 2013 *Best Use of Social Media in the Contact Center* EMEA décerné par *Contact Center World* à Teleperformance UK ;
- prix 2013 *CRM Magazine Service Leader for Outsourcing* ;
- prix 2013 *EOA Corporate Social Responsibility* – Teleperformance est distingué pour sa politique de responsabilité sociétale et environnementale en région EMEA ;
- prix 2013 *True Leaders* décerné à Teleperformance Hellas (Athènes), Grèce ;
- grand prix 2013 de la transparence financière décerné au groupe Teleperformance au titre de la meilleure progression quant à la qualité de son information financière.

PERSPECTIVES 2014

Fort des investissements stratégiques récemment réalisés, des efforts déployés pour renforcer sa présence sur de nouveaux secteurs d'activités, et d'un marché toujours porteur, Teleperformance prévoit une nouvelle année de croissance, avec comme objectifs annuels 2014 :

- une progression du chiffre d'affaires comprise entre + 5 % et + 7 % à données comparables ;
- une nouvelle progression de la marge opérationnelle courante qui devrait être comprise entre 9,5 % et 9,7 % ;
- une nouvelle hausse du retour sur capitaux employés ;
- de nouvelles acquisitions ciblées, le groupe bénéficiant d'une structure financière solide.

REUNION D'INFORMATION - ANALYSTES/INVESTISSEURS

Date : Mercredi 26 février 2014 à 9h00 (heure de Paris)

La retransmission en direct de la réunion qui se tiendra à Paris ainsi que le support de présentation seront accessibles sur le site internet de Teleperformance (www.teleperformance.com).

AGENDA INDICATIF DE COMMUNICATION FINANCIÈRE

Assemblée générale ordinaire :	7 mai 2014
Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2014 :	13 mai 2014
Résultats du 1 ^{er} semestre 2014 :	28 juillet 2014
Chiffre d'affaires du 3 ^{ème} trimestre 2014 :	12 novembre 2014

À PROPOS DU GROUPE TELEPERFORMANCE

Teleperformance, leader mondial de la gestion multimédia de l'expérience client externalisée, apporte ses services aux entreprises du monde entier dans le domaine de l'acquisition clients, des services de relations clients, de l'assistance technique et du recouvrement de créances. En 2013, Teleperformance a publié un chiffre d'affaires consolidé de 2,433 milliards d'euros (3,236 milliards de dollars sur la base d'un taux de change de 1 € pour 1,33 \$).

Le groupe dispose de 110 000 stations de travail informatisées et compte près de 149 000 collaborateurs répartis sur environ 230 centres de contacts dans 46 pays et servant plus de 150 marchés. Il gère des programmes dans 63 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales opérant dans de multiples secteurs d'activité.

Les actions Teleperformance, cotées sur NYSE Euronext Paris, Eurolist - compartiment A, sont éligibles au service de règlement différé et appartiennent aux indices suivants : SBF 120, STOXX 600 et France CAC Mid & Small.

Symboles : RCF - ISIN : FR0000051807 – Reuters : ROCH.PA – Bloomberg : RCF FP

Pour plus d'informations: www.teleperformance.com

CONTACTS

RELATIONS INVESTISSEURS ET PRESSE

Quy Nguyen-Ngoc

Tél : + 33 1 53 83 59 87

quy.nguyen@teleperformance.com

ANNEXES

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012	Variation	
			<i>à données publiées</i>	<i>à devises et périmètre constants</i>
4^{ÈME} TRIMESTRE				
Anglophone & Asie-Pacifique	258,4	250,0	+ 3,4 %	+ 9,2 %
Ibérico-LATAM	186,9	194,6	- 3,9 %	+ 3,8 %
Europe continentale & MEA	204,2	196,1	+ 4,1 %	+ 8,3 %
TOTAL	649,5	640,7	+ 1,4 %	+ 7,3 %
3^{ÈME} TRIMESTRE				
Anglophone & Asie-Pacifique	233,3	238,1	- 2,0 %	+ 3,8 %
Ibérico-LATAM	181,0	183,3	- 1,2 %	+ 12,2 %
Europe continentale & MEA	173,0	158,1	+ 9,4 %	+ 8,6 %
TOTAL	587,3	579,5	+ 1,4 %	+ 7,7 %
2^{ÈME} TRIMESTRE				
Anglophone & Asie-Pacifique	224,2	214,2	+ 4,7 %	+ 7,7 %
Ibérico-LATAM	202,5	191,7	+ 5,6 %	+ 9,3 %
Europe continentale & MEA	177,4	179,2	- 1,0 %	- 0,7 %
TOTAL	604,1	585,1	+ 3,3 %	+ 5,6 %
1^{ÈR} TRIMESTRE				
Anglophone & Asie-Pacifique	230,6	208,1	+ 10,8 %	+ 12,1 %
Ibérico-LATAM	191,9	168,0	+ 14,2 %	+ 20,1 %
Europe continentale & MEA	169,5	165,7	+ 2,3 %	+ 2,3 %
TOTAL	592,0	541,8	+ 9,3 %	+ 11,5 %

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

en millions d'euros

	2013	2012
Chiffre d'affaires	2 433	2 347
Autres produits de l'activité	9	10
Charges de personnel	-1 706	-1 650
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-10	-10
Charges externes	-401	-386
Impôts et taxes	-13	-13
Dotations aux amortissements	-99	-92
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions	-8	-9
Perte de valeur des goodwill	-3	
Variation des stocks		-1
Autres produits d'exploitation	2	7
Autres charges d'exploitation	-8	-10
Résultat opérationnel	196	193
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1	2
Coût de l'endettement financier brut	-9	-13
Coût de l'endettement financier net	-8	-11
Autres produits financiers	27	29
Autres charges financières	-26	-25
Résultat financier	-7	-7
Résultat avant impôt	189	186
Charge d'impôt	-60	-57
Résultat net après impôt	129	129
Résultat net après impôt - Part du groupe	129	127
Résultat net après impôt - Participations ne conférant pas le contrôle	0	2
Résultat de base par action (en €)	2,27	2,30
Résultat dilué par action (en €)	2,27	2,27

BILAN CONSOLIDÉ

en millions d'euros

ACTIF	31.12.2013	31.12.2012
Actifs non courants		
Goodwill	674	712
Autres immobilisations incorporelles	78	88
Immobilisations corporelles	287	275
Actifs financiers	33	27
Impôts différés	31	36
Total actifs non courants	1 103	1 138
Actifs courants		
Actifs impôts exigibles	38	38
Clients	498	480
Autres actifs courants	73	83
Autres actifs financiers	15	13
Trésorerie et équivalents	164	170
Total actifs courants	788	784
Total actif	1 891	1 923
PASSIF	31.12.2013	31.12.2012
Capitaux propres		
Capital	143	142
Prime d'émission	576	556
Réserves de conversion	-65	17
Autres réserves groupe	738	662
Total part du groupe	1 392	1 377
Participations ne conférant pas le contrôle	4	6
Total capitaux propres	1 396	1 383
Passifs non courants		
Provisions	9	7
Passifs financiers	21	14
Impôts différés	37	47
Total passifs non courants	67	68
Passifs courants		
Provisions	14	15
Dettes d'impôts	23	32
Fournisseurs	87	81
Autres passifs courants	249	269
Autres passifs financiers	56	76
Total passifs courants	429	473
Total des passifs et des capitaux propres	1 891	1 923

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

en millions d'euros

Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	2013	2012
Résultat part du groupe	129	127
Résultat participation ne conférant pas le contrôle	0	2
Charges d'impôts comptabilisées	60	57
Dépreciations et amortissements des actifs immobilisés	107	101
Pertes de valeurs des Goodwill	3	
Dotations (reprises) nettes aux provisions	1	-10
Pertes et gains latents sur instruments financiers	0	-1
Paievements fondés sur des actions	7	10
Impôt décaissé	-71	-57
Marge brute d'autofinancement	236	229
Créances clients	-45	-31
Fournisseurs	-2	-9
Autres	1	14
Variation du besoin en fonds de roulement	-46	-26
Flux de trésorerie générés par l'activité	190	203
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles	-127	-110
Prêts accordés	-8	-4
Cession d'immobilisations inc. et corporelles	1	2
Remboursement de prêts	2	0
Flux de trésorerie liés aux investissements	-132	-112
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation des capitaux propres	0	0
Acquisition de titres d'autocontrôle	1	0
Changement de parts d'intérêts dans les sociétés contrôlées	-11	-5
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-17	-26
Augmentation des dettes financières	72	255
Remboursement des dettes financières	-93	-294
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	-48	-70
Variation de trésorerie	10	21
incidence des variations de change et reclassements	-10	-8
Trésorerie à l'ouverture	160	147
Trésorerie à la clôture (Note B7)	160	160