

Retour à la croissance organique au deuxième trimestre dans un environnement toujours volatil

Paris, 23 juillet 2025 – [Ipsos](#), l'une des principales sociétés mondiales d'études de marché, a réalisé un chiffre d'affaires de 1 155,0 millions d'euros au premier semestre 2025.

La croissance s'établit à 1,5 %, dont -0,5 % en organique, 3,1 % d'effet de périmètre lié principalement à l'acquisition d'infas (leader des études de marché dans le secteur public allemand) et -1,1 % d'effets de change défavorables du fait notamment de la dépréciation du dollar au cours des trois derniers mois. Sur le seul deuxième trimestre, la croissance organique s'établit à 0,7 %, après -1,8 % au premier trimestre.

Ben Page, Directeur Général d'Ipsos, déclare : « *Notre performance au deuxième trimestre est marquée par un retour à la croissance organique et par des signes d'amélioration encourageants aux Etats-Unis. Nous poursuivons par ailleurs notre politique d'acquisitions et nos investissements dans la technologie et l'Intelligence Artificielle. Si nous restons prudents dans le contexte macroéconomique et politique actuel, nous confirmons nos objectifs pour 2025, à savoir une croissance organique supérieure à celle de 2024 et une marge opérationnelle autour de 13 % à périmètre constant.* »

En millions d'euros	Chiffre d'affaires 2025	Croissance totale	dont : organique	périmètre	change
1 ^{er} trimestre	568,5	2,0 %	-1,8 %	2,9 %	0,9 %
2 ^{ème} trimestre	586,6	1,0 %	0,7 %	3,3 %	-3,0 %
1^{er} semestre	1 155,0	1,5 %	-0,5 %	3,1 %	-1,1 %

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR RÉGION

En millions d'euros	S1 2025	Croissance totale	Croissance organique	dont : T1	T2
EMEA	556,6	6,3 %	0,8 %	-0,3 %	1,8 %
Amériques	409,1	-2,3 %	-0,5 %	-1,7 %	0,6 %
Asie-Pacifique	189,4	-3,6 %	-4,1 %	-6,0 %	-2,3 %
Total	1 155,0	1,5 %	-0,5 %	-1,8 %	0,7 %

La performance du Groupe s'est améliorée dans toutes les zones géographiques au deuxième trimestre, avec un retour à la croissance organique dans nos deux principales régions : EMEA et Amériques.

En **EMEA**, la croissance totale sur le premier semestre s'établit à 6,3 %, portée par l'intégration de la société infas en Allemagne depuis le début de l'année. Malgré un effet de base défavorable (+7,6 % au premier semestre 2024), la croissance organique semestrielle s'élève à 0,8 %, dont 1,8 % sur le seul deuxième trimestre. Cette performance traduit notamment (i) de bons résultats en Europe continentale ainsi qu'au Moyen-Orient (ii) une activité en recul en France, imputable au climat politique qui a nettement pénalisé notre ligne de service Affaires Publiques.

Les **Amériques** affichent une croissance organique de 0,6 % au deuxième trimestre, dont 0,5 % aux Etats-Unis où les mesures prises par la nouvelle équipe de direction commencent à porter leurs fruits. Bien que le contexte politique reste incertain et pénalise encore notre activité Affaires Publiques, les autres lignes de service tendent à confirmer dans leur ensemble des signes encourageants, avec une croissance organique de 2 % sur le semestre, portée par une bonne tenue de l'activité relative aux acteurs de la grande consommation et une amélioration de l'activité santé.

La performance de la région **Asie-Pacifique** est impactée par l'absence de redémarrage en Chine, toujours freiné par un manque de visibilité macroéconomique et par le contexte déflationniste ; par un climat général d'incertitude dans la région ; et par la baisse de nos activités Affaires Publiques, après des périodes électorales dans de nombreux pays de la zone en 2024.

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR AUDIENCE

En millions d'euros	S1 2025	Croissance totale	Croissance organique	dont : T1	T2
Consommateurs ¹	566,9	0,1 %	0,5 %	-0,6 %	1,6 %
Clients et salariés ²	226,7	0,8 %	1,6 %	0,5 %	2,7 %
Citoyens ³	190,1	3,9 %	-11,4 %	-14,2 %	-8,7 %
Médecins et patients ⁴	171,3	4,5 %	5,3 %	5,4 %	5,2 %
Total	1 155,0	1,5 %	-0,5 %	-1,8 %	0,7 %

Répartition des Lignes de Service par segment d'audience :

1- Brand Health Tracking, Creative Excellence, Innovation, Ipsos UU, Ipsos MMA, Market Strategy & Understanding, Observer (excl. public sector), Ipsos Synthesio, Strategy3

2- Automotive & Mobility Development, Audience Measurement, Customer Experience, Channel Performance (Mystery Shopping and Shopper), Media development, ERM, Capabilities

3- Public Affairs, Corporate Reputation

4- Pharma (quantitative et qualitative)

Nos lignes de service dédiées aux **consommateurs, clients et salariés** affichent une croissance organique de 0,8 % au premier semestre, en accélération entre le premier et le deuxième trimestre, malgré un effet de base défavorable. L'activité sur ce segment est tirée en particulier par nos activités liées au positionnement de marché, à l'optimisation des dépenses marketing, à la mesure de l'impact des campagnes publicitaires et aux évaluations mystères.

Notre activité auprès des **citoyens** est en recul organique de 11,4 % depuis le début de l'année. Bien qu'en amélioration par rapport au premier trimestre, elle reste impactée par les incertitudes et l'attentisme prolongés résultant du cycle électoral, notamment aux États-Unis, en France et dans certains pays d'Asie.

L'audience **médecins et patients** est en amélioration, avec une croissance organique d'environ 5 % sur le semestre. L'innovation en matière d'oncologie, de maladies rares et les études sur le GLP-1 devraient soutenir la croissance du secteur dans les prochains mois, mais nous restons prudents compte tenu du climat politique et réglementaire aux États-Unis, qui pourrait impacter le développement de vaccins et la commercialisation de nouveaux médicaments.

Notre plateforme **DIY Ipsos.Digital** poursuit sa forte croissance (26 % au premier semestre), avec un niveau de marge opérationnelle de l'ordre de deux fois celle du Groupe. Par ailleurs, la plateforme continue de s'enrichir avec de nouvelles solutions.

Contacts : Dan Lévy
Directeur financier du groupe

Dan.Levy@ipsos.com

François Malin
Head of Investor Relations

Francois.malin@ipsos.com

Caroline Ponsi Khider
Chief Communications
and Brand Officer

Caroline.ponsi-khider@ipsos.com

Chama Bouazzaoui
Corporate Communications
Manager

Chama.bouazzaoui@ipsos.com

GAME CHANGERS

PERFORMANCE FINANCIÈRE

Compte de résultat résumé

En millions d'euros	30 juin 2025	30 juin 2024	Variation	Rappel 31 déc. 2024
Chiffre d'affaires	1 155,0	1 138,5	1,5 %	2 440,8
Marge brute	790,0	780,1	1,3 %	1 677,7
Marge brute / CA	68,4 %	68,5 %		68,7 %
Marge opérationnelle	95,5	115,1	-17,0 %	319,5
Marge opérationnelle / CA	8,3 %	10,1 %		13,1 %
Autres produits et charges non courants / récurrents	(6,0)	2,4		(16,2)
Charges de financement	(5,3)	(5,7)		(9,1)
Autres charges et produits financiers	(7,3)	2,2		(2,4)
Impôts	(19,6)	(29,0)		(73,7)
Résultat net part du Groupe	53,2	78,0		204,5
Résultat net ajusté* part du Groupe	72,2	82,3	-12,3 %	244,1

*Le résultat net ajusté est calculé avant (i) les éléments non monétaires liés à l'IFRS 2 (rémunération en actions), (ii) l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions (relations clients), (iii) l'impact net d'impôts des autres charges et produits non courants, (iv) les impacts non monétaires sur variations de puts en autres charges et produits financiers et (v) les impôts différés passifs relatifs aux goodwill dont l'amortissement est déductible dans certains pays.

Postes du compte de résultat

La marge brute s'établit à 68,4 % contre 68,5 % à la même période l'an dernier. Ce léger recul s'explique par l'intégration d'infas en Allemagne dont le taux de marge brute est plus faible que la moyenne du Groupe. Le plan d'intégration qui permettra de restaurer la profitabilité est en cours. A périmètre constant, le taux de marge brute progresse de 30 points de base, notamment en raison de la forte croissance d'Ipsos.Digital.

En ce qui concerne les coûts d'exploitation, **la masse salariale** augmente de 3,1 %, en raison de l'impact des acquisitions, mais de seulement 0,7 % à périmètre constant. Nous continuons d'adapter notre structure de coûts à l'évolution de l'activité. Ainsi, nos effectifs ont diminué de près de 2 % à périmètre constant depuis le début d'année ; les pleins effets sur la profitabilité se matérialiseront au second semestre. Au 30 juin, le ratio de masse salariale par rapport à la marge brute s'établit à 69,5 % et reste significativement inférieur à la situation pré-pandémique.

Les frais généraux augmentent de 7,3 millions d'euros, principalement en raison (i) d'un effet de périmètre de 5 millions d'euros provenant des acquisitions (ii) d'une hausse des dépenses informatiques, technologiques et d'acquisition de panels. Le ratio de frais généraux par rapport à la marge brute s'établit à 15,7 % et reste significativement inférieur à celui de 2019 (18,3 %).

Le poste **Autres charges et produits opérationnels** affiche un solde négatif de 10,4 millions d'euros, qui se compose pour l'essentiel de coûts de départ et est impacté par des pertes de change opérationnelles liées à la dépréciation du dollar et d'autres monnaies par rapport à l'euro.

Pour le premier semestre, la **marge opérationnelle** s'établit à 8,3 %. Nous nous attendons cette année, comme en 2023, à une amélioration significative de la profitabilité au second semestre, liée d'une part à l'accélération de la croissance et d'autre part au plein effet des mesures prises pour ajuster nos coûts.

Le poste **Autres charges et produits non courants** intègre près de 5 millions d'euros de frais d'acquisitions et 3 millions d'euros liées à la dépréciation de l'actif net russe. Par ailleurs, nous analysons actuellement les impacts du vote par le parlement russe, le 15 juillet 2025, de la loi qui limitera à partir de 2026 la part du capital des entreprises d'études de marché détenue par des sociétés étrangères. L'ensemble de l'actif net comptable russe a déjà été déprécié dans les comptes du Groupe.

Le résultat financier s'établit à -12,6 millions d'euros. Il intègre principalement des charges de financement de 5,3 millions d'euros ainsi que des pertes de change non-opérationnelles liées à la dépréciation du dollar.

Le taux effectif d'impôts s'établit à 26,6 % contre 26,0 % au premier semestre 2024.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 53 millions d'euros et **le résultat net ajusté part du Groupe** à 72 millions d'euros contre 82 millions d'euros l'année précédente.

Structure financière

Flux de trésorerie. La capacité d'autofinancement s'établit à 139 millions d'euros, contre 177 millions au premier semestre 2024. Cette baisse est liée au recul du résultat net avant impôts.

Au premier semestre 2025, la variation du **besoin en fonds de roulement** est stable par rapport à 2024, grâce à l'optimisation de nos processus de facturation et de règlement, qui a permis de réduire les délais de paiement. Ceci compense l'impact du niveau d'encaissement clients, plus faible cette année au regard du niveau de croissance.

Les investissements en immobilisations corporelles et incorporelles sont principalement constitués d'investissements en infrastructure informatique et technologique et se sont élevés à 42 millions d'euros au premier semestre. Ils sont en hausse de près d'un tiers, en ligne avec la mise en œuvre de notre feuille de route en matière de plateformes et technologies.

Au total, la génération de **trésorerie libre d'exploitation** s'établit à 40 millions d'euros au premier semestre, et serait de 54 millions d'euros à périmètre constant. Elle est en recul par rapport à l'année 2024, qui avait bénéficié en début d'année de la forte croissance de fin 2023, mais reste supérieure à celle des années précédentes (24 millions d'euros en 2023 et 53 millions d'euros en 2022).

En ce qui concerne les **investissements non courants**, Ipsos a investi au premier semestre 149 millions d'euros en procédant principalement aux acquisitions de *The BVA Family* et d'infas.

Enfin, les **opérations de financement** incluent pour l'essentiel sur ce semestre (i) une émission obligataire notée de 400 millions d'euros en janvier 2025 (ii) le remboursement en juin de l'obligation précédente pour 300 millions d'euros.

Les capitaux propres s'élèvent à 1 429 millions d'euros au 30 juin 2025 contre 1 421 millions d'euros au 30 juin 2024.

La dette financière nette s'élève à 251 millions d'euros, contre 100 millions d'euros au 30 juin 2024, en raison des acquisitions. Le ratio de levier (calculé hors impact IFRS 16) est sain et s'établit à 0,6 fois l'EBE.

Position de liquidité. La trésorerie au 30 juin 2025 s'élève à 250 millions d'euros, contre 283 millions d'euros au 30 juin 2024.

Le Groupe affiche par ailleurs un excellent niveau de liquidité, avec près de 450 millions d'euros de lignes de crédit à plus d'un an, après avoir renégocié avec succès une ligne bancaire syndiquée à 5 ans de 150 millions d'euros. Ipsos n'a désormais plus d'échéance de dette significative avant 2030.

PERSPECTIVES

Le deuxième trimestre est marqué par des signes encourageants puisqu'Ipsos renoue avec la croissance organique dans un environnement macroéconomique toujours volatil. Aux Etats-Unis, les mesures prises commencent à porter leurs fruits.

Nous continuons notre stratégie d'acquisitions. La finalisation de l'acquisition de *The BVA Family* nous confère de nouvelles forces en France, au Royaume-Uni et en Italie, notamment dans les tests de packaging, l'expérience client, les évaluations mystère, et les études pour les gouvernements et les services publics.

En Allemagne, l'acquisition de la division Santé d'InMoment renforce notre expertise dans les secteurs pharmaceutique et MedTech, quelques mois après l'acquisition d'infas dans le domaine des Affaires Publiques.

Nous poursuivons également nos avancées dans les domaines technologique et de l'Intelligence Artificielle. Nos travaux dans les données synthétiques nous permettent de proposer de nouvelles offres à nos clients, tandis que nous poursuivons l'optimisation et l'automatisation de nos plateformes internes pour simplifier et accélérer la compilation et le traitement de données à grande échelle.

Comme attendu, le profil d'activité de l'année 2025 sera opposé à celui de l'année 2024 avec un poids plus important qu'à l'accoutumée du second semestre dans le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et la génération de cash, comme nous l'avons observé en 2023.

Ainsi, bien que nous restions prudents face au contexte mondial, nous confirmons nos objectifs financiers pour 2025 : une croissance organique supérieure à celle de 2024 et une marge opérationnelle autour de 13 % à périmètre constant, hors impact des acquisitions en 2025.

Ipsos présentera son nouveau plan stratégique, Horizons 2030, lors d'une Journée Investisseurs qui se tiendra le 19 novembre 2025.

Présentation des résultats semestriels

La présentation des résultats semestriels 2025 se déroulera jeudi 24 juillet à 8h30 CET, par webcast.

Si vous souhaitez vous inscrire, merci d'écrire à l'adresse IpsosCommunications@Ipsos.com.

Une rediffusion [sera également disponible sur Ipsos.com](https://www.ipsos.com)

Annexes

- Compte de résultat consolidé
- État de la situation financière
- État des flux de trésorerie consolidés
- Etat des variations des capitaux propres consolidés

La plaquette complète des états financiers consolidés au 30 juin 2025 est [disponible sur Ipsos.com](https://www.ipsos.com)

À PROPOS D'IPROS

Ipsos est l'un des leaders mondiaux des études de marché et des sondages d'opinion, présent dans 90 marchés et comptant près de 20 000 collaborateurs.

Nos chercheurs, analystes et scientifiques sont passionnément curieux et ont développé des capacités multi-spécialistes qui permettent de fournir des informations et des analyses poussées sur les actions, les opinions et les motivations des citoyens, des consommateurs, des patients, des clients et des employés. Nos 75 solutions s'appuient sur des données primaires provenant de nos enquêtes, de notre suivi des réseaux sociaux et de techniques qualitatives ou observationnelles.

Notre signature « Game Changers » résume bien notre ambition d'aider nos 5 000 clients à évoluer avec confiance dans un monde en rapide évolution.

Créé en France en 1975, Ipsos est coté à l'Euronext Paris depuis le 1^{er} juillet 1999. L'entreprise fait partie des indices SBF 120, Mid-60 et est éligible au service de règlement différé (SRD).
ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP
www.ipsos.com

35 rue du Val de Marne
75 628 Paris, Cedex 13 France
Tél. + 33 1 41 98 90 00

Annexe

Compte de résultat consolidé, Comptes semestriels au 30 juin 2025

En milliers d'euros	30/06/2025	30/06/2024	31/12/2024
Chiffre d'affaires	1 155 047	1 138 537	2 440 780
Coûts directs	(365 094)	(358 434)	(763 104)
Marge brute	789 953	780 104	1 677 676
Charges de personnel - hors rémunération en actions	(549 341)	(532 663)	(1 082 039)
Charges de personnel - rémunération en actions *	(11 012)	(8 253)	(20 706)
Charges générales d'exploitation	(123 695)	(116 404)	(235 236)
Autres charges et produits opérationnels	(10 440)	(7 699)	(20 178)
Marge opérationnelle	95 464	115 084	319 517
Dotations aux amortissements des incorporels liés aux acquisitions *	(3 021)	(2 377)	(6 318)
Autres charges et produits non courants*	(6 037)	2 413	(16 225)
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	(185)	(179)	(2 187)
Résultat opérationnel	86 222	114 940	294 787
Charges de financement	(5 258)	(5 665)	(9 076)
Autres charges et produits financiers *	(7 290)	2 187	(2 406)
Résultat net avant impôts	73 674	111 462	283 305
Impôts - hors impôts différés sur amortissement du goodwill	(19 105)	(29 148)	(72 716)
Impôts différés sur amortissement du goodwill *	(492)	168	(997)
Impôt sur les résultats	(19 597)	(28 980)	(73 713)
Résultat net	54 077	82 482	209 592
Dont part du Groupe	53 185	77 954	204 525
Dont part des participations ne conférant pas le contrôle	892	4 528	5 067
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	1,24	1,81	4,75
Résultat net part du Groupe par action dilué (en euros)	1,22	1,79	4,66

Résultat net ajusté *	73 109	87 616	250 209
Dont Part du Groupe	72 241	82 333	244 063
Dont Part des participations ne conférant pas le contrôle	868	5 283	6 148
Résultat net ajusté, part du groupe par action	1,68	1,91	5,67
Résultat net ajusté dilué, part du groupe par action	1,66	1,89	5,56

* ajusté des éléments non monétaires liés à l'IFRS 2 (rémunération en actions), de l'amortissement des incorporels liés aux acquisitions (relations clients), des impôts différés passifs relatifs aux goodwills dont l'amortissement est déductible dans certains pays et de l'impact net d'impôts des autres produits et charges non courants et impacts non monétaires sur variations de puts en autres charges et produits financiers.

État de la situation financière, Comptes semestriels au 30 juin 2025

En milliers d'euros	30/06/2025	30/06/2024	31/12/2024
ACTIF	-	-	-
Goodwills	1 478 566	1 409 938	1 406 990
Droit d'utilisation de l'actif	116 047	106 115	102 036
Autres immobilisations incorporelles	207 982	126 147	163 251
Immobilisations corporelles	28 257	30 325	28 819
Participation dans les entreprises associées	3 132	6 273	3 507
Autres actifs financiers non courants	45 842	48 583	56 470
Impôts différés actifs	21 376	22 810	26 835
Actifs non courants	1 901 202	1 750 191	1 787 909
Clients et comptes rattachés	409 977	392 361	591 890
Actifs sur contrats	158 486	180 835	110 998
Impôts courants	28 249	21 173	9 038
Autres actifs courants	99 465	71 703	71 668
Instruments financiers dérivés	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	250 431	282 509	342 549
Actifs courants	946 608	948 581	1 126 143
TOTAL ACTIF	2 847 810	2 698 773	2 914 051
en milliers d'euros	30/06/2025	30/06/2024	31/12/2024
PASSIF			
Capital	10 801	10 801	10 801
Primes d'émission	446 174	446 174	446 174
Actions propres	(690)	(9 272)	(7 532)
Ecart de conversion	(242 559)	(148 283)	(125 010)
Autres réserves	1 161 825	1 024 920	1 048 563
Résultat net – part du groupe	53 185	77 954	204 525
Capitaux propres – part du Groupe	1 428 736	1 402 294	1 577 522
Intérêts minoritaires	312	18 607	243
Capitaux propres	1 429 048	1 420 901	1 577 765
Emprunts et autres passifs financiers non courants	483 026	375 518	76 975
Dettes non courantes sur contrats de location	94 048	85 738	80 639
Provisions non courantes	6 032	5 229	3 975
Provisions pour retraites	46 416	38 870	40 395
Impôts différés passifs	69 436	66 847	74 735
Autres passifs non courants	32 403	51 143	56 443
Passifs non courants	731 362	623 344	333 160
Fournisseurs et comptes rattachés	309 976	282 637	335 211
Emprunts et autres passifs financiers courants	18 726	7 485	322 735
Dettes courantes sur contrats de location	32 141	34 970	31 959
Impôts courants	9 616	31 735	41 836
Provisions courantes	4 824	4 653	6 402
Passifs sur contrats	30 879	40 697	54 250
Autres passifs courants	281 240	252 349	210 736
Passifs courants	687 403	654 528	1 003 128
TOTAL PASSIF	2 847 810	2 698 773	2 914 051

État des flux de trésorerie consolidés, Comptes semestriels au 30 juin 2025

En milliers d'euros	30/06/2025	30/06/2024	31/12/2024
OPERATIONS D'EXPLOITATION	-	-	-
RESULTAT NET	54 077	82 482	209 592
Eléments sans incidence sur la capacité d'autofinancement	-	-	-
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	50 095	45 566	91 190
Résultat net des sociétés mises en équivalence, nets des dividendes reçus	185	179	2 187
Moins-value (plus-value) sur cessions d'actifs	(2 816)	(3 330)	(3 039)
Variation nette des provisions	(5 224)	7 676	20 792
Rémunération en actions	9 759	7 184	18 447
Autres produits et charges calculés	(268)	178	(356)
Frais d'acquisition de sociétés consolidées	4 963	903	5 379
Charge de financement	8 167	7 462	12 544
Charge d'impôt	19 597	28 980	73 713
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT AVANT CHARGES DE FINANCEMENT ET IMPOT	138 535	177 281	430 449
Variation du besoin en fonds de roulement	6 327	7 078	(17 920)
Impôts payés	(44 142)	(49 042)	(74 129)
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	100 720	135 317	338 400
OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	-	-	-
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(42 360)	(31 972)	(70 337)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	3 804	50	83
(Augmentation) / diminution d'immobilisations financières	(58)	11 129	1 229
Acquisitions de sociétés et d'activités consolidées nettes de trésorerie acquise	(149 099)	(28 154)	(34 616)
FLUX DE TRESORERIE AFFECTES AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	(187 714)	(48 947)	(103 641)
OPERATIONS DE FINANCEMENT	-	-	-
Augmentation / (Réduction) de capital	-	-	-
(Achats) / Ventes nets d'actions propres	(14 127)	(38 682)	(39 048)
Augmentation d'emprunts et dettes financières	405 338	49 000	359 000
Remboursement d'emprunts et dettes financières	(328 127)	(69 015)	(359 035)
Augmentation des prêts à long terme à des sociétés associées	-	-	-
Diminution des prêts à long terme à des sociétés associées	-	-	-
Augmentation / (diminution) des découverts bancaires	-	-	-
Remboursement net des dettes locatives	(18 474)	(19 727)	(39 410)
Intérêts financiers nets payés	(2 388)	(1 176)	(9 598)
Intérêts net payés sur obligations locatives	(1 834)	(1 814)	(3 529)
Rachats de participations ne conférant pas le contrôle	(24 467)	-	(3 909)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-	-	(71 241)
Dividendes versés aux participations ne conférant pas le contrôle des sociétés intégrées	-	-	(217)
Dividendes recus des sociétés non consolidées	-	-	-
FLUX DE TRESORERIE PROVENANT DES OPERATIONS DE FINANCEMENT	15 921	(81 414)	(166 986)
VARIATION NETTE DE LA TRESORERIE	(71 072)	4 956	67 772
Incidence des variations des cours des devises sur la trésorerie	(16 859)	(566)	3 211
Dépréciation de la trésorerie russe	(4 132)	-	(6 368)
TRESORERIE A L'OUVERTURE	342 410	277 792	277 792
TRESORERIE A LA CLOTURE	250 347	282 184	342 410