

econocom

Résultats annuels 2015

le 2 mars 2016



**Bruno Grossi**

Directeur Exécutif  
Stratégie, Acquisitions, Communication



**Bruno Lemaistre**

Directeur Exécutif  
Chief Operating Officer

**Jean-Philippe Roesch**

Directeur Exécutif  
Fonctions Centrales & Supports

**Galliane Touze**

Secrétaire Générale

01 Chiffres clés et Faits marquants

02 Drivers de croissance

03 Résultats Financiers 2015

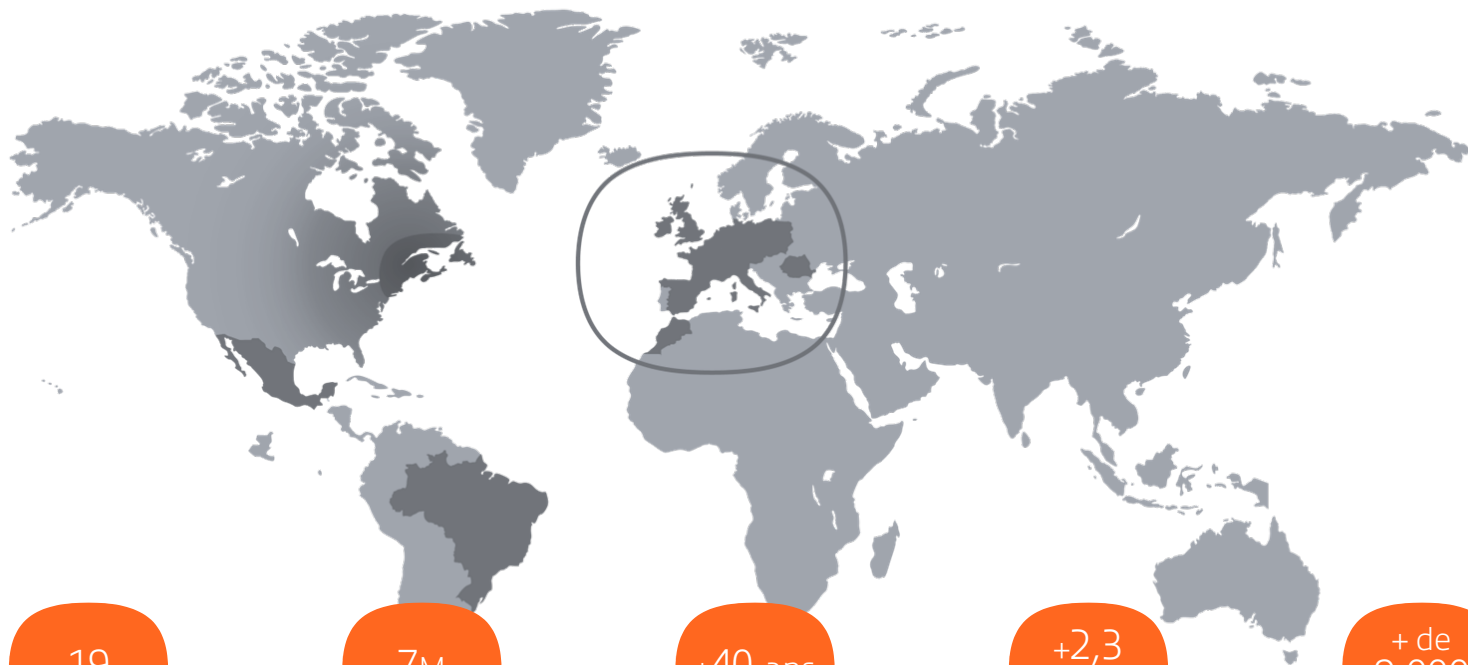
04 Perspectives 2016

05 Annexes

# 01

## Chiffres clés & Faits marquants





19

pays

7M

d'actifs  
technologiques gérés

+40 ans

d'expérience

+2,3  
Md€

de chiffre d'affaires  
en 2015

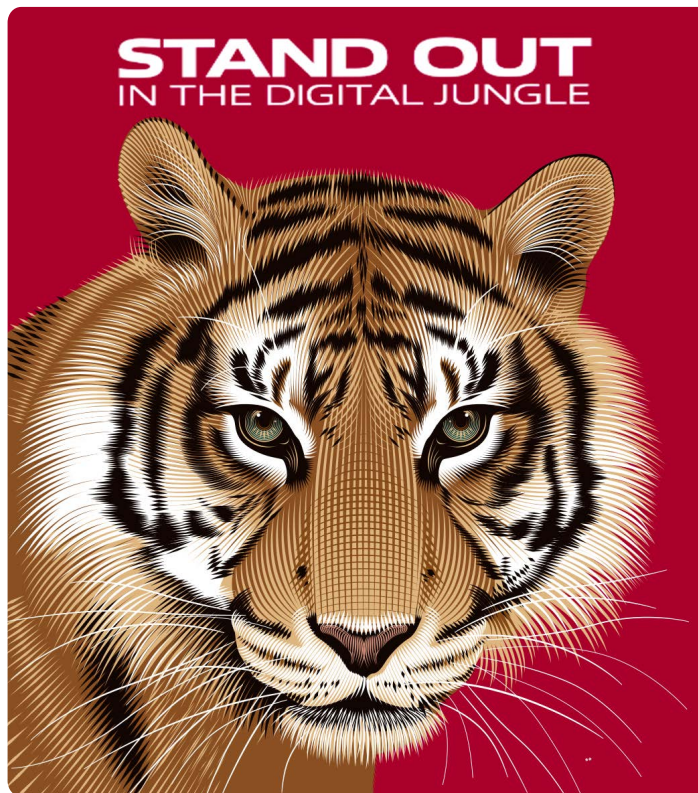
+ de  
9 000

collaborateurs



*Les très bonnes performances 2015 confirment la réussite de la fusion avec la société de services Osiatis et l'efficacité du nouveau modèle de développement*

## Croissance soutenue du chiffre d'affaires et forte amélioration de la rentabilité



Chiffre d'affaires 2,3 Md€

**+11%, dont 8% en organique**

Dynamique générale dans toutes les activités et zones géographiques

ROC 117,7 M€ **+23%**

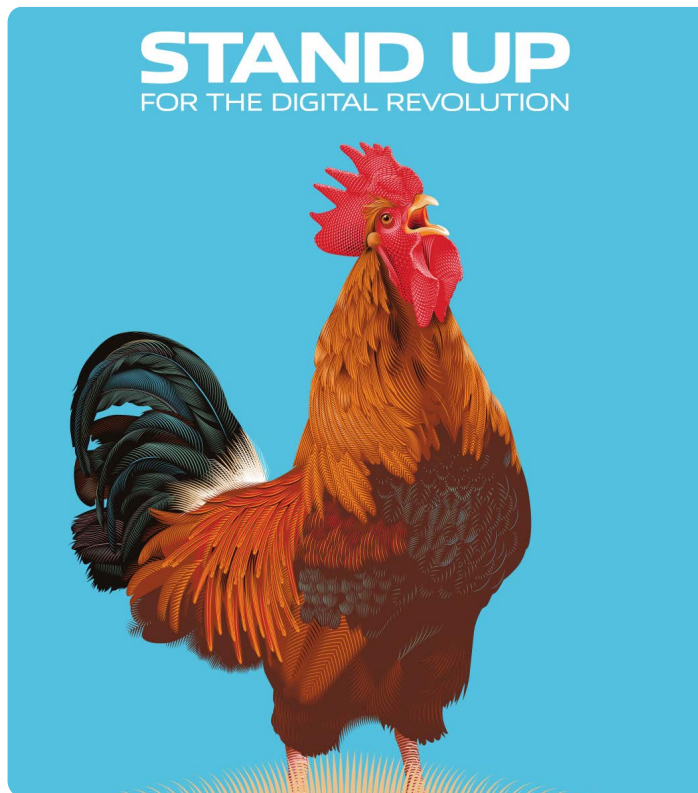
Progression à deux chiffres du ROC de toutes les activités

Résultat Net<sup>1</sup> par Action **x2**

Charges non récurrentes limitées à 5 M€  
Bonne maîtrise des frais financiers  
et du taux d'impôt

1. Retraité de l'impact net de l'amortissement de la clientèle ECS et de la marque Osiatis, ainsi que de la variation de la juste valeur du dérivé de l'Ornane

## Une année d'investissements



### M&A : 10 investissements ciblés

sur des segments porteurs

### Talents : les hommes notre premier actif

- >1 000 recrutements en 2015
- >65 nouveaux commerciaux & agents +12%
- outils collaboratifs et environnement de travail

### Notoriété : investissement dans notre image et notre marque

- Campagnes marque employeur
- Baromètre des pratiques digitales
- Présence digitale : 4<sup>ème</sup> ESN en audience sur les réseaux sociaux



## *Des moyens pour poursuivre nos investissements*



### Renforcement et diversification des ressources financières

---

- Succès de l'euro placement privé **101 M€**
- Programme de billets de trésorerie pour un montant plafonné à **300 M€**

# 02

Econocom délivre  
son plan Mutation  
porté par ses drivers  
de croissance



## Mise en œuvre de nos leviers de croissance



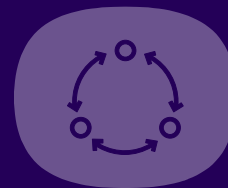
NUMÉRIQUE



ACQUISITIONS



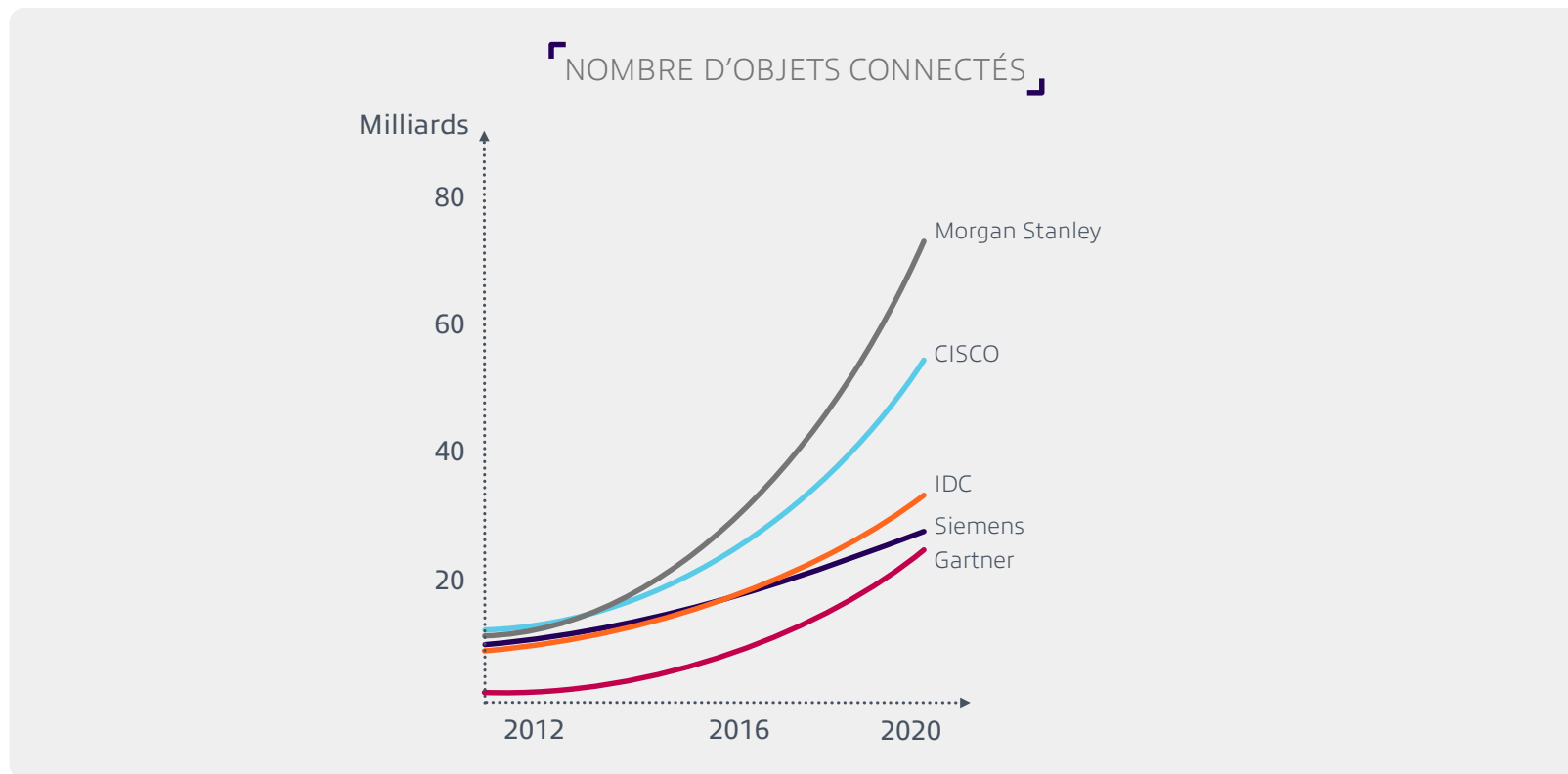
INTERNATIONAL






SYNERGIES



## Un marché des objets connectés en pleine expansion



## Le premier baromètre Ifop des pratiques digitales des grandes entreprises confirme la pertinence du modèle Econocom

Principaux freins identifiés	Réponses d'Econocom
 <h3>Mobiliser les ressources financières</h3> <p>Pour <b>35%</b> des grandes entreprises, le manque de moyen financiers alloués au digital est le 1<sup>er</sup> frein</p> <hr/>	<h3>Ingénierie locative pour lever les freins financiers</h3>
 <h3>Développer les compétences de maîtrise des données</h3> <p>La sécurité des données, synonyme de blocage pour <b>30%</b> des entreprises. Elle représente le 1<sup>er</sup> des freins pour <b>17%</b> d'entre elles</p> <hr/>	<h3>Investissements dans des satellites experts du digital</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Création du pôle sécurité</li><li>• Renforcement de nos activités de conseil</li></ul>
 <h3>Accompagner le changement</h3> <p>La résistance au changement, un obstacle pour <b>35%</b> des entreprises</p>	<h3>Intégrateur technologique pour concevoir des solutions digitales de bout en bout</h3>



## Econocom reconnu par les grands partenaires de l'écosystème digital

### NOUVELLE DIMENSION des partenariats stratégiques



### RENFORCEMENT des partenariats technologiques



### ENRICHISSEMENT dans le digital et l'IOT



## Econocom accompagne Renault dans la digitalisation de son SAV



Une solution métier pour permettre aux conseillers services d'améliorer l'accueil client et d'optimiser la prise en charge et le diagnostic du véhicule

- Un **contrat de services 360** sous forme de **redevance mensuelle**
- Une **gouvernance** unique assurée par Econocom
- **Solution administrée à distance** depuis une **infrastructure Econocom sécurisée**



**2 000 tablettes** R-Book  
Sous windows



## Econocom contribue à la transformation digitale de l'économie

Quelques exemples parmi d'autres

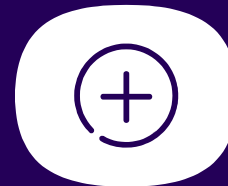




## Mise en œuvre de nos leviers de croissance



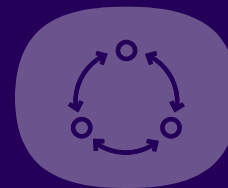
NUMÉRIQUE



ACQUISITIONS

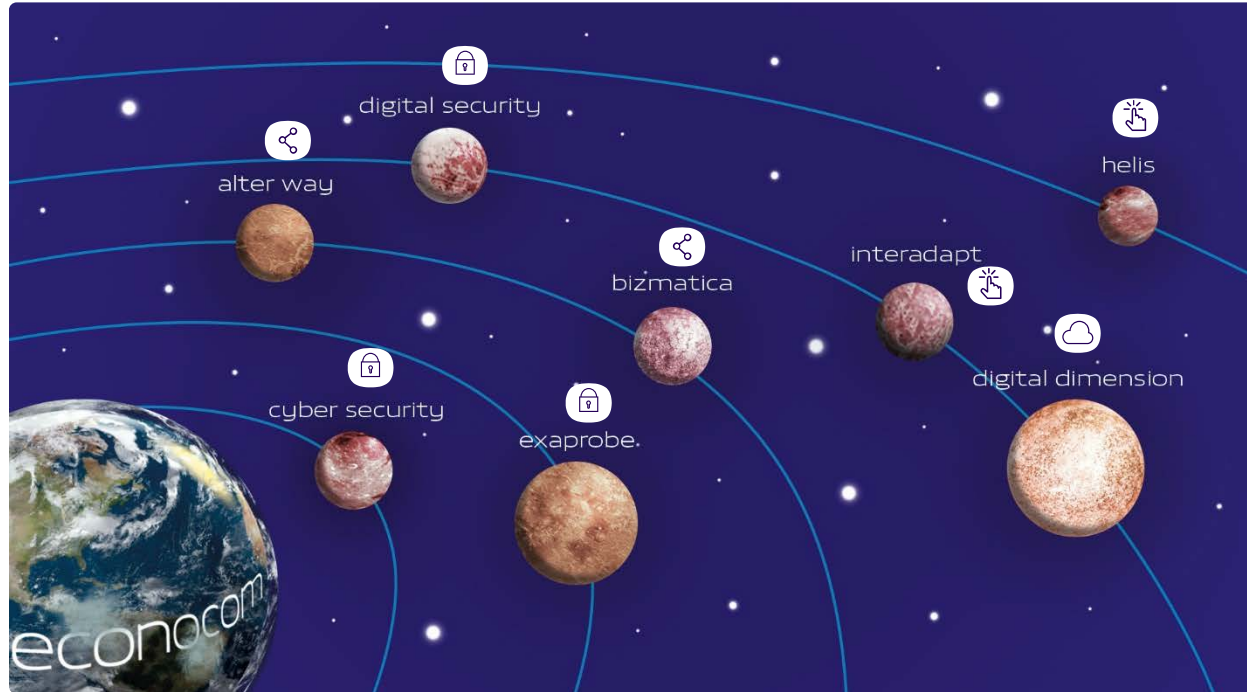






INTERNATIONAL



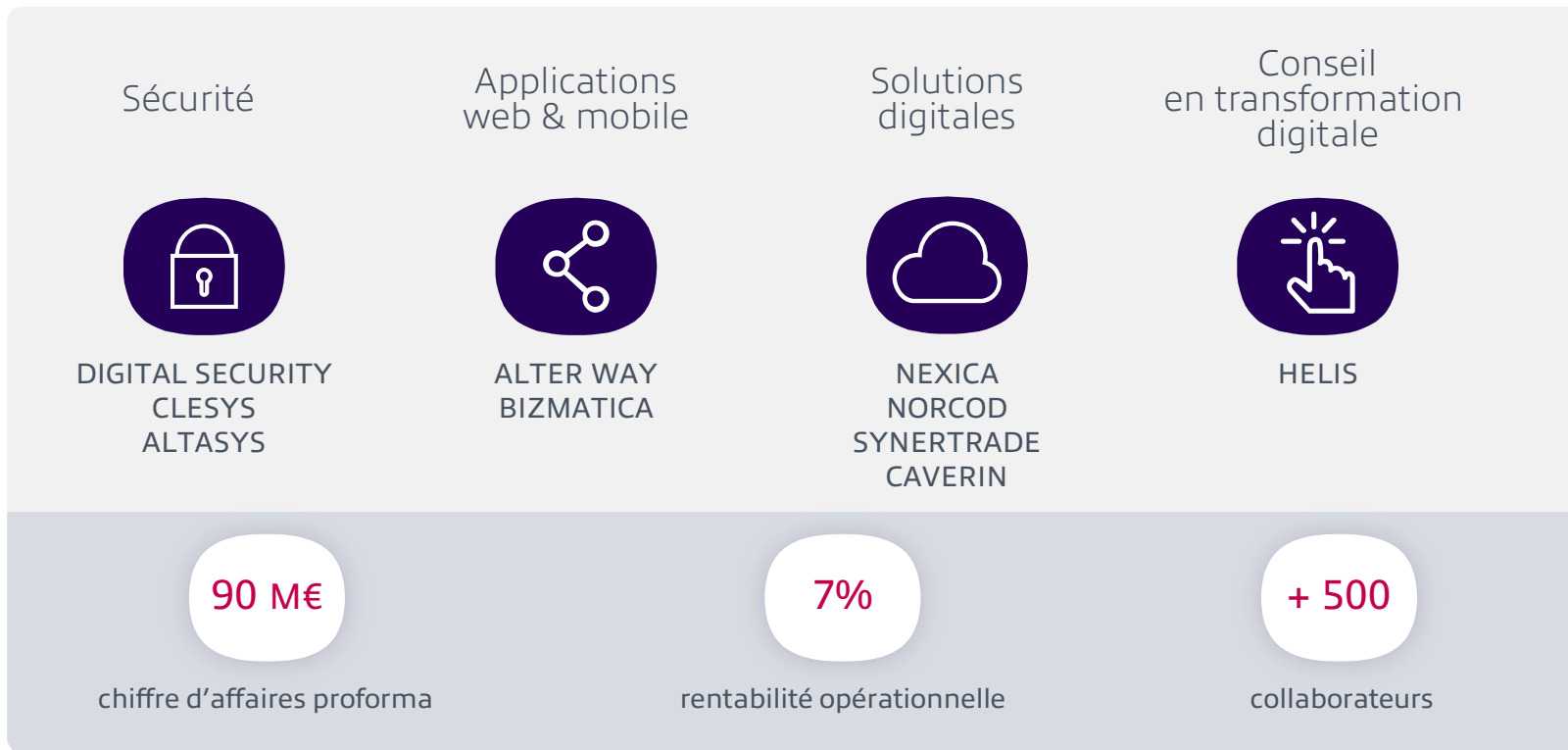
SYNERGIES

## La galaxie Econocom : un modèle de développement original et agile



-  Sécurité
-  Applications web & mobiles
-  Solutions digitales
-  Conseil en transformation digitale

## 10 opérations dans des segments ciblés à fort potentiel



## Renforcement significatif dans le domaine de la sécurité

### cyber security

Audit et conseil  
pour la sécurité des SI

### exaprobe

Intégration de solution  
de sécurité réseaux  
et d'infrastructures numériques

### digital security

1<sup>er</sup> CERT™ européen dédié  
à la sécurité des objets connectés  
et de leur environnement (IoT)



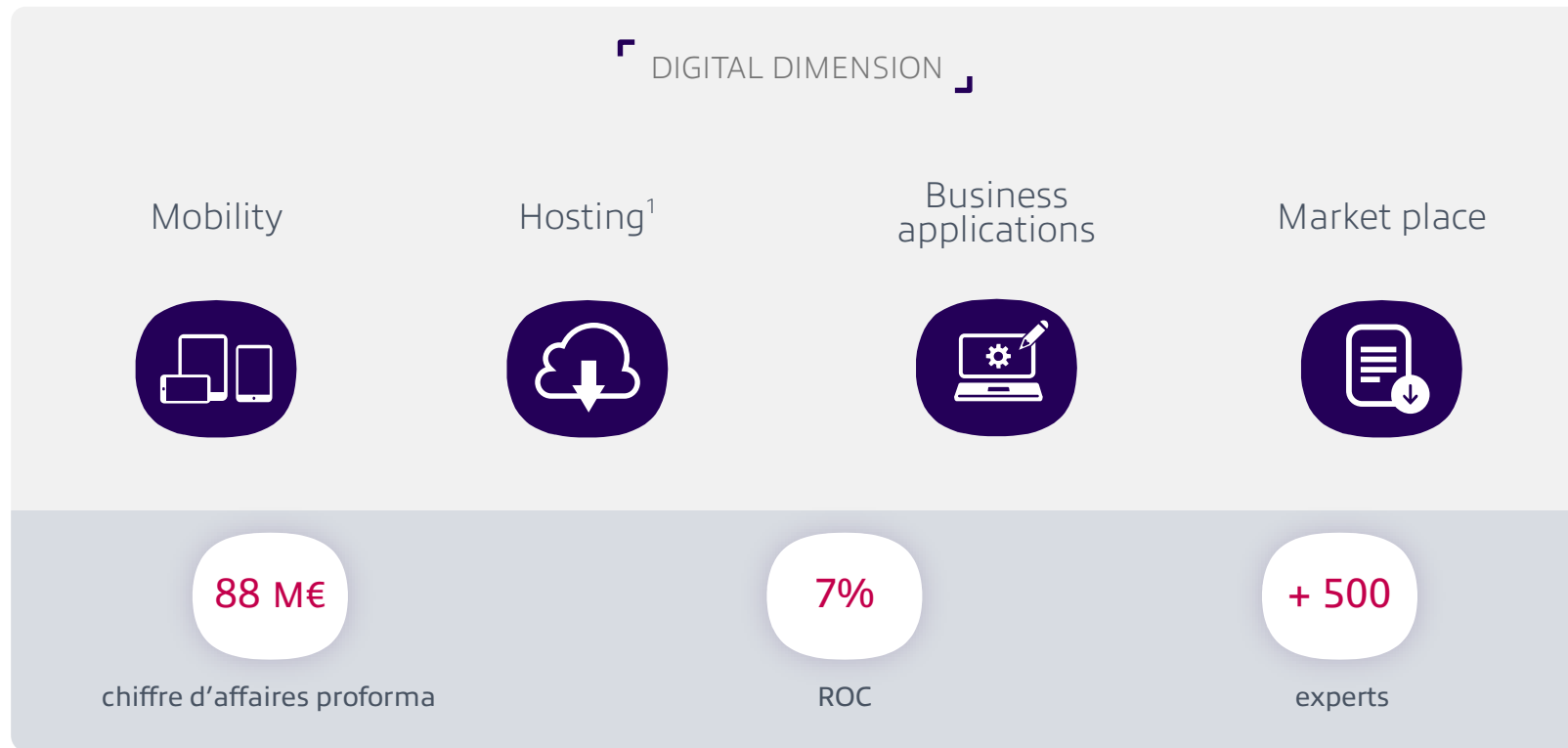
>50 M€  
chiffre d'affaires



+250  
experts

「 Une compétence stratégique pour le développement  
des solutions digitales du groupe 」

# Développement d'un leader dans le domaine des solutions digitales mobiles en entreprise

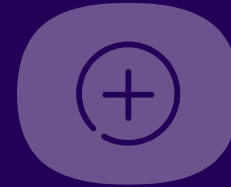


1. For critical apps/clouds infrastructures

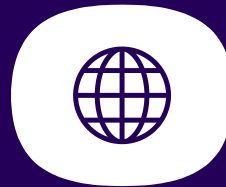
## Mise en œuvre de nos leviers de croissance



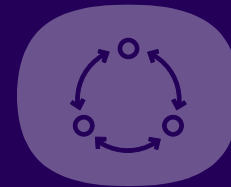
NUMÉRIQUE



ACQUISITIONS



INTERNATIONAL



SYNERGIES



*Econocom revendique son identité européenne*



**ECONOCOM  
DEVIENT  
SOCIETE  
EUROPEENNE**



## Espagne : déploiement du modèle multi-métiers par croissance externe

Dans la trajectoire du plan de mutation

Accélérateurs 2016



CA 2015 > 150 M€  
x1,5 depuis 2012  
Effectif > 500

Renforcement dans les Services :  
Acquisition de **nexica**

Applications critiques & expert du cloud,  
10 M€ CA

Lancement de l'activité P&S  
Acquisition de **caverin**  
SOLUTIONS

Solutions digitales multimédia,  
15 M€ CA





## Italie : investissements dans Produits & Solutions et acquisition d'une société de Services

Dans la trajectoire du plan de mutation

Leviers 2016



CA 2015 : **280 M€**  
**x1,5** depuis 2012  
Effectif **> 300**

Succès de la stratégie transversale  
Enterprises Solutions : **70 M€**

**Doublement dans les Services :**  
**Acquisition de bizmatica**

services d'applications business & mobile,  
**18 M€ CA**

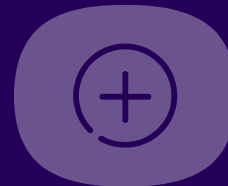
**Développement de Produits  
& Solutions en organique :**

CA 2015 de **10,5 M€, +48%**

## Mise en œuvre de nos leviers de croissance



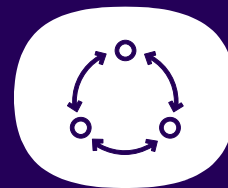
NUMÉRIQUE



ACQUISITIONS

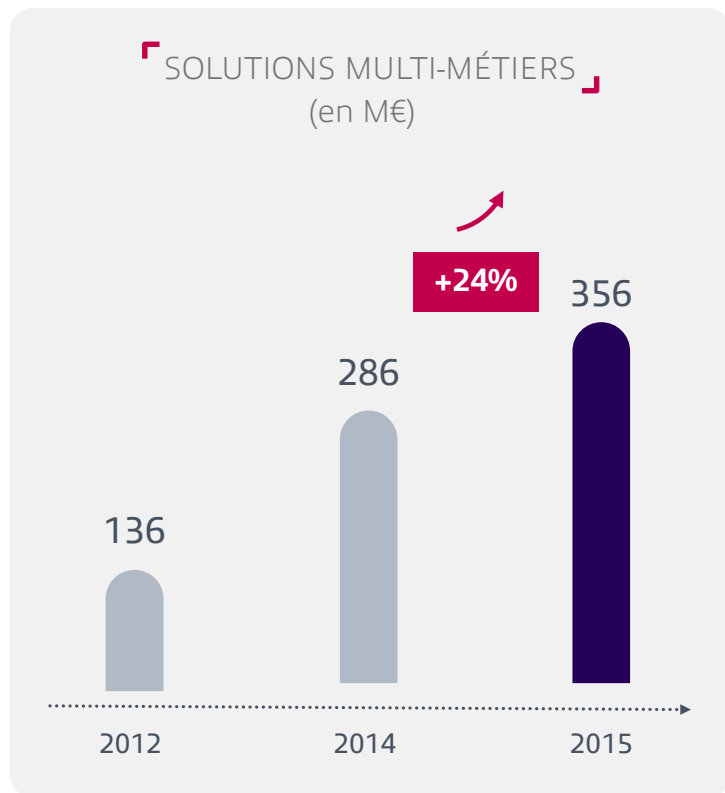


INTERNATIONAL



SYNERGIES

## Croissance accélérée par les synergies business entre les activités



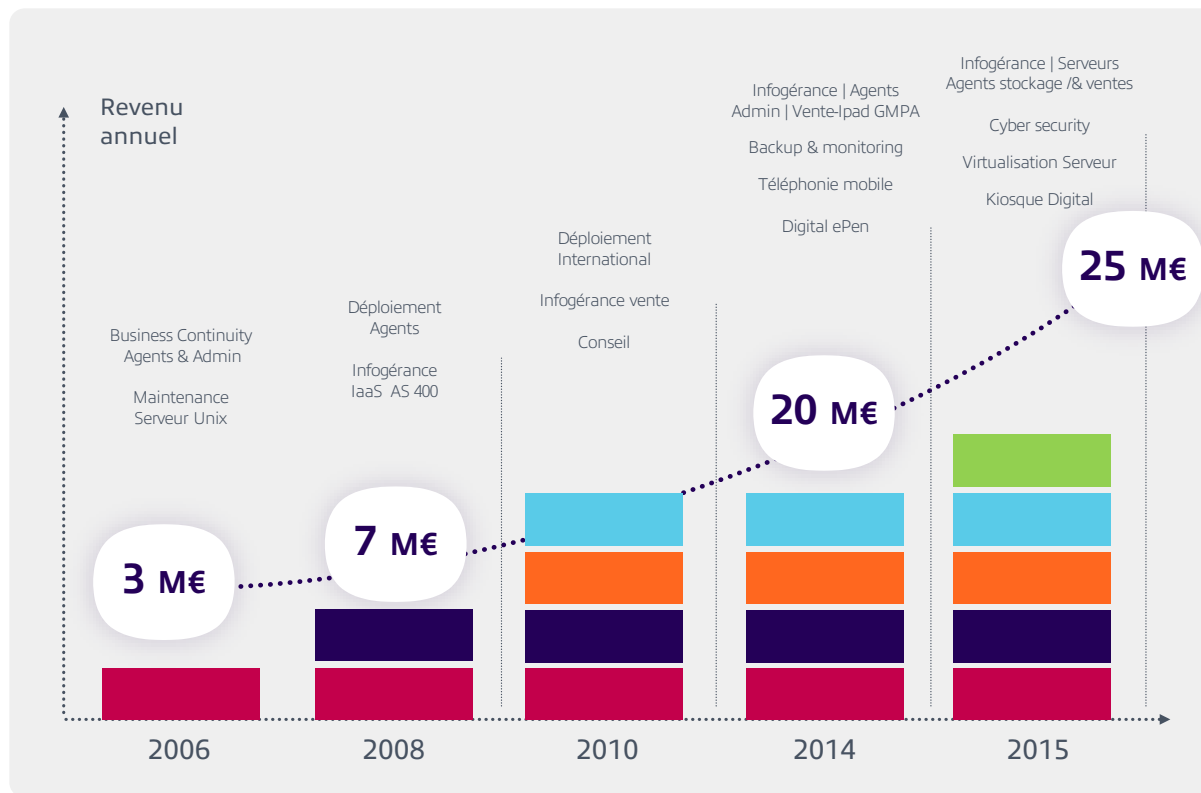
Cross-fertilization

Solutions multi-métiers **x2,6** depuis 2012

En France, **40%** des clients  
le sont d'au moins 2 activités



## Cross-fertilization au sein d'une compagnie d'assurance mondiale

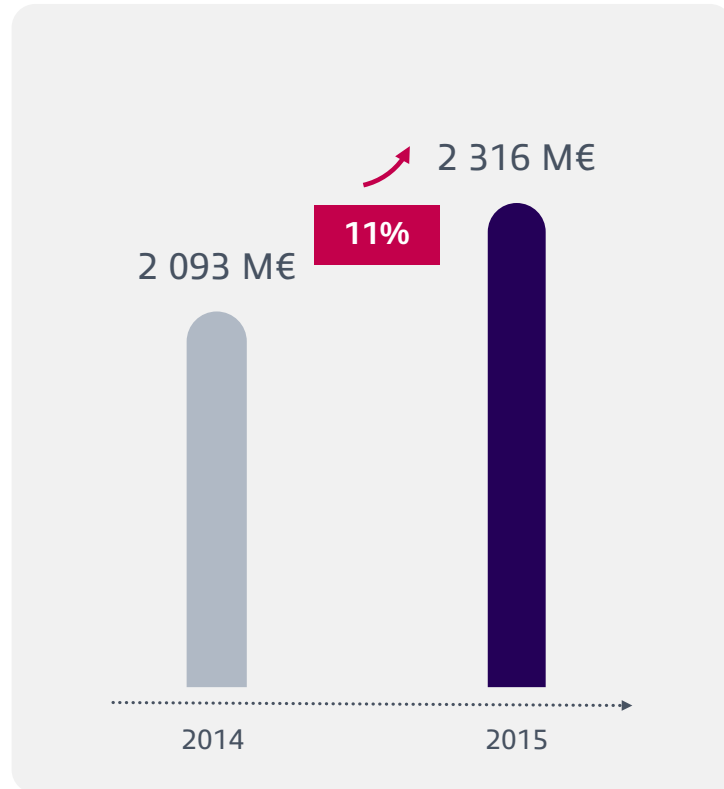


03

Résultats  
Financiers 2015



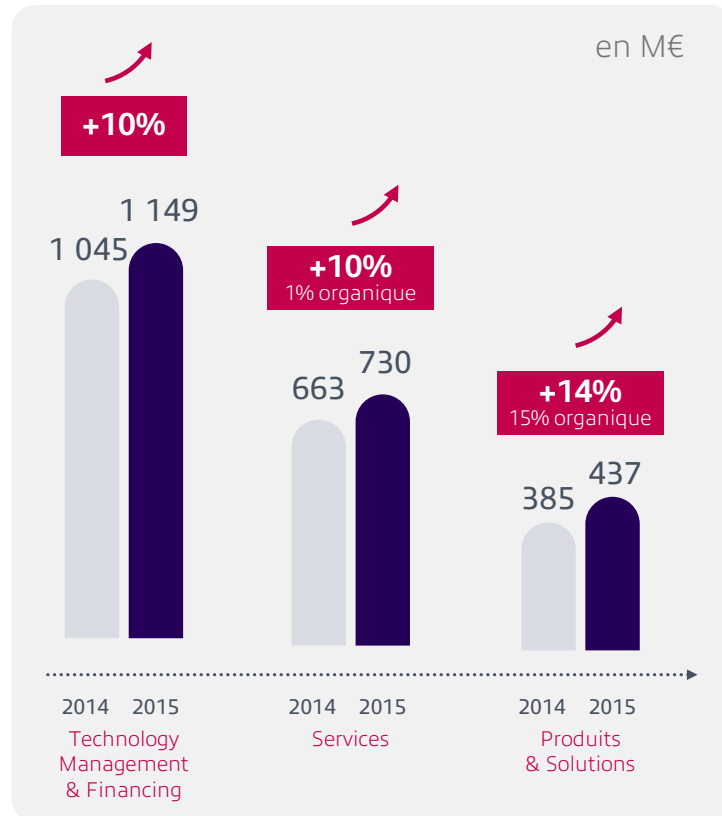
## Forte croissance du chiffre d'affaires



L'accélération de la croissance organique : 8%  
confirme le succès de l'intégration d'Osiatis  
et la pertinence de la stratégie

---

## Une dynamique générale aux 3 activités



Toutes les activités sont en croissance organique

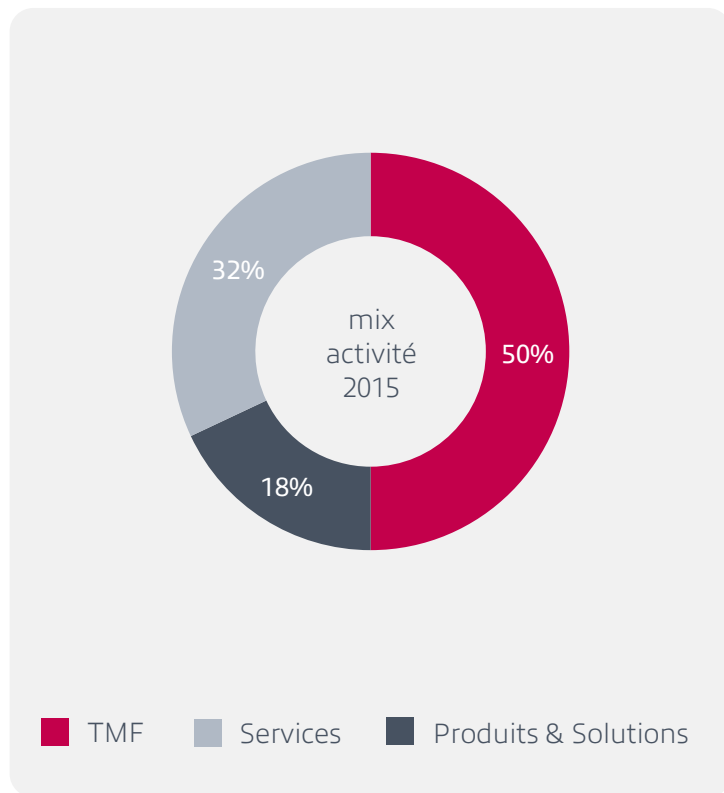
Une dynamique soutenue par :

- Le marché porteur de la transformation digitale

Accélérée par :

- Les évolutions technologiques rapides
- La montée en puissance de l'usage (vs. propriété)
- Les investissements dans la force de vente

## La convergence de nos métiers répond à la demande de nos clients



Un positionnement unique d'intégrateur de solutions technologiques et financières

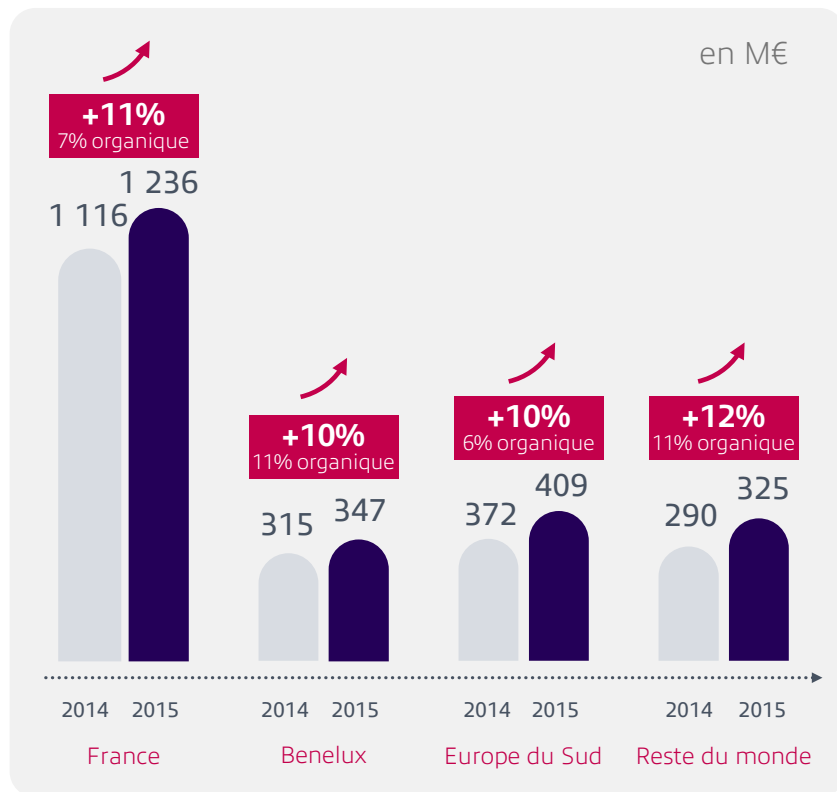
Une performance qui nous place parmi les meilleurs acteurs du marché

D'importantes synergies entre les 3 métiers :

- Des offres différentiantes multi-métiers : 356 M€, +24%
- Forte croissance des comptes stratégiques gérés transversalement : 377 M€, +24%



## Forte progression dans toutes les zones géographiques



Toutes les zones géographiques sont en croissance organique

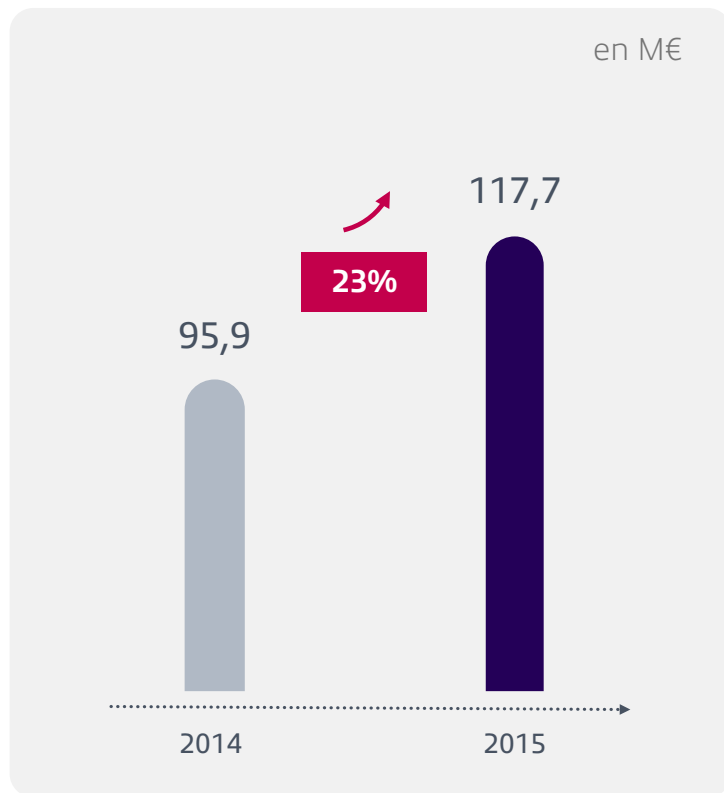
**France +11%** une belle dynamique dans les trois métiers qui bénéficient de l'intégration réussie d'Osiatis, de la stratégie de croissance mixte et des investissements

**Benelux +10%** grâce à d'importants deals structurés aux Pays-Bas (TM&F)

**Europe du sud +10%** bonne performance de TM&F, accélérée par le digital et la montée en puissance des offres transversales en Italie

**Le Reste du monde progresse de 12%** soutenue par des belles opérations internationales

## Résultat Opérationnel Courant<sup>1</sup>



Progression du ROC de **4,6%** à **5,1%** du CA (+50bp)

Forte progression du ROC issue :

- De la dynamique des affaires
- De la réussite de l'intégration d'Osiatis
- Des plans de productivité

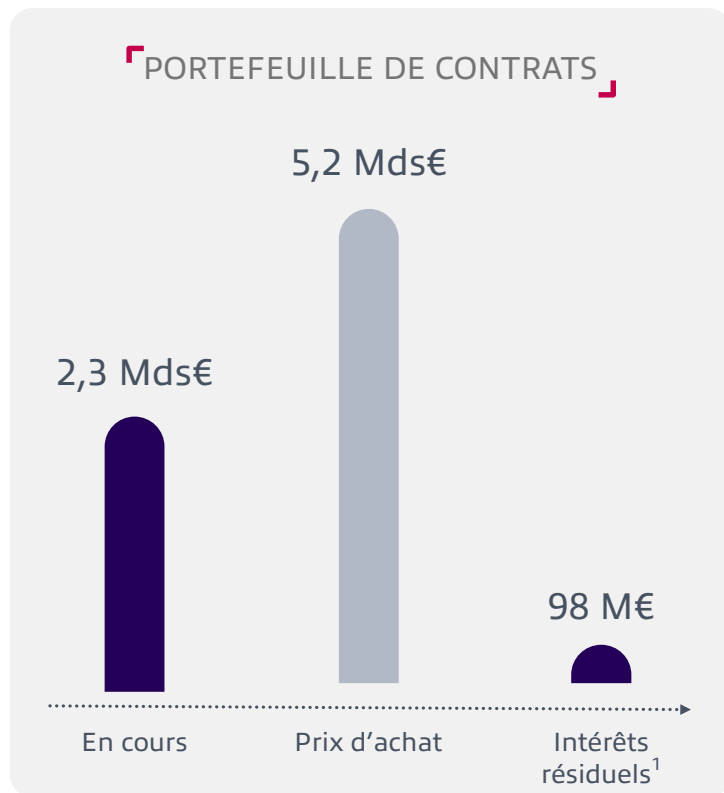
Contribution des Satellites au ROC à hauteur de **7,2 M€**

Une année d'investissements : **> 5 M€**

- Dans les offres, les outils et les hommes, en particulier les équipes commerciales

1. Avant amortissement du portefeuille client ECS et de la marque Osiatis

## Technology Management & Financing



1. Valeur estimée des actifs à l'échéance du contrat

Chiffre d'affaires de **1 149 M€, +10%**

Une croissance entièrement organique

Une progression du portefeuille de contrats (+6%) et de l'encours de loyers (+5%)

Un résultat opérationnel courant de **70,1 M€**

- En hausse de 17%
- Une marge opérationnelle à 6,1% (vs. 5,7% en 2014)

Intérêts résiduels de **98 M€** représentent moins de 2% du portefeuille (prix d'achat d'origine)

## Produits & Solutions



Chiffre d'affaires de **437 M€**, en croissance organique de **15%** accélérée par :

- Les ventes d'actifs digitaux (50% de la croissance)
- Les synergies commerciales entre les activités
- Les partenariats stratégiques
- Le démarrage prometteur de l'Italie (+48%)

---

**Des gains de parts de marché :**

Econocom devient n° 2 sur le marché français

---

**Résultat opérationnel courant de 12,1 M€**

- En hausse de 16%
- Une marge opérationnelle à 2,8%

## Services



Chiffre d'affaires de **730 M€**, soit **+10%** de croissance mixte :

- Croissance organique de 1%
- Contribution de 56 M€ des acquisitions réalisées 2015

---

Résultat opérationnel courant de **35,5 M€**

- Hausse de 38% dont 28% en organique
- Amélioration de la marge de 100bps à 4,9%

---

Contribution des satellites

- **108 M€** de chiffre d'affaires consolidé
- une marge opérationnelle de **6,7%**

---

Plus de **7 700** collaborateurs

## Compte de résultat consolidé

En M€	2014 Publié	2014 Retraité <sup>1</sup>	2015	Variation
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>2 092,6</b>	<b>2 092,6</b>	<b>2 316,1</b>	<b>+11%</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT<sup>2</sup></b>	<b>95,3</b>	<b>95,9</b>	<b>117,7</b>	<b>+23%</b>
Résultat opérationnel courant	92,3	92,9	113,5	
Charges opérationnelles non courantes	(24,9)	(24,9)	(5,2)	
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>67,4</b>	<b>68,0</b>	<b>108,3</b>	<b>+59%</b>
Résultat financier	(15,7)	(15,7)	(12,4)	
Variation de juste valeur de dérive « ORNANE »	3,8	3,8	-6,3	
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>55,6</b>	<b>56,1</b>	<b>89,6</b>	<b>+60%</b>
Impôts	(21,0)	(21,2)	(30,7)	
Activité abandonnée et mise en équivalence	(3,0)	(3,0)	(0,2)	
<b>RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>30,9</b>	<b>31,2</b>	<b>57,8</b>	<b>+85%</b>
<b>RÉSULTAT NET RETRAITÉ, PART DU GROUPE<sup>3</sup></b>	<b>29,0</b>	<b>29,4</b>	<b>66,9</b>	<b>+127%</b>

Résultat Net / action<sup>3</sup> : 0,62 €

### Doublement du résultat net / action :

- Forte progression de la performance opérationnelle
- Charges non courantes limitées à 5,2 M€
- Baisse des charges financières
- Réduction du taux d'impôt à 27%<sup>4</sup>

1. Retraité : nouvelles dispositions IFRS

2. Avant amortissement du portefeuille client ECS et la marque Osiatis (4,2 M€ sur l'année 2015 vs 3,0 M€ en 2013)

3. Retraité de l'impact net de l'amortissement de la clientèle ECS et de la marque Osiatis, ainsi que de la variation de la juste valeur du dérivé de l'Ornane

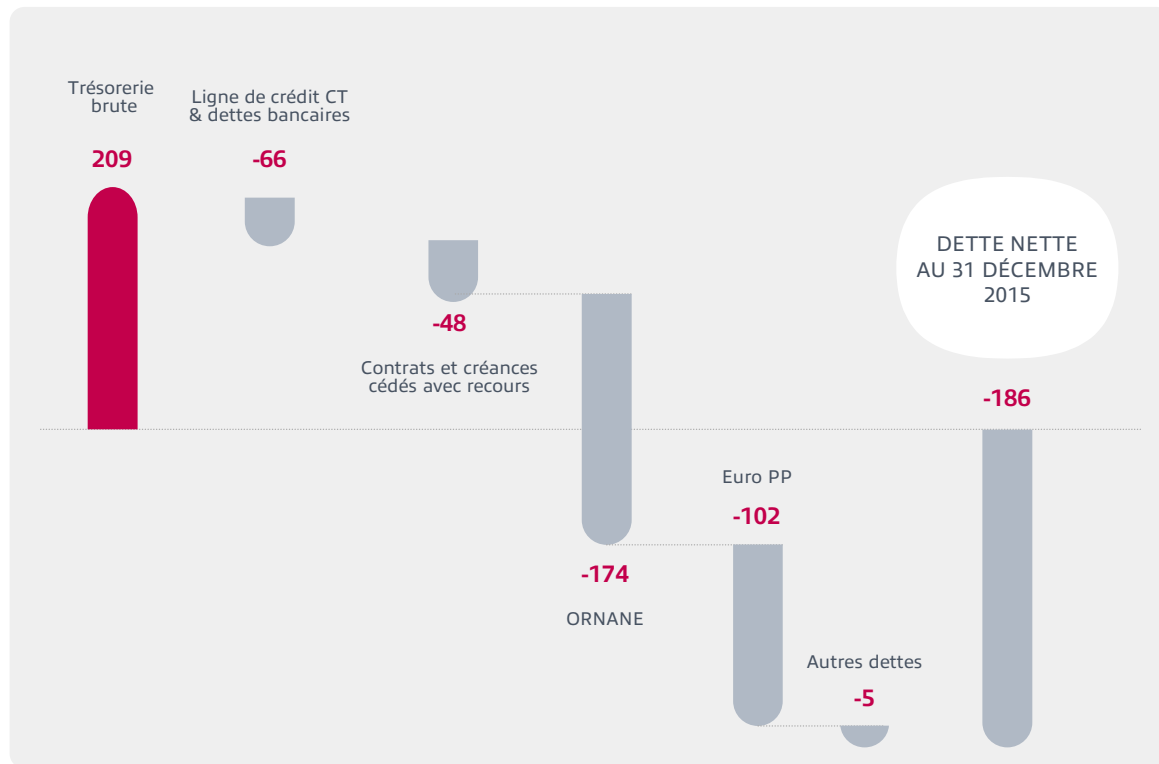
4. Hors CVAE et IRAP, et retraité de la variation de juste valeur du « mark to market » de l'ORNANE

## Bilan consolidé

ACTIF (en M€)	2014	2015
Écarts d'acquisition	385	484
Intérêts résiduels de Location	63	70
Autres actifs non courants	121	137
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>569</b>	<b>691</b>
Intérêts résiduels de location	26	28
Clients & autres débiteurs	724	805
Autres actifs courants	77	84
Trésorerie	207	210
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 034</b>	<b>1 127</b>
Actifs destinés à être cédés	2	-
<b>TOTAL BILAN</b>	<b>1 605</b>	<b>1 818</b>

PASSIF (en M€)	2014	2015
Capitaux propres – part du groupe	260	228
Intérêts minoritaires	21	52
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>281</b>	<b>281</b>
Dettes financières	213	281
Engagements de VR	38	46
Autres passifs non courants	73	120
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>324</b>	<b>447</b>
Fournisseurs	682	752
Autres passifs courants	203	207
Dettes financières	100	115
Engagements de VR	13	16
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>999</b>	<b>1 090</b>
Passifs destinés à être cédés	2	-
<b>TOTAL BILAN</b>	<b>1 605</b>	<b>1 818</b>

## Structure de la dette financière nette



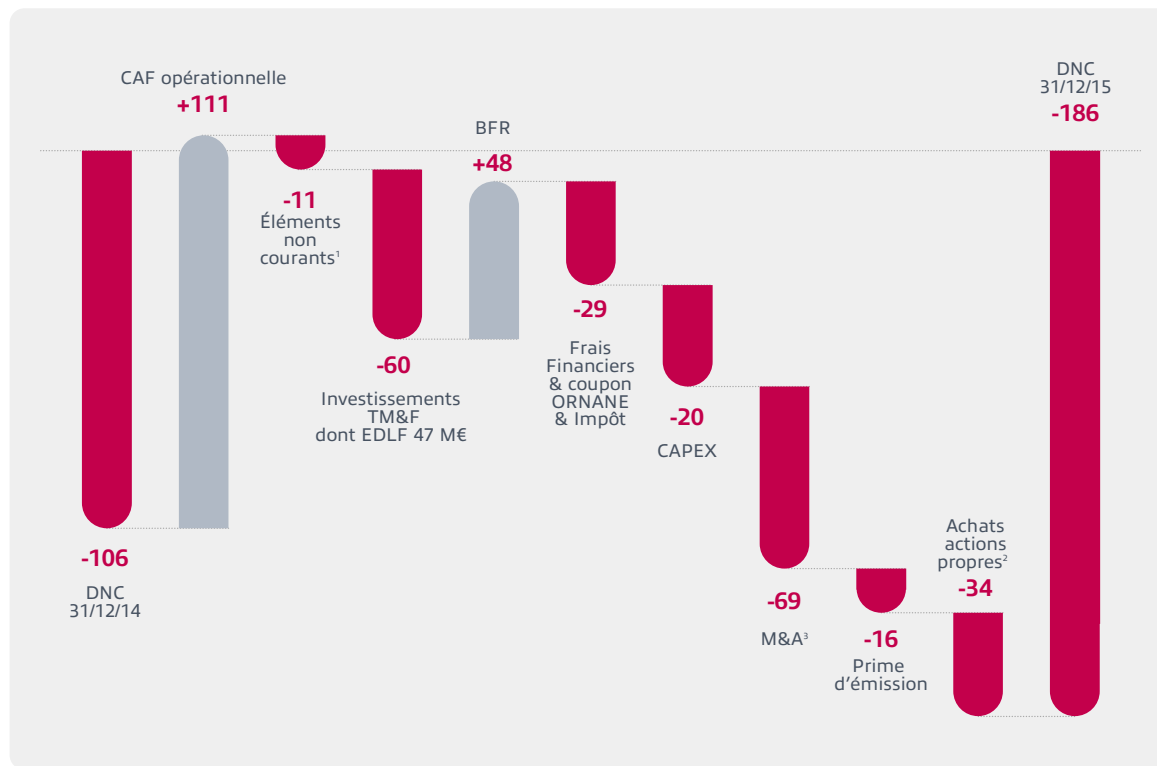
Trésorerie nette bancaire :  
**143 M€**

Dettes financières nettes comptables  
de **186 M€ maîtrisées** :  
**< 1,5 fois l'EBITDA**

Dettes financières adossées  
à des contrats de location :  
**125 M€**. Dettes financières nettes  
non adossées à des loyers : 61 M€



## Évolution de la dette financière nette comptable sur 1 an



Forte génération de cash-flow et bonne gestion du BFR

Une année d'investissements :

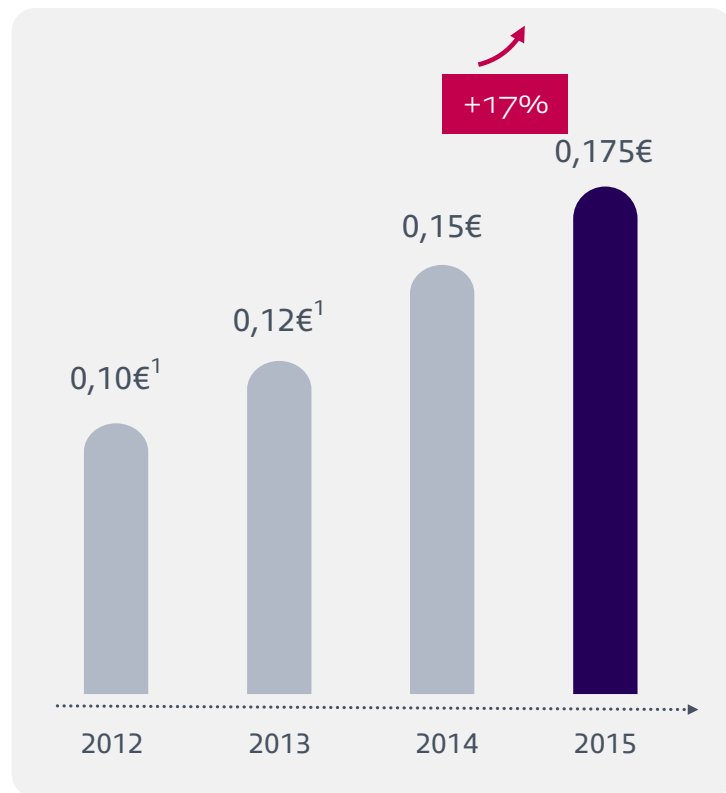
- 89 M€ en M&A et CAPEX
- 60 M€ dans l'activité TM&F

Politique de retour aux actionnaires et gestion de la dilution :

- 34 M€ en actions propres
- 16 M€ de remboursement de prime d'émission

1. Impact cash coûts exceptionnels  
 2. Net des cessions faites pour les levées d'options  
 3. Net des dettes financières

## Forte progression de la rémunération par action



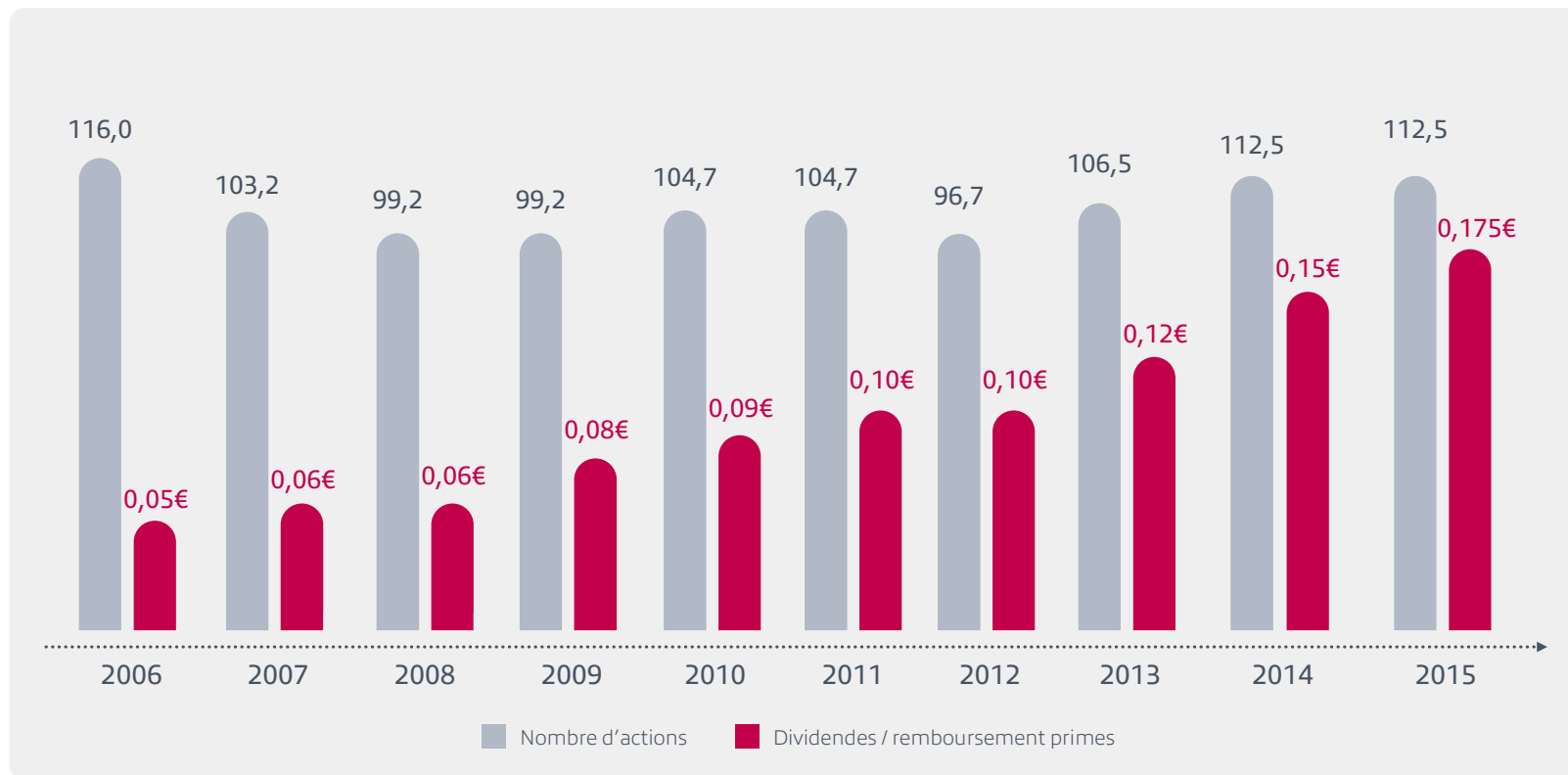
### Progression de la rémunération des actionnaires (proposée à l'AG du 17 mai) :

- **+17%** par rapport à 2015
- **+46%** sur 2 ans

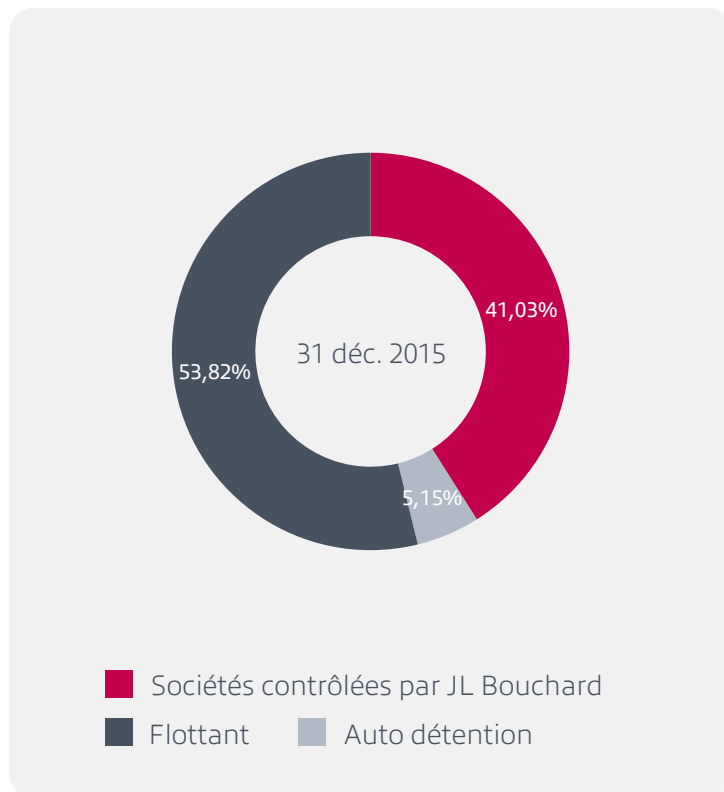
—  
Signe d'une **structure financière solide** et de **perspectives favorables**

—  
Versée sous forme de **remboursement de prime d'émission**

## Absence de dilution sur 10 ans et évolution de la rémunération par action



## Un actionariat stable favorisant une vision long terme



Poursuite de la politique de **rachats d'actions**

Renforcement de l'autocontrôle  
à **5,15% du capital**

Trois actionnaires dépassent **5%** du capital  
au 31 décembre 2015 :

- Butler Management Ltd
- La société française AXA S.A
- La société américaine Kabouter Management



04

Perspectives  
2016

## 2016 : Belle perspective de croissance

Une croissance  
organique supérieure  
à celle du marché

Une progression  
du résultat opérationnel  
courant à deux chiffres

Une nouvelle hausse  
du résultat net par action

2016 : Politique volontariste d'investissements afin de poursuivre la construction du nouvel Econocom conformément à son plan stratégique Mutation.

Nouvelles offres & solutions métiers

Forces commerciales & avant-vente

Connaissance clients

Formation, motivation & bien-être des collaborateurs

Outils collaboratifs & digitaux

Notoriété & image de marque

## *Poursuite des investissements pour acquérir des compétences et renforcer nos parts de marchés*

Acquérir des compétences  
dans des secteurs prioritaires



Web & mobile apps



Digital transformation consulting



E-santé et E-education



Multimedia

Développer notre business modèle  
multi-métier et prendre des parts de marché



Benelux



Espagne



Italie



France



## Une croissance soutenue par un engagement sociétal



「 METTRE LE DIGITAL AU SERVICE DES ORGANISATIONS EN APPORTANT DES RÉPONSES INNOVANTES, RÉALISTES ET DURABLES À DE GRANDS DÉFIS SOCIÉTAUX 」

Engagement I

Faire des collaborateurs, les 1<sup>ers</sup> acteurs du changement et de la responsabilité d'entreprise

Engagement II

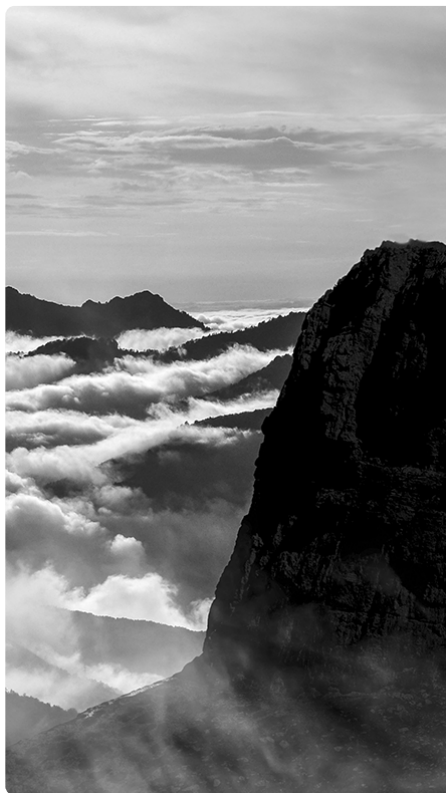
Être un pionnier de la Responsabilité Numérique des Entreprises

Confirmation des objectifs  
du plan Mutation 2013-2017 :

**3 Md€**  
de chiffre d'affaires

**150 M€**  
de Résultat  
Opérationnel Courant

## De solides atouts



Positionnement sur des marchés à fort potentiel de croissance

Maîtrise technologique et innovation financière pour une offre unique

Une capacité d'attraction renforcée par la taille du groupe et son image dans les Services digitaux

Solidité financière, profil de risque équilibré et forte génération de cash flow

Un actionnaire de référence qui a une vision long terme

Une politique attractive de retour aux actionnaires



# Annexes

## État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2015 (1/2)

En M€	31 déc. 2014 retraité <sup>1</sup>	31 déc. 2015
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles nettes	57,6	64,1
Écarts d'acquisition	384,8	483,5
Immobilisations corporelles nettes	26,2	30,1
Immobilisations financières	22,4	24,2
Intérêts résiduels dans les actifs donnés en location	62,6	70,1
Autres créances à long terme	2,2	4,6
Impôts différés actifs	13,6	14,1
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>569,4</b>	<b>690,7</b>
Actifs courants		
Stocks	27,3	22,1
Clients et autres débiteurs	724,0	804,7
Intérêts résiduels dans les actifs donnés en location	25,9	28,1
Actif d'impôt courant	14,8	6,9
Autres actifs courants	34,5	55,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	207,3	209,6
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>1 033,8</b>	<b>1 126,8</b>
Actifs détenus en vue de la vente	2,1	0,0
<b>TOTAL BILAN ACTIF</b>	<b>1 605,3</b>	<b>1 817,5</b>

1. Retraité de la nouvelle règle IFRS (IFRIC 21) - impact de +0,6 million d'euros sur le résultat opérationnel courant 2014

## État de la situation financière consolidée au 31 décembre 2015 (2/2)

En M€	31 déc. 2014 retraité	31 déc. 2015
Capital	21,6	21,6
Primes et réserves	207,0	148,7
Résultat de l'exercice - Part du groupe	31,2	57,8
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE</b>	<b>259,8</b>	<b>228,1</b>
Intérêts minoritaires	21,5	52,4
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>281,3</b>	<b>280,5</b>
Passifs non courants		
Dettes financières	46,0	10,9
Engagement brut de valeurs résiduelles financières	38,2	45,9
Emprunt obligataire	167,0	270,3
Provisions	5,1	4,8
Provisions pour retraites et engagements assimilés	36,1	36,3
Autres dettes	24,7	69,2
Impôts différés passifs	6,8	9,7
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>323,9</b>	<b>447,1</b>
Passifs courants		
Dettes financières	97,6	109,6
Engagement brut de valeurs résiduelles financières	13,0	16,2
Emprunt obligataire	2,6	5,3
Provisions	40,6	33,2
Passifs d'impôts courants	8,7	16,5
Fournisseurs et autres créiteurs courants	682,2	751,5
Autres passifs courants	153,8	157,6
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>998,5</b>	<b>1 089,9</b>
Passifs liés aux actifs en cours de cession	1,6	0,0
<b>TOTAL BILAN PASSIF</b>	<b>1 605,3</b>	<b>1 817,5</b>

## Compte de résultat consolidé et résultat par action pour les exercices clos au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014

En M€	31 déc. 2014 retraité <sup>1</sup>	31 déc. 2015
<b>PRODUITS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>2 092,6</b>	<b>2 316,1</b>
<b>CHARGES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>(1 999,7)</b>	<b>(2 202,6)</b>
Coût des ventes	(1 385,9)	(1 550,5)
Frais de personnel	(441,3)	(470,6)
Charges externes	(155,9)	(164,9)
Dotations aux amortissements et provisions	(9,7)	(11,9)
Impôts et taxes d'exploitation	(11,7)	(14,2)
Perte nette de valeur sur actifs courants et non courants	0,8	(4,3)
Autres produits et charges d'exploitation	1,9	10,1
Résultat financier opérationnel	2,1	3,7
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>92,9</b>	<b>113,5</b>
Autres produits et charges opérationnels non courants	(24,9)	(5,2)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>68,0</b>	<b>108,3</b>
Autres charges et produits financiers	(15,7)	(12,4)
Variation de la juste valeur sur le dérivé « ORNANE »	3,8	(6,3)
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>56,1</b>	<b>89,6</b>
Impôts	(21,2)	(30,7)
<b>RÉSULTAT NET - ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>34,9</b>	<b>58,9</b>
Résultat SME	0,0	(0,1)
Résultat des activités abandonnées	(3,0)	(0,1)
<b>RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ</b>	<b>31,9</b>	<b>58,7</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DES MINORITAIRES</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>31,2</b>	<b>57,8</b>
<b>En €</b>		
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION</b>	<b>0,28</b>	<b>0,53</b>
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION RETRAITÉ<sup>2</sup></b>	<b>0,27</b>	<b>0,62</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION</b>	<b>0,24</b>	<b>0,52</b>

1 Retraité de la nouvelle règle IFRS (IFRIC 21) – impact de +0,6 million d'euros sur le résultat opérationnel courant 201

2. Avant amortissement du portefeuille ECS et de la marque Osiatis

## Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2015 (1/2)

En M€	Exercice 2014 retraité <sup>1</sup>	Exercice 2015
Résultat net consolidé	31,9	58,7
Élimination du résultat des sociétés mises en équivalence	(0,0)	0,1
Provisions, dépréciation et amortissements	19,7	10,7
Variation de la juste valeur sur le dérivé ORNANE	(3,8)	6,3
Élimination de l'impact des intérêts résiduels donnés en location	2,9	(11,2)
Autres charges (produits) sans effet sur la trésorerie	(2,5)	(4,9)
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT</b>	<b>48,2</b>	<b>59,7</b>
Charge d'impôt constatée	21,0	30,7
Coût de l'endettement financier net	16,0	10,0
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT (A)</b>	<b>85,2</b>	<b>100,4</b>
Financements des contrats autoportés	(40,0)	(59,8)
Variation du besoin en fonds de roulement	(1,1)	47,9
Impôt décaissé net des crédits d'impôts (c)	(15,8)	(15,9)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A+B+C=D)</b>	<b>28,3</b>	<b>72,6</b>
<i>dont flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles abandonnées</i>	(2,3)	(0,4)
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(17,1)	(20,2)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,1	0,1
Acquisition d'immobilisations financières	(0,4)	(2,2)
Cession d'immobilisations financières	0,5	0,7
Acquisition de sociétés et d'activités, nette de la trésorerie acquise	(47,2)	(59,0)
Cession de sociétés et d'activités, nette de la trésorerie acquise	-	1,9
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (E)</b>	<b>(64,1)</b>	<b>(78,7)</b>
<i>dont flux de trésorerie liés aux activités d'investissements abandonnées</i>	(0,0)	1,3

<sup>1</sup> Retraité de la nouvelle règle IFRS (IFRIC 21) – impact de + 0,6 million d'euros sur le résultat opérationnel courant 201



## Tableau des flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2015 (2/2)

En M€	Exercice 2014 retraité	Exercice 2015
Remboursement des OCEANE	(47,5)	-
Émission des ORNANE	175,0	-
Émission d'autres emprunts obligataires non convertibles	-	101,0
Exercice de stock-options	9,3	0,4
Rachats et cessions d'actions propres	(50,8)	(34,8)
Variation des dettes de refinancement sur les contrats de location et dettes sur contrats autoportés	0,6	(6,4)
Augmentation des dettes financières non courantes	33,6	0,6
Remboursement des dettes financières non courantes	(8,0)	(34,7)
Augmentation des dettes financières courantes	7,3	58,5
Remboursement des dettes financières courantes	(9,2)	(49,8)
Intérêts décaissés	(7,3)	(7,9)
Rémunérations des actionnaires décaissées au cours de la période	(12,7)	(16,1)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (F)</b>	<b>90,3</b>	<b>10,8</b>
<i>dont flux de trésorerie liés aux activités de financement abandonnées<sup>1</sup></i>	2,2	-
Incidence des différences de change sur la trésorerie (G)	0,3	0,2
Incidence de la trésorerie nette d'ouverture des activités abandonnées (H) <sup>1</sup>	(0,2)	-
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE (D+E+F+G+H)</b>	<b>54,6</b>	<b>4,9</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>149,9</b>	<b>204,5</b>
Variation de la trésorerie	54,6	4,9
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE</b>	<b>204,5</b>	<b>209,4</b>

1. Les flux nets attribuables aux activités non poursuivies au sens de la norme IFRS 5 concernent l'activité services de l'Allemagne

econocom