HPS

COMMUNICATION FINANCIERE
RÉSULTATS 2019

Casablanca - 20 Mars 2020
Sommaire

Contexte de l’année 2019
Rèvue financière
Rèvue des activités
Perspectives
CONTEXTE DE L'ANNEE 2019
### Le marché du paiement dans le monde

![Graph showing non-cash transactions (billions) from 2017 to 2022F]

<table>
<thead>
<tr>
<th>Region</th>
<th>2017</th>
<th>2018F</th>
<th>2019F</th>
<th>2020F</th>
<th>2021F</th>
<th>2022F</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Global</td>
<td>538.6</td>
<td>604.7</td>
<td>684.1</td>
<td>779.2</td>
<td>895.5</td>
<td>1,045.5</td>
</tr>
<tr>
<td>MEA</td>
<td>49.3</td>
<td>43.1</td>
<td>45.5</td>
<td>51.2</td>
<td>54.3</td>
<td>57.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Latin America</td>
<td>55.6</td>
<td>61.3</td>
<td>61.3</td>
<td>74.2</td>
<td>81.7</td>
<td>90.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Emerging Asia</td>
<td>133.8</td>
<td>144.2</td>
<td>156.3</td>
<td>170.4</td>
<td>185.9</td>
<td>203.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Mature Asia-Pacific</td>
<td>160.6</td>
<td>168.2</td>
<td>176.3</td>
<td>184.5</td>
<td>192.8</td>
<td>201.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Europe (Including Eurozone)</td>
<td>176.3</td>
<td>176.3</td>
<td>176.3</td>
<td>176.3</td>
<td>176.3</td>
<td>176.3</td>
</tr>
<tr>
<td>North America</td>
<td>161.1</td>
<td>161.1</td>
<td>161.1</td>
<td>161.1</td>
<td>161.1</td>
<td>161.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Europe</td>
<td>123.7</td>
<td>123.7</td>
<td>123.7</td>
<td>123.7</td>
<td>123.7</td>
<td>123.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Asia-Pacific</td>
<td>67.6</td>
<td>67.6</td>
<td>67.6</td>
<td>67.6</td>
<td>67.6</td>
<td>67.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Europe (Including Eurozone)</td>
<td>74.2</td>
<td>74.2</td>
<td>74.2</td>
<td>74.2</td>
<td>74.2</td>
<td>74.2</td>
</tr>
<tr>
<td>North America</td>
<td>16.6</td>
<td>16.6</td>
<td>16.6</td>
<td>16.6</td>
<td>16.6</td>
<td>16.6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Region</th>
<th>CAGR (2017–22F)</th>
<th>Growth (2017–18F)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Global</td>
<td>14.0%</td>
<td>11.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>MEA</td>
<td>21.6%</td>
<td>17.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Latin America</td>
<td>6.0%</td>
<td>5.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Emerging Asia</td>
<td>29.7%</td>
<td>28.6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mature Asia-Pacific</td>
<td>10.2%</td>
<td>10.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Europe (Including Eurozone)</td>
<td>8.5%</td>
<td>6.3%</td>
</tr>
<tr>
<td>North America</td>
<td>4.7%</td>
<td>4.7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Source: Capgemini payment report 2020
2019, vers la réalisation de nos ambitions stratégiques

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ambitions</th>
<th>Solutions</th>
<th>Processing</th>
<th>Services</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Diversification régionale</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Diversification de l’offre</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Revenus récurrents</td>
<td></td>
<td>Blue</td>
<td>N/A</td>
</tr>
<tr>
<td>Excellence opérationnelle</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
2019 en bref

**Produits d'exploitation**
- Forte croissance des activités Solutions (+13,0%) et Processing (+22,4%)
- Hausse de 27,7% des revenus récurrents

**Résultat d'exploitation**
- Montée en puissance de l’activité Processing avec la reconnaissances des premiers revenus récurrents liés à cette activité
- Retombées positives des efforts d’excellence opérationnelle

**Marge d’exploitation**
- Marge d’exploitation de 17,6% en hausse de 0,90 pts

**Résultat net**
- Impact de l’effet de change sur le résultat financier
- Eléments non courants liés essentiellement à la contribution sociale de solidarité

**Trésorerie**
- Déploiement de projets de grande envergure avec des cycles d’implémentation plus longs
- Paiement du reliquat relatif à l’acquisition de l’activité Switch au Maroc

<table>
<thead>
<tr>
<th>Produits d'exploitation</th>
<th>Résultat d'exploitation</th>
<th>Marge d’exploitation</th>
<th>Résultat net</th>
<th>Trésorerie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>719,6 M MAD +8,6%</td>
<td>126,9 M MAD +14,4%</td>
<td>17,6% vs. +16,7%</td>
<td>93,8 M MAD +1,7%</td>
<td>85,5 M MAD -30,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Produits d'exploitation</th>
<th>Résultat d'exploitation</th>
<th>Marge d’exploitation</th>
<th>Résultat net</th>
<th>Trésorerie</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>719,6 M MAD +8,6%</td>
<td>126,9 M MAD +14,4%</td>
<td>17,6% vs. +16,7%</td>
<td>93,8 M MAD +1,7%</td>
<td>85,5 M MAD -30,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Faits marquants 2019 par activités

**Processing**
- Switching
- Paiement
  - Dynamique du Switching au Maroc
  - Montée en puissance des revenus récurrents liés aux projets Paiement
  - Déploiement du projet Société Générale dans 13 pays africains (Paiement) et mise en production dans 2 pays

**Solutions**
- Projets
- Upselling
- Maintenance
- Licence
  - Diversification avec le renforcement de notre position dans le mobile banking
  - Forte dynamique de la diversification de la présence géographique
  - Croissance de l’upselling

**Services**
- +22,4%*
- -13,3%*
  - Retard dans les renouvellements de contrats importants réalisés sur le 4ème trimestre 2019
  - Nouveaux référencements auprès d’acteurs majeurs en France et démarrage de projets avec de nouveaux clients

---
*Variation par rapport à 2018*
Diversification de l’offre & renforcement des revenus récurrents

**Solutions**
- Performance solide du upselling et des revenus liés à la licence
- Croissance au niveau de la maintenance
- Déploiement de projets majeurs
- Renforcement de notre position dans le M-Banking

**Processing**
- Reconnaissance des premiers revenus de l’activité Processing Paiement
- Signature des premiers contrats Processing Microfinance

**Services**
- Renouvellement en retard des contrats au 4e trimestre de l’année 2019

<table>
<thead>
<tr>
<th>Activité</th>
<th>Produits d’exploitation 2018</th>
<th>Produits d’exploitation 2019</th>
<th>En % des produits d’exploitation</th>
<th>En M MAD</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Solutions</td>
<td>320,8 (48%)</td>
<td>409,7 (57%)</td>
<td>Revenus récurrents</td>
<td>719,6</td>
</tr>
<tr>
<td>Processing</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>+2,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Services</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-16,7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>+12,3</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>+58,6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

En M MAD
Empreinte géographique & diversification régionale

**Afrique**
- Poursuite d’un rythme de production élevé auprès des clients en Afrique du Sud
- Elargissement du portefeuille clients

**Europe**
- Croissance de l’upselling de l’activité Solutions qui compense la baisse de l’activité Services dans la région

**Asie**
- Renforcement de la base clientèle dans nos régions historiques Moyen-Orient
- Aboutissement de la stratégie de déploiement du bureau de Singapour avec la conquête de plusieurs pays
- Augmentation de la base clientèle avec 3 nouveaux clients

<table>
<thead>
<tr>
<th>Région</th>
<th>2019</th>
<th>2018</th>
<th>% de variation vs. 2018</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Afrique</td>
<td>297,3 M MAD</td>
<td>295,6 M MAD</td>
<td>+1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Europe</td>
<td>206,2 M MAD</td>
<td>191,1 M MAD</td>
<td>+8,8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Asie</td>
<td>148,3 M MAD</td>
<td>126,6 M MAD</td>
<td>+17,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Amériques</td>
<td>23,4 M MAD</td>
<td>30,2 M MAD</td>
<td>-24,8%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(Notes et légendes pour les graphiques)
Excellence opérationnelle

**Charges de personnel**
Evolution des effectifs (+9%) combinée à une augmentation des salaires

**Charges externes**
Effort commercial soutenu à travers une présence dans 23 événements majeurs de l’industrie du paiement
Augmentation des charges locatives relatives aux nouveaux locaux installés

**Achats consommés**
Evolution stable de la sous-traitance

**Dotation d’exploitation**
Amortissement relatif aux investissements réalisés dans le cadre du PCA

---

Produits d’exploitation
Charges de personnel
Charges externes
Achats consommés
Dotations d’exploitation
Autres charges d’exp.
Divers
Résultat d’exploitation

En M MAD

* Variation par rapport à 2018
** Part dans les produits d’exploitation
# Ventes

<table>
<thead>
<tr>
<th>Solutions</th>
<th>Processing</th>
<th>Services</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Switch Cartes</td>
<td>Switch Mobile</td>
<td>Processing Paiement</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Asie
- SAUDI PAYMENTS
- NDB bank
- empay

### Afrique
- BMCE BANK
- FNB
- INWI
- MANSABANK

### Europe
- TFI
- VINCI
- PMU

HPS
Activité Solutions

Orientations stratégiques

- Ancrer notre présence en ciblant les banques “Tier 3” et les ISOs aux États-Unis
- Offrir nos solutions aux grands processeurs européens et les banques de rang intermédiaire en Europe
- Développer une présence à travers des partenariats en Asie du Sud-Est et en Amérique Latine
- Développer des solutions de E-Wallet et des solutions pour divers acteurs (télécoms, retails...etc.)

Contribution au revenu global

509,4 M MAD
+13,0% vs. 2018
74%

Faits marquants

- Signature d’un contrat avec une des 10 premières banques mondiales pour le déploiement des cartes de débit dans 2 pays (Europe et Asie)
- Poursuite d’un rythme de production élevé pour la clientèle en Afrique du Sud
- Croissance soutenue du upselling
- Finalisation du projet SIA et migration des premiers clients sur PowerCARD
- Choix de PowerCARD pour la plateforme de SIA en Grèce
- PowerCARD sélectionné pour le M-Payment en Arabie Saoudite
- Niveau de ventes de 315 M MAD

Evolution de l’activité en M MAD

<table>
<thead>
<tr>
<th>Année</th>
<th>TCAM</th>
<th>activité Solutions</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2016</td>
<td>244</td>
<td>244</td>
</tr>
<tr>
<td>2017</td>
<td>304</td>
<td>304</td>
</tr>
<tr>
<td>2018</td>
<td>321</td>
<td>321</td>
</tr>
<tr>
<td>2019</td>
<td>410</td>
<td>410</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Activité Solutions

**Afrique**
- Activité soutenue au niveau de l’Afrique du Sud
- Renforcement de notre positionnement par la signature de nouveaux contrats

**Europe**
- Poursuite du déploiement des projets majeurs
- Signature de contrat avec un acteur Tier 1 des services financiers

**Asie**
- Confirmation du potentiel de croissance avec la conclusion de plusieurs nouveaux contrats
- Signature de contrat pour la mise en place du M-payment en Arabie Saoudite

**Amériques**
- Mise en place d’un plan d’action pour le développement du potentiel de croissance de la région
Activité Processing

Orientations stratégiques

- Développement de l’activité de manière organique et par acquisition au niveau de l’Afrique et du Moyen-Orient
- Diversification de l’offre

Contribution au revenu global

67,1 M MAD
+22,4% vs. 2018

Faits marquants

- **Paiement**
  - Projet Société Générale Afrique : premiers revenus liés au contrat de gestion de l’activité monétique dans 13 pays en Afrique
  - Signature de contrats de Processing Paiement au Moyen-Orient et en Europe
  - Processing microfinance avec le projet du consortium ALAFIA

- **Switching**
  - Finalisation de la mise en place de la plateforme Switching pour le mobile et démarrage des transactions réelles
  - Signature de plusieurs contrats pour le Switch Mobile au Maroc

Evolution de l’activité en M MAD

TCAM 18,1%
Activité Processing

<table>
<thead>
<tr>
<th>Année</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Value</td>
<td>41</td>
<td>59</td>
<td>59</td>
<td>67</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Activité Switching / la monétique au Maroc en chiffres

- **Encours global de cartes**
  - 16,2 Millions de cartes
    - +0,4 Millions vs. 2018

- **Transactions par carte**
  - 413,8 Millions de transactions
    - +5,9% vs. 2018

- **Réseau GAB**
  - 7 613 unités
    - +324 installations

**Retrait**
- Nombre d’opérations en Millions
  - 2016: 256,2
  - 2017: 271,8
  - 2018: 294,5
  - 2019: 316,1

**Paiement**
- Nombre d’opérations en Millions
  - 2016: 40,5
  - 2017: 53,5
  - 2018: 68,0
  - 2019: 85,4

**Paiement via internet**
- Nombre d’opérations en Millions
  - 2016: 3,6
  - 2017: 6,6
  - 2018: 8,3
  - 2019: 9,8

**Evolution des opérations interopérables traitées par HPS Switch Vs 2018**
- 29%
- 7,5%
Activité Switching / Volumes traités et Evolution des tarifs

NOMBRE DE TRANSACTIONS PAIEMENTS + RETRAITS COMPARATIF 2019 VS 2018

-39% sur le PMP
Evolution du Prix Moyen Pondéré pour les transactions de paiement

0,4258
0,3247
0,2823
0,2614
2016
2017
2018
2019

-11% sur le PMP
Evolution du Prix Moyen Pondéré pour les transactions de retrait

0,8171
0,7466
0,7362
0,7271
2016
2017
2018
2019

+22% vs. 2018
Activité Services

**Orientations stratégiques**
- Diversification de l’activité vers des services à forte valeur ajoutée
- Diversification au niveau du territoire français et mise en place des agences régionales

**Faits marquants**
- Renouvellement des contrats décalé vers le quatrième trimestre de l’année
- Développement de la base clientèle (TF1, EDF, Allo Pneu, PMU, Vinci, …)
- Réorganisation de la force de vente
- Référencement auprès d’acteurs majeurs en France et conclusion de nouveaux contrats

**Contribution au revenu global**
108,2 M MAD
-13,3% vs. 2018

16%

**Evolution de l’activité en M MAD**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Année</th>
<th>TCAM</th>
<th>Activité Services</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2016</td>
<td>112</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2017</td>
<td>111</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2018</td>
<td>125</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2019</td>
<td>108</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
L’effort en R&D en 2019

80,8 M MAD

Renforcement des efforts en R&D

+18% vs. 2018
La R&D en 2020 et au-delà ...

Renforcement des efforts en R&D
80,8 M MAD
+18% vs. 2018

Orientations stratégiques pour PowerCARD

- Avoir une évolutivité « infinie ».
- Bénéficier des possibilités du cloud pour variabiliser les coûts d’infrastructure notamment dans la gestion des pics.
- Rendre tous les traitements de PowerCARD en temps réel pour répondre aux enjeux des nouveaux moyens de paiements instantanés.
- Suppression de la dépendance à Oracle

On-Premise and Cloud compliant : Hybrid Cloud

Infinite Scalability

Database agnostic

From monolith to small blocks
Independent updates

V4 must be compatible with V3.X clients existing IT infrastructure

All services are real-time with supervision
PowerCARD Users Meeting 2019

+400 participants

+70 pays

+30 speakers
Performance Opérationnelle

Un test de basculement sur le site de secours a eu lieu le 12/11/2019
Cette opération a été réalisée en coordination avec l'ensemble des clients
Le site de secours a été utilisé en tant que site de production pendant 2 semaines
Après le succès de cette opération, le retour vers le site de production principal a eu lieu le 26/11/2019
Backlog fin 2019

- **Backlog de plus de 500 MDH**, représentant plus de 70% du revenu global de 2019.
- Concrétisation et livraison de plusieurs projets de grande envergure.
- Décalage de la signature de certains projets importants sur 2020.
- Renforcement de la part des revenus Processing dans le backlog grâce aux succès commerciaux de 2019 (Moyen Orient et Europe).
Stratégie

1. Diversification régionale
2. Diversification de l’offre
3. Revenus récurrents
4. Excellence opérationnelle
Perspectives 2020

Le Groupe bénéficie d’un positionnement unique compte tenu de la diversité et de la résilience de son portefeuille.
Tout en gérant les perturbations liées à la situation de force majeure Covid-19, HPS prévoit pour l’année 2020 :

- Maintien d’une solide croissance organique du chiffre d’affaires
- Amélioration continue de la marge opérationnelle
- Accélération de la croissance et de la diversification par de la croissance externe
Conclusion

- Croissance soutenue de l’activité
- Solide performance opérationnelle
- Poursuite des initiatives de notre plan stratégique
Périmètre de Consolidation
### Compte de produits et de charges consolidés

<table>
<thead>
<tr>
<th>COMPTE DE PRODUITS ET DE CHARGES CONSOLIDÉS</th>
<th>2019</th>
<th>2018</th>
<th>Variation</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Chiffres d'affaires</td>
<td>683 684 278</td>
<td>616 683 910</td>
<td>10,86%</td>
</tr>
<tr>
<td>Variation de stocks de produits</td>
<td>5 091 646</td>
<td>18 508 127</td>
<td>-72,49%</td>
</tr>
<tr>
<td>Production immobilisée</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Autres produits d'exploitation</td>
<td>30 824 403</td>
<td>27 269 804</td>
<td>13,03%</td>
</tr>
<tr>
<td>Produits d'Exploitation</td>
<td>719 600 327</td>
<td>662 461 841</td>
<td>8,63%</td>
</tr>
<tr>
<td>Achats revendus de Marchandises</td>
<td>- 1 774 989</td>
<td>- 3 426 393</td>
<td>-48,20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Achats consommés</td>
<td>- 84 461 142</td>
<td>- 84 234 655</td>
<td>0,27%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charges externes</td>
<td>- 139 497 796</td>
<td>- 119 740 516</td>
<td>16,50%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charges de personnel</td>
<td>- 306 242 429</td>
<td>- 286 676 749</td>
<td>6,82%</td>
</tr>
<tr>
<td>Autres charges d'exploitation</td>
<td>- 10 338 185</td>
<td>- 8 298 031</td>
<td>24,59%</td>
</tr>
<tr>
<td>Impôts et taxes</td>
<td>- 8 953 821</td>
<td>- 8 062 574</td>
<td>11,05%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dotations d'exploitation</td>
<td>- 41 412 541</td>
<td>- 41 109 948</td>
<td>0,74%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charges d'Exploitation</td>
<td>- 592 680 904</td>
<td>- 551 548 867</td>
<td>7,46%</td>
</tr>
<tr>
<td>Résultat d'exploitation</td>
<td>126 919 423</td>
<td>110 912 974</td>
<td>14,43%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charges et produits financiers</td>
<td>- 6 305 297</td>
<td>- 76 938</td>
<td>8095,33%</td>
</tr>
<tr>
<td>Résultat courant des entreprises intégrées</td>
<td>120 614 126</td>
<td>110 836 037</td>
<td>8,82%</td>
</tr>
<tr>
<td>Charges et produits non courants</td>
<td>- 4 612 673</td>
<td>- 2 670 800</td>
<td>72,71%</td>
</tr>
<tr>
<td>Impôts sur les résultats</td>
<td>- 29 114 774</td>
<td>- 24 687 593</td>
<td>17,93%</td>
</tr>
<tr>
<td>Résultat net des entreprises intégrées</td>
<td>86 886 679</td>
<td>83 477 643</td>
<td>4,08%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quote part dans les résultats des entreprises MEE</td>
<td>10 600 607</td>
<td>12 444 860</td>
<td>-14,82%</td>
</tr>
<tr>
<td>Dotations aux amortis des écarts d’acquisition</td>
<td>- 3 690 912</td>
<td>- 3 690 912</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Résultat net de l'ensemble consolidé</td>
<td>93 796 375</td>
<td>92 231 592</td>
<td>1,70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Intérêts minoritaires</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>0,00%</td>
</tr>
<tr>
<td>Résultat net (Part du groupe)</td>
<td>93 796 375</td>
<td>92 231 592</td>
<td>1,70%</td>
</tr>
<tr>
<td>Marge nette</td>
<td>13,03%</td>
<td>13,92%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Résultat par action</td>
<td>133,31</td>
<td>131,09</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Intérêts minoritaires :** 0,00%

**Résultat net (Part du groupe) :** 93 796 375 / 92 231 592

**Marge nette :** 13,03% / 13,92%

**Résultat par action :** 133,31 / 131,09
Tableau des flux consolidés 2019

<table>
<thead>
<tr>
<th>TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE</th>
<th>31/12/2019</th>
<th>31/12/2018</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Résultat net</td>
<td>93 796 375</td>
<td>92 231 592</td>
</tr>
<tr>
<td>Elimination des charges et produits nets sans effet sur la trésorerie ou non liés à l’activité</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>-Dotations aux amortissements</td>
<td>19 702 875</td>
<td>15 797 632</td>
</tr>
<tr>
<td>-Variation des impôts différés</td>
<td>-1 143 132</td>
<td>-1 574 718</td>
</tr>
<tr>
<td>-Plus ou moins value de cession</td>
<td>2 956</td>
<td>19 969</td>
</tr>
<tr>
<td>-Autres produits (charges) nets sans effets sur la trésorerie</td>
<td>3 622 813</td>
<td>3 748 522</td>
</tr>
<tr>
<td>-Quote part dans le résultat des sociétés mises en équivalence nette des dividendes reçus</td>
<td>-6 088 172</td>
<td>-6 379 688</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacités d’autofinancement des sociétés intégrées</td>
<td>109 893 714</td>
<td>103 843 310</td>
</tr>
<tr>
<td>Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l’activité</td>
<td>-61 024 039</td>
<td>-20 184 284</td>
</tr>
<tr>
<td>Flux net de trésorerie liés à l’activité</td>
<td>48 869 674</td>
<td>83 659 026</td>
</tr>
<tr>
<td>Acquisition d’immobilisations corporelles et incorporelles</td>
<td>30 429 281</td>
<td>11 747 245</td>
</tr>
<tr>
<td>Cessions d’immobilisations nettes d’impôts</td>
<td>-</td>
<td>40 948</td>
</tr>
<tr>
<td>Cession de titres de sociétés mises en équivalence</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Acquisition nette de titre de société consolidée</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Flux de trésorerie liés aux opérations d’investissements</td>
<td>-30 429 281</td>
<td>-11 706 297</td>
</tr>
<tr>
<td>Dividendes versés aux actionnaires de la société mère</td>
<td>-35 179 950</td>
<td>-28 143 960</td>
</tr>
<tr>
<td>Augmentation du capital en numéraire</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Autres</td>
<td>-336 667</td>
<td>-56 422</td>
</tr>
<tr>
<td>Variations des emprunts</td>
<td>-19 210 542</td>
<td>-15 517 186</td>
</tr>
<tr>
<td>Flux des opérations de financement</td>
<td>-54 727 159</td>
<td>-43 717 568</td>
</tr>
<tr>
<td>Mouvements de conversion</td>
<td>-1 140 883</td>
<td>-1 452 188</td>
</tr>
<tr>
<td>Augmentation (diminution) de la trésorerie</td>
<td>-37 427 648</td>
<td>26 782 972</td>
</tr>
<tr>
<td>Trésorerie au début de l’exercice</td>
<td>122 893 992</td>
<td>96 111 020</td>
</tr>
<tr>
<td>Trésorerie à la fin de l’exercice</td>
<td>85 466 344</td>
<td>122 893 992</td>
</tr>
</tbody>
</table>