

1. Date importante

(in milioane de Euro)	2020	2021	Diferente
Venituri	15,848	18,160	+14.6%
Marja operațională ^{Error! Bookmark not defined.}	1,879	2,340	+25%
<i>ca % din Venituri</i>	11.9%	12.9%	+1.0 pt
Profit	1,502	1,839	+22%
<i>ca % din Venituri</i>	9.5%	10.1%	+0.6 pt
Profit Net (Cota Grupului)	957	1,157	+21%
Câștig de bază per acțiune (€)	5.71	6.87	+20%
Profit normalizat per acțiune (€) ^{Error! Bookmark not defined.}	7.23 ^a	9.19 ^a	+27%
Fluxul de numerar organic*	1,119	1,873	+€754 milioane
Numerar net / (Datoria netă) ^{Error! Bookmark not defined.}	(4,904)	(3,224)	

^a Excluzând o cheltuială tranzitorie cu impozitul de 36 milioane EUR în 2021, comparativ cu veniturile fiscale de 8 milioane EUR în 2020.

2. Operațiuni în funcție de regiune

Impactul asupra veniturilor la cursuri de schimb constante

	T4 2021	An Fiscal 2021
America de Nord	+11.1%	+12.0%
Regatul Unit și Irlanda	+18.0%	+18.3%
Franța	+4.3%	+10.3%
Restul Europei	+12.7%	+17.6%
Asia-Pacific și America Latină	+35.8%	+27.3%
TOTAL	+12.5%	+15.1%

3. Operațiuni în funcție de linii de business

Impactul asupra veniturilor totale*

la cursuri de schimb constante

	T4 2021	An Fiscal 2021
Strategie & Transformare	+26.0%	+27.0%
Aplicații & Tehnologie	+16.0%	+13.1%
Operațiuni & Inginerie	+6.8%	+18.5%

CLASIFICAREA MODELELOR DE AFACERI

- **Strategie și Transformare** include toate serviciile de consultanță în strategie, inovare și transformare.
- **Aplicații și Tehnologie** reunește „Servicii de aplicații” și activități conexe și în special servicii tehnologice locale.
- **Operațiuni și Inginerie** cuprinde toate celelalte afaceri ale Grupului. Acestea includ Servicii de afaceri (inclusiv servicii de externalizare a proceselor de afaceri și servicii de tranzacție), toate serviciile de infrastructură și cloud, precum și serviciile de cercetare și dezvoltare și inginerie.

DEFINIȚII

Creșterea organică sau creșterea similară a veniturilor este rata de creștere calculată la **sfera de aplicare și la cursuri de schimb constante ale Grupului**. Domeniul de aplicare al Grupului și cursurile de schimb utilizate sunt cele pentru perioada raportată. Cursurile de schimb pentru perioada raportată sunt, de asemenea, utilizate pentru a calcula **creșterea la cursuri de schimb constante**.

Reconcilierea ratelor de creștere	T1 2021	T2 2021	T3 2021	T4 2021	An fiscal 2021
Creștere organică	+1.7%	+12.9%	+13.2%	+13.2%	+10.2%
Schimbări în sfera de aplicare a Grupului	+22.5 pts	-0.5 pt	-0.3 pt	-0.7 pt	+4.9 pts
Creștere la cursuri de schimb constante	+24.2%	+12.4%	+12.9%	+12.5%	+15.1%
Fluctuațiile cursului de schimb	-3.8 pts	-2.3 pts	+0.7 pt	+2.5 pts	-0.5 pt
Creștere raportată	+20.4%	+10.1%	+13.6%	+15.0%	+14.6%

La determinarea tendințelor activității pe afaceri și în conformitate cu măsurile interne de performanță operațională, creșterea la cursuri de schimb constante este calculată pe baza **veniturilor totale**, adică înainte de eliminarea facturării inter-business. Grupul consideră că aceasta este mai reprezentativă pentru nivelurile de activitate pe afaceri. Pe măsură ce afacerile sale se schimbă, un număr tot mai mare de contracte necesită o gamă de experiență comercială pentru livrare, ceea ce duce la o creștere a fluxurilor inter-business.

Marja operațională este unul dintre indicatorii cheie de performanță ai Grupului. Este definită ca diferența dintre venituri și costurile de exploatare. Se calculează înainte de „Alte venituri și cheltuieli din exploatare” care includ amortizarea imobilizărilor necorporale recunoscute în combinații de întreprinderi, taxa rezultată din recunoașterea amânată a valorii juste a acțiunilor acordate angajaților (inclusiv contribuțiile la asigurările sociale și contribuțiile angajatorului) și -venituri și cheltuieli recurente, în special deprecierea fondului comercial, fondul comercial negativ, câștigurile sau pierderile de capital din cedările companiilor sau întreprinderilor consolidate, costurile de restructurare suportate conform unui plan formal detaliat aprobat de conducerea Grupului, costul de achiziție și integrare a companiilor achiziționate de către Grup, inclusiv câștigurile care cuprind condițiile de prezență și efectele reducerilor, decontărilor și transferurilor planurilor de pensii cu beneficii determinate.

Profitul net normalizat este egal cu profitul exercițiului (cota de grup) ajustat pentru impactul elementelor recunoscute la „Alte venituri și cheltuieli din exploatare”, net de impozitul calculat folosind rata efectivă de impozitare. **Câștigul pe acțiune normalizat** este calculat ca și câștigul de bază pe acțiune, adică excluzând diluția.

Fluxul de numerar liber organic este egal cu fluxul de numerar din operațiuni minus achizițiile de imobilizări corporale și necorporale (net de cedări) și rambursările datorilor de leasing, ajustate pentru încasările aferente costului net al dobânzii.

Covid-19: Impactul crizei de sănătate asupra situațiilor financiare consolidate nu este izolat. Definiția măsurilor alternative de performanță de mai sus este, prin urmare, neschimbată și, în conformitate cu practica anterioară, aceste situații financiare includ în alte venituri și cheltuieli operaționale o sumă nesemnificativă a costurilor incrementale și nerecurente legate de această criză.

REZULTATE PE REGIUNI

	Venituri	Creștere de la an la an		Rata marjei operaționale	
	2021 (în milioane de euro)	Raportat	La cursuri de schimb constante de 2020	2020	2021
America de Nord	5,251	+8.5%	+12.0%	14.8%	15.9%
Regatul Unit și Irlanda	2,127	+22.2%	+18.3%	15.5%	18.0%
Franța	3,799	+10.3%	+10.3%	8.7%	10.2%
Restul Europei	5,563	+18.4%	+17.6%	11.4%	12.3%
Asia-Pacific și America Latină	1,420	+26.2%	+27.3%	13.0%	11.5%
TOTAL	18,160	+14.6%	+15.1%	11.9%	12.9%

REZULTATE PER ARII DE AFACERI

	Total venituri 2021 (% din veniturile Grupului)	Creștere de la an la an La cursuri de schimb constante în Venituri totale* ale afacerii
Strategie & Transformare	7%	+27.0%
Aplicații & Tehnologie	62%	+13.1%
Operațiuni & Inginerie	31%	+18.5%

REZUMAT AL CONTULUI DE VENITURI ȘI MARJA OPERAȚIONARE

(în milioane de euro)	2020	2021	Modificare
Venituri	15,848	18,160	+14.6%
Costuri operaționale	(13,969)	(15,820)	
Marjă operațională	1,879	2,340	+25%
ca % din venituri	11.9%	12.9%	
Alte venituri și cheltuieli din exploatare	(377)	(501)	
Profit operațional	1,502	1,839	+22%
ca % din venituri	9.5%	10.1%	
Cheltuieli financiare nete	(147)	(159)	
Venitul/(cheltuiala) din impozitul pe venit	(400)	(526)	
Cota din profitul asociaților	-	5	
(-)Interese necontrolabile	2	(2)	
Profitul perioadei, cota Grup	957	1,157	+21%

CÂȘTIGUL PE ACȚIUNE NORMALIZAT ȘI DILUAT

(în milioane de euro)	2020	2021	Modificare
Numărul mediu de acțiuni în circulație	167,620,101	168,574,058	
Câștigul de bază pe acțiune (în euro)	5.71	6.87	+20%
Numărul mediu diluat de acțiuni în circulație	172,555,946	173,899,033	
Profitul pe acțiune diluat (în euro)	5.55	6.66	+20%

<i>(în milioane de euro)</i>	2020	2021	Modificare
Profitul perioadei, cota Grup	957	1,157	+21%
Cota de impozitare efectivă	30.1%	29.2%	
(-)Alte venituri și cheltuieli din exploatare, fără impozit	263	355	
Profit normalizat pentru perioada	1,220	1,512	+24%
Numărul mediu de acțiuni în circulație	167,620,101	168,574,058	
Profitul normalizat pe acțiune (în euro)	7.28	8.97	+23%

Grupul a recunoscut o cheltuială cu impozitul de 36 milioane EUR în 2021, comparativ cu veniturile fiscale de 8 milioane EUR în 2020, în ceea ce privește impactul tranzitoriu al reformei fiscale din SUA din 2017.

Ajustat pentru această cheltuială excepțională cu impozitul, câștigul normalizat pe acțiune este de 9,19 EUR în 2021:

<i>(în milioane de euro)</i>	2020	2021	Modificare
Profitul normalizat pe acțiune (în euro)	7.28	8.97	+23%
+ Impozit (venit)/cheltuială de tranziție	(8)	36	
Numărul mediu de acțiuni în circulație	167,620,101	168,574,058	
Impactul impozitului tranzitoriu (venituri)/cheltuieli (în euro)	(0.05)	0.22	
Câștigul normalizat pe acțiune – excluzând impozitul (venitul)/cheltuiala tranzitorie (în euro)	7.23	9.19	+27%

MODIFICAREA NUMERARULUI ȘI ECHIVALENTELOR DE NUMERAR ȘI A FLUXULUI DE NUMERAR LIBER ORGANICE

<i>(în milioane de euro)</i>	2020	2021
Cash net din activități de exploatare	1,661	2,581
Achiziții de imobilizări corporale și necorporale, net de cedări	(204)	(262)
Costul net al dobânzii	(47)	(126)
Rambursări ale datoriilor de leasing	(291)	(320)
Flux de numerar liber organic	1,119	1,873
Alte fluxuri de numerar din (utilizate în) activități de investiții și finanțare	(610)	(1,716)

Creșterea (scăderea) numerarului și echivalentelor de numerar	509	157
Efectul fluctuațiilor cursului de schimb	(131)	134
Numerar și echivalente de numerar de deschidere, net de descoperirile de cont bancare	2,450	2,828
Numerar și echivalente de numerar de închidere, net de descoperirile de cont bancare	2,828	3,119

DATORIE NETĂ

<i>(în milioane de euro)</i>	December 31, 2020	December 31, 2021
Numerar și echivalente de numerar	2,836	3,129
Descoperiri bancare	(8)	(10)
Numerar și echivalente de numerar	2,828	3,119
Active de gestionare a numerarului	338	385
Împrumuturi pe termen lung	(7,127)	(6,654)
Împrumuturi pe termen scurt și descoperiri de cont bancare (951)		(87)
(-) Bank overdrafts	8	10
Borrowings, excluding bank overdrafts	(8,070)	(6,731)
Derivative instruments	-	3
Net cash and cash equivalents / (Net debt)	(4,904)	(3,224)