

Des résultats opérationnels 2013 en retrait de 12 % sous l'effet de l'accélération de la dégradation du marché des papiers d'impression et d'écriture

Annnonce de la mise en œuvre d'un important projet de restructuration opérationnelle et financière du groupe

- **Chiffre d'affaires à 3 326 M€** en recul de 7,7 % reflétant la baisse des volumes en papiers d'impression et d'écriture, la pression sur les prix de vente et la dégradation du mix produit
- **Excédent Brut d'Exploitation de gestion à 117 millions d'euros (-11,6 %)** ; avec néanmoins une bonne résistance de la marge d'EBE de gestion à 3,5 % (-0,2 point)
 - **Antalis** : recul des résultats sous l'effet de la baisse des volumes en papiers d'impression et d'écriture malgré la bonne tenue de la marge brute grâce à la contribution croissante des activités Emballage et Communication visuelle
 - **Arjowiggins** : résultats en retrait reflétant la baisse des volumes en papiers d'impression et d'écriture, l'évolution défavorable du mix produit et une forte pression sur les prix de vente
- **Résultat net en perte de 301 M€ après 295 M€ de charges non récurrentes nettes essentiellement liées à des dépréciations d'actifs et aux restructurations**
- **Proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice 2013**
- **Accord de principe signé avec les banques sur la restructuration globale de la dette du groupe et décision du conseil d'administration de procéder à une augmentation de capital de 64 millions d'euros avec maintien du droit préférentiel de souscription, garantie par trois des principaux actionnaires de Sequana (Bpifrance, Exor SA et le groupe Allianz)**
- **Projet de restructuration opérationnelle d'Arjowiggins des divisions Graphique et Papiers de création**

Le conseil d'administration de Sequana, réuni à Boulogne-Billancourt le 9 avril 2014 a examiné et arrêté les comptes de l'exercice 2013.

Compte de résultat analytique simplifié (non audité)

En millions d'euros, sauf résultat par action	2013	2012 ⁽¹⁾	Var. % ⁽¹⁾ 13/ 12
Chiffre d'affaires	3 326	3 603	-7,7 %
Excédent Brut d'Exploitation de gestion**	117	133	-11,6 %
<i>Marge en %*</i>	3,5 %	3,7 %	-0,2 point
Résultat opérationnel courant	49***	58	-15,2 %
<i>Marge en %*</i>	1,5 %	1,6 %	-0,1 point
Résultat net - part du groupe	(301)	(123)	
Résultat net dilué par action, en euro	(12,07)	(6,02)	
Nombre moyen dilué d'actions****	24 916 884	20 407 999	

(*) Les calculs de variation et de marge en pourcentage ont été effectués sur la base des chiffres avec une décimale.

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

(***) Y inclus des gains de 12 millions d'euros liés à des modifications de régimes de retraite.

(****) Ces données tiennent compte des opérations en capital intervenues en 2012 et 2013.

(1) Les données de l'exercice 2012 présentées ici tiennent compte rétroactivement du classement de l'activité Couché US d'Arjowiggins en activité abandonnée et de la première application de la norme IAS 19 révisée, intervenus sur 2013.

Le chiffre d'affaires consolidé pour l'année 2013 s'élève à 3 326 millions d'euros, en recul de 7,7 % (- 5,4 % à taux de change constants). La baisse des volumes en impression et écriture constatée lors du premier semestre s'est poursuivie au second semestre dans des proportions plus importantes qu'anticipé. Cette situation s'est accompagnée d'une pression sur les prix de vente et de la détérioration du mix produit dans le segment des papiers fins. La bonne tenue de la demande en papier de spécialités d'Arjowiggins, le développement des activités Emballage et Communication visuelle d'Antalis ainsi que l'intégration réussie de l'activité papiers de bureau de Xerox sur les deux derniers mois de l'année ont compensé en partie la baisse du chiffre d'affaires.

L'Excédent Brut d'Exploitation de gestion atteint 117 millions d'euros contre 133 millions d'euros en 2012 et représente 3,5 % du chiffre d'affaires (- 0,2 point). Ce retrait reflète principalement la baisse des volumes en papiers d'impression et d'écriture et la pression sur les prix de vente. Sequana a bénéficié a contrario de l'impact positif de la baisse des coûts fixes liée aux fermetures des usines d'Arjowiggins en 2012 (Dalum, Witcel) et en 2013 (Ivybridge) et des restructurations logistiques d'Antalis en Europe. Les coûts exogènes (pâte, matières premières, énergie) sont restés à des niveaux de prix élevés, bien qu'inférieurs à ceux de 2012.

Le résultat opérationnel courant, qui inclut un gain de 12 millions d'euros lié à la modification de régimes de retraite, s'élève à 49 millions d'euros à comparer à 58 millions d'euros au 31 décembre 2012. La marge opérationnelle courante représente 1,5 % du chiffre d'affaires (- 0,1 point).

Les charges non récurrentes nettes de 295 millions d'euros incluent principalement des dépréciations d'actifs pour 262 millions d'euros et des coûts de restructurations pour 48 millions d'euros.

Le résultat net - part du groupe est une perte de 301 millions d'euros.

La dette nette consolidée du groupe au 31 décembre 2013 est stable à 537 millions d'euros contre 538 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Au 4^{ème} trimestre, le groupe a finalisé l'acquisition de l'activité distribution de papiers de bureau de Xerox en Europe de l'Ouest et la cession du fonds de commerce de l'activité papiers casting à Favini.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification est en cours d'émission.

- **Accord de principe sur la restructuration de la dette du groupe**

Sequana a signé un accord de principe avec ses banques le 9 avril 2014 définissant les termes et conditions d'une restructuration de ses lignes de crédit. La documentation juridique complète devrait être finalisée au cours du troisième trimestre 2014. Les principaux aspects de cette restructuration financière sont les suivants :

Au niveau d'Arjowiggins :

- Restructuration de la ligne de crédit de 400 millions d'euros via (i) la conversion de 125 millions d'euros de dette en obligations remboursables en numéraire et en actions nouvelles et existantes (ORNANE) sans intérêt donnant accès à maturité (décembre 2020) à 30 % du capital de Sequana, sur une base diluée, (ii) l'émission de 20 millions d'euros de *disposal proceeds notes* (DPN) remboursables en numéraire provenant des produits de cession de certains actifs, (iii) le maintien de 100 millions d'euros de dette (deux tranches amortissables arrivant à maturité en 2020) et (iv) un abandon de créances de 155 millions d'euros ;
- Réduction des lignes de découverts de 50 millions d'euros (non tirés au 31 décembre 2013) à 30 millions d'euros.

Au niveau d'Antalis :

- Refinancement de 200 millions d'euros via la mise en place avant fin 2014 d'un programme de *factoring* ;
- Rééchelonnement de la dette résiduelle de 320 millions d'euros (maturité repoussée à décembre 2018, amortissements de 5 millions d'euros en décembre 2014 et décembre 2015) ;
- Confirmation de la stratégie de développement par croissance externe grâce au renforcement des paniers d'acquisitions pour la période 2014-2018.

Au niveau de Sequana :

- Restructuration des lignes de crédit de 26 millions d'euros via (i) la conversion de 7 millions d'euros de dette en obligations remboursables en actions (ORA) sans intérêt donnant accès à maturité (décembre 2020) à 2,5 % du capital de Sequana, sur une base diluée, (ii) le maintien de 10 millions d'euros de dette (une tranche amortissable arrivant à maturité en 2018) et (iii) un abandon de créances de 9 millions d'euros.

- **Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription**

Cette restructuration financière sera accompagnée d'une augmentation de capital de 64 millions d'euros (prime d'émission incluse) avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS). Trois des principaux actionnaires de Sequana (Bpifrance, Exor SA et le groupe Allianz) se sont engagés à souscrire à l'opération à hauteur de 48 millions d'euros, au prorata entre eux de leur participation au capital. L'opération sera garantie pour le solde par les mêmes actionnaires. L'intégralité du produit net de l'augmentation de capital sera apportée par Sequana à Arjowiggins.

- **Dividende**

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 2013.

PERSPECTIVES ET PROJET DE RESTRUCTURATION OPERATIONNELLE D'ARJOWIGGINS

Le recul structurel de la demande dans le segment des papiers d'impression et d'écriture devrait se poursuivre en 2014 en Europe dans des proportions toutefois moindres qu'en 2013, ce que confirme l'évolution de l'activité lors du premier trimestre 2014. Les segments de l'Emballage et de la Communication visuelle d'Antalis devraient faire preuve d'une meilleure tenue. Les activités de spécialité d'Arjowiggins pour leur part devraient être porteuses.

Compte tenu de l'accentuation de la dégradation du marché papiers d'impression et d'écriture en 2013, marché principal en volumes d'Arjowiggins, et de l'évolution attendue de ce marché à moyen

terme, Sequana a décidé d'accélérer la mise en œuvre du plan de transformation d'Arjowiggins pour le centrer sur les marchés de spécialité où il est leader.

Un projet de restructuration en profondeur des divisions Graphique et Papiers de création fait l'objet de procédures de consultations et d'informations auprès des instances représentatives du personnel concernées. Il vise à :

- **Réduire significativement l'exposition d'Arjowiggins dans le segment des papiers couchés standard** en sortant définitivement du marché des papiers pour les applications graphiques aux Etats-Unis et en consolidant la production de la division Graphique sur les usines de Bessé-en-Braye et Le Bourray (France). Ce projet impliquerait de céder l'usine de Wizernes (France) ou de la fermer en l'absence de repreneur.
- **Renforcer la position d'Arjowiggins sur le marché des papiers recyclés où il est leader en Europe** en construisant une unité de pâte recyclée à l'usine de Bessé-en-Braye qui serait opérationnelle mi 2016. Cet investissement permettrait à la division Graphique de continuer de se développer sur le marché du papier recyclé tout en étant en mesure de servir la demande croissante en pâte recyclée des clients externes.
- **Assurer le leadership d'Arjowiggins sur le marché des papiers de création** en changeant son modèle économique et en concentrant majoritairement la production de la division sur le site de Stonewood (Royaume-Uni). Cette réorganisation entraînerait la cession ou, en l'absence de repreneur, la fermeture de l'usine de Charavines (France), la réduction du nombre d'équipes à l'usine de Chartham (Royaume-Uni) et le recentrage progressif de l'usine de Gelida (Espagne) sur le marché de la reliure.

Pascal Lebard, Président-directeur général de Sequana, a commenté les résultats : *«L'année 2013 a été marquée par la dégradation continue du marché papiers d'impression et d'écriture. Face à l'évolution attendue du marché dans les prochaines années et pour permettre à Arjowiggins d'être dans une position compétitive favorable, le projet de réorganisation opérationnelle, présenté ce matin aux différents partenaires sociaux, nous permettra de réduire l'exposition d'Arjowiggins dans le segment des papiers couchés standard, de renforcer notre position de leader en Europe sur le marché du papier recyclé et de donner au groupe de réels atouts concurrentiels dans le segment des papiers de création. En parallèle, la restructuration financière du groupe ainsi que le projet de prochaine augmentation de capital, en faveur duquel le conseil d'administration s'est prononcé, nous donnera une structure de bilan solide et assainie. Grâce à toutes ces mesures importantes, Sequana est en position d'affronter sereinement l'avenir et se donne les moyens de son développement.»*

SITUATION FINANCIERE

Les ratios des lignes de crédit syndiqué ont été respectés au 31 décembre 2013, principalement :

Antalis

- Dette nette / EBE = 2,62 (critère < 3,25)
- Dette nette / capitaux propres = 0,92 (critère ≤ 1,1)
- ROC / charge d'intérêts nette = 2,65 (critère ≥ 2,35)

Arjowiggins

- Dette nette / EBE = 5,78 (critère < 6,00)
- EBE / charge d'intérêts nette = 5,98 (critère ≥ 3,0)

A propos de Sequana

Sequana (NYSE Euronext Paris : SEQ), acteur majeur du secteur papetier, détient des positions de leader dans chacun de ses deux métiers avec :

- **Antalis** : N°1 de la distribution de papiers et de produits d'emballage en Europe. Présent dans 44 pays, Antalis emploie environ 6 000 collaborateurs.
- **Arjowiggins** : leader mondial des papiers techniques et de création, la société emploie plus de 4 000 personnes.

Avec plus de 10 000 collaborateurs dans le monde, Sequana a réalisé un chiffre d'affaires de 3,3 milliards d'euros en 2013.

* * * * *

Sequana

Analystes & Investisseurs

Xavier Roy-Contancin

01 58 04 22 80

Communication

Sylvie Noqué

01 58 04 22 80

contact@sequana.com

www.sequana.com

Image Sept

Claire Doligez

Priscille Reneaume

01 53 70 74 25

cdoligez@image7.fr

preneaume@image7.fr

ANNEXES

1. COMMENTAIRES SUR LES ACTIVITES

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012	Var 13/12
Antalis	2 528	2 695	-6,2 %
Arjowiggins	1 039	1 170 ^(*)	-11,2 % ^(*)
Eliminations	(241)	(262)	
Total	3 326	3 603	-7,7 %

(*) Les données de l'exercice 2012 présentées ici tiennent compte rétroactivement du classement de l'activité Couché US en activité abandonnée.

Antalis

Chiffres clés

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012	Var. 13/12
Chiffre d'affaires	2 528	2 695	-6,2 %
EBE de gestion	70	83	-16,1 %
Marge en %	2,8 %	3,1 %	
Résultat opérationnel courant	44*	52**	-15,6 %
Marge en %	1,7 %	1,9 %	

(*)Y inclus des gains de 5 millions d'euros liés à des modifications de régimes de retraite.

(**) Les données de l'exercice 2012 présentées ici tiennent compte rétroactivement d'un changement de méthode comptable (IAS 19R)

En 2013, le marché papiers d'impression et d'écriture en Europe s'est à nouveau inscrit en baisse de 7 %. Dans ce contexte, Antalis a poursuivi sa politique volontariste de protection des marges en maintenant les prix de vente de son activité stock et en gérant de façon stricte le risque client. Les activités Emballage et Communication visuelle ont en revanche bien résisté. Le chiffre d'affaires s'établit ainsi à 2 528 millions d'euros, en retrait de 6,2 % par rapport à 2012 (- 3,8 % à taux de change constants). L'activité papiers de bureau de Xerox, intégrée à compter du 1^{er} novembre 2013, a contribué à hauteur de 40 millions d'euros au chiffre d'affaires.

L'Excédent Brut d'Exploitation de gestion s'élève à 70 millions d'euros contre 83 millions d'euros en 2012 (- 16,1 %). Cette baisse provient principalement du recul des volumes en papiers d'impression et d'écriture partiellement compensé par l'amélioration du mix produit et la réduction des coûts fixes, notamment dans le domaine logistique. Antalis enregistre cependant une bonne tenue du taux de marge brute grâce à la contribution croissante des activités Emballage et Communication visuelle.

Le résultat opérationnel courant (incluant des gains de 5 millions d'euros liés à des modifications de régimes de retraite) s'établit à 44 millions d'euros, en retrait de 15,6 % par rapport à l'année précédente.

La maîtrise des besoins en fonds de roulement grâce à la réduction des stocks et à la gestion stricte des encours clients a permis à Antalis de réduire significativement sa dette.

Fin octobre, Antalis a finalisé l'acquisition de l'activité de distribution de papiers de bureau de Xerox en Europe de l'Ouest. Cette opération est assortie d'une licence exclusive pour le marketing et la distribution de papiers bureautiques et numériques à marque Xerox dans cette région.

Arjowiggins

Chiffres clés

<i>En millions d'euros</i>	2013	2012^(**)	Var. 13/12
Chiffre d'affaires	1 039	1 170	-11,2 %
EBE de gestion	56	63	-11,1 %
<i>Marge en %</i>	5,4 %	5,4 %	
Résultat opérationnel courant	15*	20	-24,6 %
<i>Marge en %</i>	1,5 %	1,7 %	

(*) Y inclus des gains de 7 millions d'euros lié à la modification de régimes de retraite.

(**) Les données de l'exercice 2012 présentées ici tiennent compte rétroactivement du classement de l'activité Couché US d'Arjowiggins en activité abandonnée et de la première application de la norme IAS 19 révisée, intervenus sur 2013.

En 2013, Arjowiggins a été confronté à une baisse marquée des volumes dans le segment des papiers d'impression et d'écriture en Europe. Cette situation s'est accompagnée d'une forte pression sur les prix de vente et d'une évolution défavorable du mix produit en papiers fins. Les activités de spécialité (laminés, transfert, solutions de sécurité) ainsi que la pâte à papier recyclée se sont bien tenues. Le chiffre d'affaires s'établit à 1 039 millions d'euros, en recul de 11,2 % par rapport à 2012 (- 9,7 % à taux de change constants).

Les coûts exogènes (pâte à papier, produits chimiques, énergie), bien qu'inférieurs à ceux de l'année précédente, ont continué de s'établir à des niveaux de prix élevés. Arjowiggins a bénéficié de l'impact positif de la réduction des coûts fixes liée aux fermetures des usines de Dalum (Danemark) et de Witcel (Argentine) en 2012 et d'Ivybridge (Royaume-Uni) fin 2013. L'Excédent Brut d'Exploitation de gestion s'élève ainsi à 56 millions d'euros contre 63 millions d'euros en 2012 (- 11,1 %).

Le Résultat Opérationnel Courant, qui inclut 7 millions d'euros de gains liés à des modifications de régimes de retraite, s'établit à 15 millions d'euros contre 20 millions d'euros en 2012.

Après la fermeture en mai d'une première machine, l'usine d'Ivybridge a fermé définitivement fin 2013. Fin décembre, Arjowiggins a finalisé la cession au groupe italien Favini du fonds de commerce et des équipements dédiés à la finition de son activité de papiers Casting pour un montant de 26,5 millions d'euros. Cette cession est assortie d'un contrat d'approvisionnement exclusif à long terme de Favini en papiers semi finis et finis auprès d'Arjowiggins Creative Papers pour une durée minimum de 5 ans.

Par ailleurs, après avoir mis en place un important plan d'économies au 4^{ème} trimestre, principalement dans le domaine de l'énergie, des matières premières et des frais de personnel, Arjowiggins a engagé un processus de cession de l'activité Couché US.

Chiffres clés 2013 par division

<i>En millions d'euros</i>	Papiers de création	Graphique	Sécurité
Chiffre d'affaires	224	510	305
EBE de gestion	19	4	33
<i>Marge en %</i>	8,7 %	0,7 %	10,9 %
Résultat opérationnel courant	8	(16)	23*
<i>Marge en %</i>	3,7 %	-3,1 %	7,6 %

(*) Y inclus des gains de 7 millions d'euros lié à la modification de régimes de retraite.

Chiffres clés 2012 par division

<i>En millions d'euros</i>	Papiers de création	Graphique	Sécurité
Chiffre d'affaires	237	569	364
EBE de gestion	21	14	28
<i>Marge en %</i>	8,9 %	2,5 %	7,7 %
Résultat opérationnel courant ⁽¹⁾	6	(6)	16
<i>Marge en %</i>	2,7 %	-1,2 %	4,3 %

(1) Sans tenir compte de l'application rétroactive IAS 19 révisée non réallouée par division.

Bilan consolidé

Actif (En millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012
Actifs non courants		
Goodwill	438	634
Autres immobilisations incorporelles	69	71
Immobilisations corporelles	253	347
Participations dans les entreprises associées	3	5
Actifs financiers non courants	13	13
Actifs d'impôts différés	10	7
Autres actifs non courants	103	99
Sous-total actifs non courants	889	1 176
Actifs courants		
Stocks et en-cours	378	448
Clients et comptes rattachés	506	523
Autres débiteurs	124	120
Actifs financiers courants	10	8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	240	183
Sous-total actifs courants	1 258	1 282
Actifs destinés à être cédés	52	16
TOTAL ACTIF	2 199	2 474

Passif (En millions d'euros)	31.12.2013	31.12.2012^(*)
Capitaux propres		
Capital social	225	225
Réserves liées au capital	95	95
Réserves de conversion	(92)	(55)
Report à nouveau et autres réserves consolidées	394	512
Résultat consolidé de la période - part du groupe	(301)	(123)
Capitaux propres – part du groupe	321	654
Participations ne donnant pas le contrôle	-	-
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	321	654
Passifs non courants		
Provisions	124	165
Emprunts et dettes financières	291 ^{**}	677
Passifs d'impôts différés	7	23
Autres passifs non courants	18	3
Sous-total passifs non courants	440	868
Passifs courants		
Provisions	49	40
Emprunts et dettes financières	487 ^{**}	46
Fournisseurs et comptes rattachés	623	622
Autres créditeurs	246	244
Sous-total passifs courants	1 405	952
Passifs associés aux actifs destinés à être cédés	33	-
TOTAL PASSIF	2 199	2 474

^(*) Les données de l'exercice 2012 publiées en 2013 tiennent compte de l'application rétrospective d'un changement de méthode comptable (IAS 19R).

^(**) La maturité de la dette financière au 31 décembre 2013 ne tient pas compte des accords annoncés dans le présent communiqué et de l'extension des lignes de crédit qui en résultera. Les éventuels cas de défaut aux termes des contrats de crédit et l'exigibilité qui en découlerait ont été levés par ces accords.

Compte de résultat consolidé

<i>En millions d'euros</i>	31.12.2013	31.12.2012^(*)
Chiffre d'affaires	3 326	3 603
Autres produits de l'activité	12	29
Achats consommés et variation des stocks	(2 299)	(2 478)
Charges de personnel	(513)	(556)
Charges externes	(384)	(427)
Impôts et taxes	(13)	(14)
Dotation aux amortissements	(61)	(63)
Dotation et reprise des provisions	(7)	(12)
Autres charges de l'activité	(12)	(24)
Résultat opérationnel courant	49	58
Autres produits opérationnels	38	11
Autres charges opérationnelles	(333)	(104)
Autres produits et charges opérationnels	(295)	(93)
Résultat opérationnel	(246)	(35)
Coût de l'endettement financier net	(42)	(37)
Autres produits et charges financiers	(10)	(14)
Résultat financier	(52)	(51)
(Charge)/produit d'impôts	7	(1)
Quote-part du résultat net des entreprises associées	(2)	-
Résultat net des activités poursuivies	(293)	(87)
Résultat net des activités abandonnées	(8)	(36)
RÉSULTAT NET	(301)	(123)
Part attribuable aux :		
- Actionnaires Sequana	(301)	(123)
Résultat net par action		
- Nombre d'actions moyen pondéré en circulation	24 916 884	20 407 999
- Nombre d'actions retenues après dilution	24 916 884	20 407 999
Résultat net par action (en euros)		
- Résultat des activités poursuivies	(11,74)	(4,24)
- Résultat des activités abandonnées	(0,33)	(1,79)
- Résultat de l'ensemble consolidé	(12,07)	(6,02)
Résultat dilué net par action (en euros)		
- Résultat des activités poursuivies	(11,74)	(4,24)
- Résultat des activités abandonnées	(0,33)	(1,79)
- Résultat de l'ensemble consolidé	(12,07)	(6,02)

^(*) Les données de l'exercice 2012 publiées en 2013 tiennent compte de l'application rétrospective d'un changement de méthode comptable (IAS 19 R) et de l'application rétrospective de la norme IFRS 5.

Tableau consolidé des flux de trésorerie nette

En millions d'euros	2013	2012 ⁽¹⁾
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles		
Résultat opérationnel	(246)	(35)
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie :		
+/- Dotations nettes aux amortissements et provisions (à l'exclusion de celles liées à l'actif circulant)	314	90
+/- Plus ou moins- valeurs de cession	(7)	4
+/- Autres produits et charges calculés	(20)	1
- Impôts versés	(12)	(19)
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	79	33
Intérêts financiers nets	(48)	(51)
+/- Variation des prêts et dépôts de garantie	1	3
Flux net de trésorerie opérationnel des activités poursuivies	61	26
Flux net de trésorerie opérationnel des activités abandonnées	(12)	-
Flux net de trésorerie généré par les activités opérationnelles	49	26
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement		
- Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(45)	(55)
+ Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	13	4
+ Cessions d'actifs financiers	3	3
+/- Incidence des variations de périmètre	11	(41)
+/- Autres flux liés aux opérations d'investissement	-	1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement des activités poursuivies	(18)	(88)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement des activités abandonnées	(2)	(3)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(20)	(91)
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement		
Augmentation (ou réduction) de capital en numéraire	-	146
+/- Variation nette des emprunts et dettes financières	24	(216)
+/- Mouvements des valeurs mobilières de placements à plus de 3 mois	1	-
+/- Autres flux liés aux opérations de financement	-	1
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement des activités poursuivies	25	(69)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement des activités abandonnées	14	5
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	39	(64)
Incidence des variations de conversion	(5)	-
VARIATION DE LA TRESORERIE	63	(129)
Trésorerie à l'ouverture	174	303
Trésorerie à la clôture	237	174
Augmentation (diminution) de la trésorerie	63	(129)
Analyse de la trésorerie à la clôture		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	240	183
Concours bancaires courants et soldes bancaires créditeurs	(3)	(9)
Trésorerie a la clôture	237	174

⁽¹⁾ Les données de l'exercice 2012 publiées en 2013 tiennent compte de l'application rétrospective d'un changement de méthode comptable (IAS 19 R) et de l'application rétrospective de la norme IFRS 5.