

RAPPORT DE GESTION



2010

1	ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2009/2010	5
1.1	Présentation du Groupe	5
1.1.1	Historique	5
1.1.2	Faits marquants de l'exercice 2009/2010	6
1.1.3	Chiffres clés	7
1.2	Analyse de l'activité et commentaires sur les résultats de l'exercice 2009/2010	9
1.2.1	Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel	9
1.2.2	Chiffre d'affaires par métier	9
1.2.3	Evolution des volumes de production	10
1.2.4	Chiffre d'affaires par type de support	10
1.2.5	Chiffre d'affaires par destination géographique	10
1.2.6	Evolution du compte de résultat	11
1.2.7	Evolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et de l'endettement	11
1.2.8	Politique de financement d'actifs	12
1.3	Trésorerie et capitaux	12
1.3.1	Evolution des capitaux propres	12
1.3.2	Flux de trésorerie	13
1.3.3	Conditions d'emprunts et structure de financement	13
1.4	Développement Durable	14
1.4.1	Ressources Humaines	14
1.4.1.1	Favoriser l'innovation et la croissance	14
1.4.1.2	Accompagner le développement de chacun	15
1.4.1.2.1	Offrir un cadre stimulant et innovant	15
1.4.1.2.2	Responsabiliser chacun en offrant un cadre personnalisé	16
1.4.1.3	L'emploi chez Ubisoft en France	17
1.4.1.3.1	Environnement et conditions de travail	17
1.4.1.3.2	Développement des compétences	18
1.4.1.3.3	Emploi et non-discrimination	18
1.4.1.3.4	Rémunération	18
1.4.2	Les oeuvres sociales	19
1.4.3	Données environnementales : vers une responsabilité écologique	20
1.4.3.1	Empreinte Carbone et Emissions de Gaz à Effet de Serre	21
1.4.3.1.1	Consommation énergétique	21
1.4.3.1.2	Outils de téléconférence et politique de déplacements professionnels	21
1.4.3.2	Impact écologique et gestion durable des ressources utilisées (hors GES)	22
1.4.3.2.1	Consommation de papier	22
1.4.3.2.2	Consommation d'eau	22
1.4.3.2.3	Traitement et recyclage des produits non commercialisables	22
1.4.3.2.4	Gestion du cycle de vie et recyclage du matériel informatique utilisé	22
1.4.3.2.5	Traitement et recyclage des consommables	23
1.4.3.2.6	Traitement des déchets	23
1.4.3.2.7	Implication des fournisseurs dans une démarche écologiquement responsable	23
1.4.3.3	Prise de conscience et diffusion des bonnes pratiques environnementales	24
1.4.3.3.1	Mettre en œuvre les bonnes pratiques écologiques au niveau du Groupe	24
1.4.3.3.2	Promotion des initiatives	24
1.4.3.3.3	Sensibilisation du grand public aux problématiques environnementales	24

1.5	Filiales et Participations.....	25
1.5.1	Organigramme au 31 mars 2010.....	25
1.5.2	Participations de l'exercice	26
1.5.3	Activités des filiales	26
1.6	Renseignements de caractère général.....	27
1.6.1	Politique d'investissement	27
1.6.2	Politique de recherche et développement.....	27
1.6.3	Propriétés immobilières, usines et équipements	27
1.7	Les Facteurs de risques	28
1.7.1	Risques liés à l'activité et au marché des jeux vidéos	28
1.7.1.1	Risques liés à la stratégie produits, positionnement et gestion des marques	28
1.7.1.2	Risques liés à l'évolution du marché	28
1.7.1.3	Risques de décalage ou de mauvais démarrage lors de la sortie d'un jeu phare.....	29
1.7.1.4	Risques liés à la recherche et à la fidélisation de nos talents.....	30
1.7.1.5	Risques liés à l'acquisition et à l'intégration de nouvelles structures	30
1.7.2	Risques Juridiques	30
1.7.2.1	Litiges - Procédures judiciaires et d'arbitrages.....	30
1.7.2.2	Environnement Réglementaire.....	31
1.7.2.3	Risque lié aux droits de propriété intellectuelle.....	31
1.7.2.4	Risque lié aux contrats de licences.....	31
1.7.3	Risques opérationnels.....	32
1.7.3.1	Risque lié à la dépendance à l'égard des clients	32
1.7.3.2	Risque lié à la dépendance à l'égard des fournisseurs et sous-traitants.....	32
1.7.3.3	Risques comptables et financiers :	32
1.7.3.4	Risques liés aux systèmes d'information et à la sécurité informatique	33
1.7.4	Risques de marché	33
1.7.5	Risques industriels ou liés à l'environnement.....	34
1.7.6	Assurances et couverture des risques.....	35
1.8	Engagements.....	36
1.9	Evénements récents, perspectives et stratégies	36
1.9.1	Evolution récente	36
1.9.2	Perspectives de marché	36
2	COMMENTAIRES COMPTES ANNUELS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2010.....	37
3	RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIETE	39
3.1	Renseignements à caractère général concernant la société	39
3.2	Informations complémentaires concernant la société	40
3.2.1	Acte constitutif et statuts.....	40
3.2.1.1	Objet social (article 3 des statuts)	40
3.2.1.2	Répartition statutaire des bénéfices (article 17 des statuts)	40
3.2.1.3	Assemblées Générales (article 14 des statuts).....	40
3.2.1.4	Disposition fixant le seuil au dessus duquel toute participation doit être divulguée (article 6 des statuts).....	41
3.2.1.5	Droits attachés aux actions (articles 7 et 8 des statuts)	41
3.2.1.6	Modification des statuts.....	41

3.2.2	Capital social	42
3.2.2.1	Montant du capital souscrit	42
3.2.2.2	Rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice.....	42
3.2.2.3	Rachat par la société de ses propres titres.....	42
3.2.2.3.1	Autorisation en vigueur au jour du présent rapport.....	42
3.2.2.3.2	Contrats de liquidité.....	43
3.2.2.3.3	Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 2 juillet 2010.....	43
3.2.2.4	Capital autorisé non émis.....	45
3.2.2.5	Titres donnant accès au capital (valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription d'actions).....	46
3.2.2.6	Options de souscription d'actions.....	47
3.2.2.7	Attribution gratuite d'actions (plans en vigueur au 31 mars 2010)	50
3.2.2.8	Actionnariat salarié dans le cadre du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (ci-après « FCPE »).....	51
3.2.2.9	Titres non représentatifs du capital	51
3.2.2.10	Droit d'acquisition ou obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré.....	51
3.2.2.11	Option ou accord inconditionnel sur un membre du Groupe	51
3.2.2.12	Identification des porteurs de titres.....	51
3.2.2.13	Disposition ayant pour effet de retarder un changement de contrôle	51
3.2.2.14	Clause d'agrément.....	51
3.2.2.15	Disposition régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi	51
3.2.2.16	Marché du titre de la société	53
3.2.2.17	Dividende.....	54
3.2.2.18	Etablissement assurant le service titres	54
3.2.3	Principaux actionnaires	55
3.2.3.1	Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices	55
3.2.3.2	Répartition du capital et des droits de vote au 30 avril 2010	56
3.2.3.3	Changement de contrôle.....	59
3.2.3.4	Pacte d'actionnaires	59

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 60

4.1	Code de gouvernement d'entreprise.....	60
4.2	Composition et fonctionnement du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe	60
4.2.1	Composition du Conseil d'administration	60
4.2.2	Direction du Groupe.....	61
4.2.3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration.....	61
4.2.4	Fonctionnement du Conseil d'administration / Direction générale.....	61
4.2.5	Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite, ou d'incrimination et/ou sanction publique	62
4.2.6	Prêt et garantie accordés aux membres du Conseil d'administration	62
4.2.7	Absence de conflits d'intérêts potentiels.....	62
4.2.8	Contrat de prestations de services avec l'émetteur et ses filiales	62
4.3	Composition / Rôle et fonctions des Comités du Conseil d'administration.....	63
4.3.1	Composition des comités	63
4.3.2	Rôle et fonctions des Comités du conseil.....	63
4.4	Autres mandats exercés par les Administrateurs.....	64
4.4.1	Mandats en vigueur au 31 mars 2010.....	64
4.4.2	Mandats expirés (5 derniers exercices).....	67

4.5	Rémunération des dirigeants.....	69
4.5.1	Plan d'options d'achat et de souscription d'actions	72
4.5.2	Attribution gratuite d'actions.....	74
4.5.3	Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de mandataire social de la Société.	74
4.6	Opérations mentionnées à l'article L 621-18-2 du Code monétaire et financier et 222-15-3 du règlement général de l'AMF	75

1 Activité et résultat du Groupe sur l'Exercice 2009/2010

1.1 Présentation du Groupe

En 2009, Ubisoft s'est classé 3^{ème} éditeur indépendant dans le monde (sources NPD, Chart-Track, GFK...). Grâce à un positionnement centré sur la création de marques propres en interne, dans des studios à coûts compétitifs, le Groupe possède aujourd'hui un portefeuille de franchises inégalé. L'activité du Groupe s'articule autour de trois grands métiers : le développement (la création des jeux), l'édition (l'acquisition des droits sur des jeux et des licences externes et le marketing des produits) et la distribution (la livraison physique du produit final auprès des détaillants de toute nature). Ubisoft emploie aujourd'hui 6 400 personnes.

1.1.1 Historique

Dans une industrie en perpétuelle évolution, le Groupe a construit et continue d'établir des bases solides qui lui permettent aujourd'hui d'imaginer ce que sera le divertissement de demain.

1986 : Création d'Ubisoft par les cinq frères Guillemot qui fondent une société d'édition et de distribution de logiciels ludo-éducatifs.

1989-1995 : Expansion internationale

Ubisoft ouvre ses premières filiales de distribution aux Etats-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni et inaugure ses premiers studios de développement interne en France et en Roumanie. *Rayman*® a séduit à ce jour plus de 28 millions de joueurs.

1996-2001 : Croissance interne et acquisitions stratégiques

Cotation à la bourse de Paris en 1996. Ouverture de nouveaux studios (Shanghai en 1996, Montréal en 1997, Maroc, Espagne et Italie en 1998, Annecy et Montpellier en France en 1999) et de nouveaux bureaux de distribution (Hong Kong, Pays-Bas, Danemark...). En 2000, acquisition de Red Storm Entertainment (jeux *Tom Clancy*); acquisition en 2001 de Blue Byte Software (*Settlers*®) et la division jeux vidéo de The Learning Company (*Myst*® et *Prince of Persia*®). Cette stratégie propulse Ubisoft dans le Top 10 mondial des éditeurs indépendants en 2001.

2002-2006 : Une stratégie de construction de marques propres

Ubisoft triple quasiment son nombre de marques phares, passant de trois à huit, et augmente ses parts de marché sur de nouveaux territoires. Nouvelles acquisitions : studio Tiwak à Montpellier en 2003, activités de développement de MC2-Microïds au Canada en 2005. En 2006 : acquisition des franchises *Driver*®, *Far Cry*® (ainsi que de la licence du CryEngine); ouverture d'un bureau commercial à Mexico et d'un studio en Bulgarie.

2007-2010 : Un véritable créateur

Ubisoft renforce sa réputation d'acteur incontournable : le Groupe devient le 3^{ème} éditeur indépendant, le nombre de marques multimillionnaires passe de dix à dix-huit.

Ouverture d'un nouveau studio en Chine (Chengdu) en 2007 et acquisition d'un studio au Japon (Digital Kids). Acquisition du nom Tom Clancy pour les jeux vidéo et les produits dérivés, ainsi que de la marque *Anno*®. Acquisition de 4 nouveaux studios : Action Pants (Vancouver, Canada), Southlogic® (Porto Alegre, Brésil), Massive Entertainment (Suède) et à Pune (Inde). Premiers pas dans la convergence des métiers du divertissement avec l'ouverture d'un studio de production d'images numériques au Canada début 2007, suivis en 2008, par l'acquisition d'Hybride, spécialisé dans les effets spéciaux pour le cinéma. En 2009, acquisition du studio Nadéo et de la marque culte de jeux en ligne *TrackMania*® et signature avec le gouvernement de l'Ontario d'un accord pour l'ouverture d'un studio à Toronto.

1.1.2 Faits marquants de l'exercice 2009/2010

Juillet 2009

Création d'un nouveau studio de développement situé à Toronto, en Ontario. Le Groupe a pour objectif la création de 800 nouveaux emplois au sein de la province dans les 10 prochaines années. Le gouvernement de l'Ontario a prévu d'injecter 263 millions de dollars canadiens sur dix ans pour soutenir cette initiative.

Novembre 2009

Premières ventes record pour le jeu *Assassin's Creed*® 2, avec 1,6 million d'unités vendues dans le monde en première semaine en sell-through, soit une croissance de 32% par rapport au premier opus *Assassin's Creed*®.

Mars 2010

Just Dance® dépasse les 2 millions d'unités vendues en sell-through depuis son lancement, soit la meilleure performance d'un jeu Ubisoft sur la Nintendo Wii™. La marque devient la 18^{ème} franchise multimillionnaire d'Ubisoft.

Faits marquants activité Online

Octobre 2009

Acquisition du studio Nadéo, créateur de *TrackMania*®, jeu culte de courses de voitures en multijoueurs.

Novembre 2009

Lancement de Uplay, portail en ligne pour gamers et qui a pour vocation de devenir le hub online des jeux Ubisoft®,

Février 2010

Lancement en France du jeu *Might & Magic Heroes Kingdoms*™, 1^{er} MMO (jeu massivement multi-joueurs) basé sur la franchise culte *Might & Magic*.

1.1.3 Chiffres clés

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2010 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2010 telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2010 et d'application obligatoire au 1er avril 2009 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2010. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2010 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2010.

Les IFRS telles qu'adoptées par l'Union Européenne diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le Groupe s'est assuré que les informations financières présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB.

Le Groupe a appliqué pour la première fois au 1er avril 2009 :

- la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ». L'application de cette norme n'a que très peu d'impacts sur l'information sectorielle fournie dans la mesure où celle-ci était déjà alignée sur les secteurs suivis opérationnellement par le management.
- la norme IAS 1 révisée « Présentation des états financiers ». Le Groupe a opté pour la présentation de deux états distincts : un état détaillant les composantes du résultat net « Compte de résultat consolidé » et un état détaillant les pertes et gains comptabilisés directement en capitaux propres « Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres ».

Les autres éléments affectant la comparabilité sont détaillés dans la note « comparabilité des comptes » dans les notes annexes aux Etats financiers.

En K€	31.03.10	31.03.09
Chiffre d'affaires	870.954	1.057.926
Résultat opérationnel	-72.096	113.464
Résultat financier	4.750	-4.840
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	50	15
Impôt société	23.624	-39.791
Résultat net (part du Groupe)	-43.672	68.848
Capitaux propres	761.471	751.756
Investissements liés à la production interne	260.806	208.748
Effectif	6 402	5 765

Tableau des flux de trésorerie pour comparaison avec les autres acteurs du secteur

En milliers d'euros	31.03.10	31.03.09
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net consolidé	-43.672	68.848
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-50	-15
+/- résultat provenant de la vente d'activités abandonnées		-
+/- Amortissements des logiciels de jeux	287.398	219.031
+/- Autres Amortissements	17.428	16.337
+/- Provisions	4.335	2.034
+/- coût des paiements fondés sur des actions	12.099	16.855
+/- Plus ou moins values de cession	170	193
+/- autres produits et charges calculées	-2.937	3 272
+/- frais de développement interne et de développement de licences	-331.474	-300.445
Capacité d'autofinancement	-56.703	26.110
Stocks	12.057	-23.088
Clients	2.440	19.738
Autres actifs	-23.338	35.313
Fournisseurs	14.851	-33.399
Autres passifs	-39.395	3.133
+/- Variation du BFR lié à l'activité	-33.385	1.697
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	-90.088	27.807
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	-19.635	-30.230
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	566	93
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-16.562	-36.042
+/- autres flux liés aux opérations d'investissement	-1	-
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	16.472	35.181
+ Encaissement provenant de la vente d'actifs financiers		-
+/- Variation de périmètre ⁽¹⁾	-8.157	-6.248
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	-27.317	-37.246
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts de location financement	172	36
- Remboursement des emprunts de location financement	-81	-23
- Remboursement des emprunts	-649	-1.032
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	5.033	12.799
+/- reventes/achats d'actions propres	-154	-349
+/- Autres flux	-	-
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	4.321	11.431
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	-113.084	1.992
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	176.890	173.181
Incidence des écarts de conversion	1.170	1.718
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	64.976	176.890
⁽¹⁾ dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	-399	-1.938

Ce tableau des flux de trésorerie diffère du tableau de financement normé par le référentiel IFRS principalement en raison du reclassement des frais de développement interne et de développement de licences dans la capacité d'autofinancement.

Le Groupe a procédé au reclassement suivant dans le tableau de financement au 31 mars 2010 et 31 mars 2009 :

- les trésoreries provenant des activités d'investissement et des activités opérationnelles sont retraitées du montant des garanties engagées non versées.

1.2 Analyse de l'activité et commentaires sur les résultats de l'exercice 2009/2010

1.2.1 Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel

Chiffre d'affaires (en M€)	2009/2010	2008/2009	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants
Premier trimestre	83	169	-51%	-51%
Deuxième trimestre	83	175	-52%	-52%
Troisième trimestre	495	508	-3%	-2%
Quatrième trimestre	210	206	2%	0,5%
Total exercice	871	1.058	-18%	-18%

A taux courant et constant le chiffre d'affaires est en baisse de 18% sur l'exercice 2009/2010. Les ventes ont subi les effets de la crise économique qui a notamment eu un fort impact sur le segment casual, en forte baisse et qui est passé d'environ 340 M€ en 2008/2009 à environ 220 M€ en 2009/2010.

1.2.2 Chiffre d'affaires par métier

Le chiffre d'affaires du groupe Ubisoft se répartit entre les trois principaux métiers de l'industrie que sont le Développement, l'Edition et la Distribution de jeux vidéo.

Par **Développement** on entend les revenus de titres développés, produits et commercialisés par les studios internes d'Ubisoft. Dans le développement est inclus également le chiffre d'affaires réalisé par les développeurs-tiers (Third Parties), pour lesquels Ubisoft assure la supervision et la co-production et est garant de la qualité du produit final.

Par **Edition (publishing)** on entend les revenus des titres conçus et produits par des développeurs tiers, dont Ubisoft finance et supervise la production en contrepartie de l'acquisition de la licence. Ubisoft se charge ensuite de la localisation, de la fabrication, et bien entendu du marketing et de la commercialisation. La société perçoit les revenus des ventes des produits et verse des royalties aux développeurs et/ou aux propriétaires de la marque.

Le chiffre d'affaires **Distribution** correspond aux revenus des ventes des produits d'éditeurs avec lesquels Ubisoft a conclu des accords de diffusion et assure la prise en charge du marketing et de la commercialisation. Ces accords peuvent être locaux (uniquement dans un territoire géographique limité) ou sur plusieurs zones.

La répartition du chiffre d'affaires par métier est la suivante :

Répartition du chiffre d'affaires par métier en %	2009/2010	2008/2009
Développement	90%	81%
Edition	7%	11%
Distribution	4%	8%
TOTAL	100 %	100 %

Le segment Développement aura bénéficié cette année des succès des jeux *Assassin's Creed®* et *Just Dance®*, l'activité Distribution revenant à des niveaux plus traditionnels.

1.2.3 Evolution des volumes de production

Nombre de titres sortis en production interne, co-production (third-party), édition et distribution :

Nombre de titres *	2009/2010	2008/2009	2007/2008	2006/2007
Développement	67	60	35	24
<i>Production interne</i>	27	22	21	14
<i>Co-production</i>	40	38	14	10
Edition	14	31	20	29
Distribution	8	21	12	4
TOTAL	89	112	67	57

La baisse du nombre de titres en Edition est principalement liée à la réduction du nombre de titres casual sur l'exercice.

L'exercice 2008/2009 avait été marqué par un chiffre d'affaires Distribution plus important que d'habitude.

1.2.4 Chiffre d'affaires par type de support

	2009/2010	2008/2009
Nintendo DS™	14%	29%
PC	8%	9%
PlayStation®2	1%	2%
PlayStation®3	23%	20%
PSP™	4%	3%
Wii™	26%	18%
XBOX 360™	22%	19%
Autres	2%	0%
TOTAL	100%	100%

La forte baisse du segment casual s'est concrétisée par une forte baisse de la part de la DS. Pour les consoles de salon, les ventes sont équilibrées entre les 3 plateformes, la Xbox360™, la PlayStation®3 et la Wii™.

1.2.5 Chiffre d'affaires par destination géographique

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe dans les différentes zones géographiques se répartit comme suit :

Année fiscale	2009/2010	%	2008/2009	%
(en M€)				
France	68	8%	123	11,6%
Allemagne	71	8%	94	8,9%
Royaume-Uni	113	13%	153	14,5%
Reste de l'Europe	168	19%	198	18,7%
Total	419	48%	568	53,7%
Etats-Unis/Canada	382	44%	424	40,0%
Asie/Pacifique	59	7%	53	5,1%
Reste du Monde	12	1%	13	1,2%
TOTAL	871	100%	1.058	100%

La différence entre Europe et Amérique du Nord s'est réduite sur l'exercice en raison notamment de la faiblesse du marché de la Nintendo DS™ en Europe. L'exercice précédent avait par ailleurs été marqué par un chiffre d'affaires Distribution plus important que d'habitude en Europe.

1.2.6 Evolution du compte de résultat

La marge brute est en baisse en pourcentage du chiffre d'affaires à 58,9 % (512,8 M€) contre 60,5 % (639,5 M€) en 2008/2009. Comme annoncé précédemment, cette baisse s'explique principalement par la forte baisse des ventes du back-catalogue, passées de 220 M€ avec une marge brute d'environ 50 % en 2008/2009, à 110 M€ et une marge brute négative de près de -10 % en 2009/2010. Le back-catalogue 2009/2010 a, entre autres, souffert d'un stock excédentaire de jeux DS, qu'il a fallu écouler, ou déprécier, dans un contexte très concurrentiel et marqué par un taux de piratage élevé.

La marge brute a également pâti du nombre limité de lancements pour les consoles Xbox 360™, PlayStation®3 et le PC, à plus forte marge, d'autant plus que la marge brute des jeux Xbox 360™ et PlayStation®3 s'est améliorée par rapport à l'exercice précédent. La marge brute est restée stable pour les jeux Wii™.

La perte opérationnelle courante avant rémunérations payées en actions s'établit à -59,6 M€, supérieure à l'objectif précédent d'environ -50 M€. L'écart s'explique essentiellement par des dépréciations additionnelles sur des jeux lancés sur l'exercice 2009/2010 et à venir.

Le résultat opérationnel courant se décline ainsi :

- Baisse de 126,7 M€ de la marge brute.
- Hausse de 63,1 M€ des frais de recherche et développement qui représentent 35,5 % du chiffre d'affaires (309,4 M€), par rapport à 23,3 % en 2008/2009 (246,3 M€). La hausse s'explique principalement par des dépréciations accélérées et anticipées, annoncées précédemment, pour près de 60 M€ sur l'exercice.
- Stabilisation des frais commerciaux et frais généraux en valeur (263,0 M€ contre 264,4 M€), et hausse en pourcentage du chiffre d'affaires à 30,2 %, par rapport à 25,0 % en 2008/2009 :
 - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 16,5 % du chiffre d'affaires (143,6 M€) à comparer à 14,4 % (153,3 M€) en 2008/2009.
 - Les coûts de structure s'élèvent à 13,7 % du chiffre d'affaires (119,4 M€) par rapport à 10,5 % (111,1 M€) en 2008/2009.

La perte opérationnelle s'élève à -72,1 M€, à comparer à un résultat opérationnel de 113,5 M€ en 2008/2009. Elle comprend notamment des rémunérations payées en actions s'élevant à 12,1 M€ (16,9 M€ en 2008/2009).

Le produit financier s'élève à 4,7 M€ (à comparer à une perte financière de 4,8 M€ en 2008/2009) et se décompose principalement comme suit :

- 0,5 M€ de charges financières contre un produit de 0,3 M€ en 2008/2009.
- 5,2 M€ de produits de change, contre une perte de 5,3 M€ en 2008/2009.

La perte nette ressort à -43,7 M€, soit une perte nette par action (diluée)¹ de -0,45 €, à comparer à un résultat net de 68,8 M€ et 0,71 € en 2008/2009.

Hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions, la perte nette s'est élevée à -31,6 M€, soit une perte nette par action (diluée)³ de -0,33 €, à comparer à un résultat net de 84,7 M€ en 2008/2009 ou 0,87 € par action.

1.2.7 Evolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et de l'endettement

Le besoin en fonds de roulement est en hausse de 33,4 M€ contre une baisse de 1,7 M€ l'année dernière. Les principales variations concernent, côté hausse, les postes de bilan liés au Impôts Différés ou à court terme en hausse (+74,5 M€), les autres actifs (+17,1 M€ dont 13,9 M€ pour le poste subvention à recevoir) et côté baisse les postes Stocks (-12,1 M€), Fournisseurs (-14,9 M€) et autres dettes (-39,4 M€). La forte hausse du BFR relative aux postes d'impôts est principalement liée aux crédits liés aux pertes

¹ Après division du nominal par deux le 14 novembre 2008

comptabilisées dans l'année (23 M€) ainsi qu'aux avances sur impôts (13 M€) ces dernières devraient être récupérées dans le 1^{er} semestre 2010/2011. La baisse du poste de stock traduit les efforts accrus dans la gestion des inventaires et les opérations de déstockage qui ont été réalisées particulièrement sur les produits Nintendo DS™. La variation positive du compte fournisseur est liée à un courant d'activité davantage orienté vers les produits Microsoft et Sony.

La situation financière nette (i.e. la trésorerie nette des emprunts et des découverts bancaires) au 31 mars 2010 est positive de +41,3 M€. La variation par rapport à la situation de +154,2 M€ au 31 mars 2009 s'explique, par :

- la trésorerie provenant des activités opérationnelles de -90,1 M€,
- des investissements à hauteur de 19,1 M€ en immobilisations matérielles et immatérielles,
- des acquisitions pour un total de 9,1 M€,
- des augmentations de capital à hauteur de 4,8 M€ provenant des conversions de stock options et d'augmentations de capital réservées aux salariés du Groupe,
- des écarts de conversion de 0,6 M€.

1.2.8 Politique de financement d'actifs

La société n'a pas recours aux contrats de titrisation, cession Dailly, ventes à réméré mais elle a recours à l'escompte et au factoring essentiellement en Allemagne et au Royaume-Uni.

La situation du factoring est :

(en millions Euros)	31.03.10	31.03.09	31.03.08
Royaume-Uni	22,0	22,5	19,5
Allemagne	21,9	15,9	9,6
Total	43,9	38,4	29,1

Pour le reste, elle finance ses pointes de besoins en trésorerie grâce à des lignes confirmées à hauteur de 210 M€ (dont un crédit syndiqué de 180 M€) ainsi qu'à des lignes court terme.

1.3 Trésorerie et capitaux

1.3.1 Evolution des capitaux propres

Le métier des jeux vidéo réclame des investissements en développement de l'ordre de 35 % du chiffre d'affaires. Ces investissements portent sur des périodes moyennes de l'ordre de 18 à 24 mois que les éditeurs doivent pouvoir financer sur leurs fonds propres. Par ailleurs, les éditeurs se doivent de lancer régulièrement des nouvelles licences dont le taux de succès n'est pas garanti.

Pour ces raisons, une capitalisation importante est essentielle pour garantir le financement des investissements réguliers ainsi que pour faire face aux aléas liés au succès ou à l'échec de tel ou tel titre sans remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

Avec 761 M€ de fonds propres en progression de 9 M€, Ubisoft finance largement ses investissements en jeux qui représentent 331 M€.

1.3.2 Flux de trésorerie

Les éditeurs ont deux types de flux de trésorerie :

- Les flux liés au financement des coûts de développement s'étalent de manière régulière sur une période de 18 à 24 mois, sachant que chaque projet monte progressivement en puissance mais que les équipes se répartissent sur plusieurs projets. Ils représentent plus de 331,5 M€ en 2009/2010 ;
- Les flux liés à la commercialisation des jeux, ils se signalent par une forte saisonnalité (25 % du chiffre d'affaires se fait sur le 1^{er} semestre et 75 % sur le second) et un écart entre les frais de mise en production et l'encaissement des recettes. En effet l'entreprise doit tout d'abord financer la mise en fabrication des produits qui représentent 41 % du chiffre d'affaires et qui sont payables à 30 jours en moyenne et financer également les frais de marketing (environ 14 % du chiffre d'affaires) avant d'encaisser les recettes en moyenne 80 jours après la mise en rayon. Pour cette raison, l'entreprise doit financer des pics de trésorerie importants aux environs de Noël et voit sa trésorerie remonter entre février et mars. Ce schéma peut être modifié si le 4^{ème} trimestre de l'année fiscale est très significatif, car dans ce cas le besoin en fonds de roulement peut être plus important.

Ainsi sur l'exercice 2009/2010, la situation nette de l'entreprise a varié de -154 à -40 M€, le pic d'endettement s'étalant de novembre à janvier.

1.3.3 Conditions d'emprunts et structure de financement

Sur 2009/2010, l'essentiel des financements utilisés proviennent d'un prêt moyen terme de 20 M€ du crédit syndiqué de 180 M€ signé en Mai 2008, et des lignes bancaires bilatérales.

Le coût moyen des emprunts est inférieur à 1,5 % sur l'exercice 2009/2010.

Les covenants à respecter relatifs au nouveau crédit syndiqué ainsi que ceux des 20 M€ de lignes bilatérales signées en 2006/2007 sont les suivants :

	2009/2010	2008/2009	2007/2008
Dette nette retraitée des créances cédées / fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80	0,80	0,85
Dette nette retraitée des créances cédées / Ebitda <	1,5	1,5	1,5

En outre la société a signé en 2006/2007 une ligne de 10 M€ qui utilise les mêmes covenants mais se distingue par un ratio de 0,9 de dette nette sur fonds propres.

Pour l'exercice 2009/2010, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes mises à sa disposition incluant 210 M€ de lignes engagées (dont les 180 M€ du Crédit Syndiqué signé en 2008) et 74.5 M€ de lignes à court terme.

1.4 Développement Durable

1.4.1 Ressources Humaines

Chiffres clés Ubisoft au 31 mars 2010

	Au 31.03.10	Au 31.03.09	Au 31.03.08
Nombre de collaborateurs	6 402	5 765	4 323
Effectif moyen	6 144	5 076	4 118
Nombre de pays	28	28	24
Moyenne d'âge	31,9 ans	31,2 ans	31,5 ans
Ancienneté moyenne	4,1 ans	3,6 ans	3,8 ans

Le nombre de collaborateurs a augmenté de 11 % depuis le 31 mars 2009.

Répartition des effectifs par activité ²

ACTIVITES	Effectifs au 31.03.10	Répartition	Effectifs au 31.03.09	Répartition	Effectifs au 31.03.08	Répartition
Production	5 347	84%	4 790	83%	3 481	81%
Business	1 055	16%	975	17%	842	19%
Total	6 402		5 765		4 323	

Répartition des effectifs par zone

PAYS	Effectifs au 31.03.10	Effectifs au 31.03.09	Effectifs au 31.03.08
Amérique du Nord	2 885	2 609	2 082
Europe + Afrique du Nord	2 630	2 297	1 754
Asie-Pacifique	887	859	487
Total	6 402	5 765	4 323

1.4.1.1 Favoriser l'innovation et la croissance

Une puissante force de création interne

Dans un environnement économique qui comporte des défis importants, il est plus que jamais essentiel pour le Groupe de continuer à investir dans l'avenir.

Ubisoft possède la deuxième force de création interne de l'industrie. C'est un avantage crucial dans un environnement en évolution permanente. Le fait de disposer de ses propres studios de développement permet à Ubisoft de garantir la qualité de ses produits, tout en conservant sa réactivité et sa flexibilité. Grâce à ses équipes, le Groupe est en mesure de saisir rapidement toutes les opportunités qui émergent, qu'elles soient liées au marché, aux consoles ou aux technologies.

Les effectifs d'Ubisoft ont ainsi continué à croître au cours de l'exercice 2009/2010. Le Groupe s'est notamment développé via l'ouverture d'un nouveau studio à Toronto au Canada, qui bénéficie d'aides publiques liées à son implantation et son développement dans la province.

Au total, plus de 600 collaborateurs ont rejoint le Groupe au cours de l'exercice 2009/2010 ce qui représente une augmentation des effectifs d'environ 11% depuis le 31 mars 2009.

Ubisoft développe également ses accords de partenariats avec des universités pour attirer et former les meilleures recrues aux métiers du jeu vidéo.

Le succès d'Ubisoft est devenu un réel facteur d'attractivité : on dénombre, par exemple, plus de 350 000 visiteurs uniques sur le site de recrutement du Groupe depuis avril 2009.

² Ces effectifs ne prennent en compte que les salariés permanents. Les stagiaires et les salariés temporaires (les intermittents, les intérimaires) sont donc exclus du total.

Entreprise innovante, créatrice d'emploi, Ubisoft étend aujourd'hui sa notoriété au-delà des spécialistes de l'industrie du jeu vidéo.

Une expertise reconnue et en constant développement.

Afin de rester à la pointe de cette innovation, Ubisoft s'attache en particulier à recruter les meilleurs talents de l'industrie du jeu vidéo. Son implantation internationale et stratégique sur ses 24 sites de production lui permet d'attirer aux quatre coins du monde les experts reconnus du secteur.

La stratégie poursuivie par Ubisoft porte ses fruits et, ces dernières années, le Groupe s'est imposé comme une référence pour sa capacité à innover. Le site spécialisé Gamasutra, par exemple, classe le studio de Montréal en 3^e position du Top 50 des développeurs de l'année 2009 pour, notamment, le caractère innovant de ses réalisations.

Ubisoft continue également à se renforcer sur des secteurs à forte croissance ou en développement : l'acquisition du studio français Nadéo, créateur notamment du jeu *TrackMania*[®], est venue renforcer ses compétences dans le domaine du jeu multi-joueurs en ligne.

Au cours de cet exercice, le Groupe a pu faire la preuve de la pertinence de la politique d'acquisitions ciblées qu'il mène depuis ces dernières années. Celle-ci vise à intégrer des compétences pointues et complémentaires à celles que le Groupe possède déjà. L'arrivée de talents issus de l'industrie du cinéma via le studio Hybride a donné naissance, cette année, à la création de court-métrages liés au lancement mondial du nouvel opus *Assassin's Creed*[®]. Ceux-ci ont permis le prolongement de l'univers de jeu sur un nouveau média et ont renforcé l'impact de cette marque lors du lancement du jeu vidéo. De la même façon le savoir-faire des équipes d'Ubisoft Massive a permis au Groupe de déployer un nouveau système anti-piratage innovant pour ses jeux PC.

Véritable entreprise de l'Entertainment au sens large, Ubisoft développe également avec succès les compétences de ses équipes dans de nouveaux domaines : bandes-dessinées, édition de livres, jouets et figurines à l'effigie de nos personnages. Les liens entre Ubisoft et les industries connexes (musique, cinéma, télévision, édition...) se développent et les échanges avec les experts de ces industries sont favorisés.

Des équipes aux profils diversifiés

Le processus de création d'un jeu suppose une forte collaboration entre les équipes puisque tous les métiers techniques et artistiques interagissent du début jusqu'à la fin. Ubisoft a à cœur d'encourager la diversité des profils, favorisant ainsi la confrontation des points de vue et donc une qualité optimale pour les jeux.

L'entreprise vit au quotidien le multiculturalisme et l'ouverture d'esprit :

- Il existe une cinquantaine de familles de métiers chez Ubisoft, allant du graphiste 3D au chef de produit marketing en passant par les programmeurs ou les game designers, tous animés par une même passion et des objectifs communs.
- Les équipes Ubisoft sont présentes dans 28 pays, représentant au moins autant de nationalités différentes dans le Groupe.
- Le jeu vidéo étant un produit qui continue d'attirer majoritairement les hommes, ceux-ci représentent 80 % des effectifs. Toutefois, il est à noter que les femmes représentent 42 % des effectifs business.

1.4.1.2 Accompagner le développement de chacun

1.4.1.2.1 Offrir un cadre stimulant et innovant

Ubisoft veille tout particulièrement à perpétuer un environnement de travail porteur de la culture du Groupe et qui valorise l'expertise, la créativité et l'innovation.

Une communication directe impliquant chacun dans la vie de l'entreprise

Les équipes sont régulièrement informées de la stratégie et de l'actualité de l'entreprise par plusieurs biais : un portail groupe, des intranets locaux, une lettre mensuelle d'information Groupe, des réunions internes dans toutes les filiales, des séminaires par équipe.

Une enquête interne est réalisée en moyenne tous les deux ans pour consulter l'ensemble des collaborateurs sur les grands choix stratégiques de l'entreprise et sonder la satisfaction des équipes (78 % de participation lors de la dernière édition de juin 2009). Des actions et programmes sont mis en œuvre suite aux résultats de l'enquête et ils sont régulièrement communiqués aux collaborateurs.

Un environnement de travail convivial

Ubisoft a la volonté de maintenir une réelle proximité au sein des équipes en privilégiant autant que possible des structures à taille humaine (83 % des sites ont moins de 200 salariés) avec des managers disponibles pour leurs équipes et des responsables RH proches du terrain. Localement, et en particulier dans les sites qui ont grossi fortement, des initiatives sont mises en œuvre pour faciliter le contact entre les équipes. Entre autres exemples, les salariés peuvent assister à des présentations faites par des experts internes ou avoir l'opportunité d'échanger avec le responsable de leur site lors de petits déjeuners en groupe restreint.

Plus largement, l'aspect convivial de l'environnement de travail reste un point fort de la culture du Groupe, comme l'ont exprimé plus de 95 % des collaborateurs lors de la dernière enquête interne.

Autonomie et prise d'initiatives au niveau individuel

Les collaborateurs bénéficient d'une forte autonomie dans leur travail, comme le montrent les résultats de la dernière enquête interne dans laquelle 92 % d'entre eux estiment pouvoir prendre des initiatives dans leur travail au quotidien. Les méthodes de travail en vigueur encouragent vivement l'implication des collaborateurs. Les méthodes de production évoluent constamment et garantissent un cadre de travail qui encourage à tous les niveaux l'expérimentation, les idées novatrices, la prise d'initiative et la responsabilisation des équipes.

1.4.1.2.2 Responsabiliser chacun en offrant un cadre personnalisé

Le développement des compétences : un axe stratégique

Dans un secteur où l'innovation permanente, l'avance technologique et l'expertise sont clés, la formation, sous toutes ses formes, est naturellement au cœur des priorités. Les métiers du jeu vidéo sont récents, et les formations adaptées à leur constante évolution sont pour une part importante dispensées en interne, y compris par le biais d'apprentissage fait sur le terrain.

Les formations sont principalement organisées au niveau local. Des formations internationales de haut niveau, de type université d'entreprise, sont également proposées sur les principaux métiers clés du Groupe, notamment le game design et la gestion de projet.

Hors apprentissage terrain, les formations dispensées au cours de l'exercice 2009/2010 ont les caractéristiques suivantes :

- Le budget alloué aux formations (hors salaires) s'est élevé sur la période à 2.786 K€.
- 10 056 jours de formation dispensés au sein du Groupe, ce qui représente une moyenne annuelle de 1,6 jour par collaborateur.
- La grande partie de ces formations a porté sur des compétences techniques requises pour les métiers de production (53,5 %), sur des formations au management (14,6 %) et sur l'apprentissage des langues (anglais et français) pour 10,5 % d'entre elles.

L'apprentissage se fait aussi sur le terrain, grâce aux échanges qui ont lieu entre les équipes. Le Groupe s'attache donc à créer un cadre qui permet et encourage le partage d'expertise :

- Les espaces collaboratifs et bases de données métier continuent de se développer tout en se structurant. Ils ont pour objectif de faciliter la collaboration, l'organisation et le partage des informations clés relatives à des équipes, des projets, des métiers, des sites... Le Portail groupe est une porte d'entrée vers les outils métier et une plate-forme pour échanger informations et bonnes pratiques avec ses pairs.
- Un portail de formation groupe donnant accès à des outils e-learning permet à chacun de développer ses compétences et son savoir-faire. Les collaborateurs sont invités à partager sur ce site les documents et vidéos qui leur paraissent utiles dans ce cadre.
- L'utilisation des technologies ou applications qui facilitent les échanges sont mises en avant, tels que la messagerie instantanée, le web conferencing et l'usage de la vidéo comme media de communication. De même, un annuaire inspiré des réseaux sociaux en ligne actuels a été mis en place fin 2009.
- Des programmes d'intégration et de parrainage des nouveaux salariés existent dans la plupart des filiales. Ils permettent aux nouveaux collaborateurs d'être formés dès leur arrivée aux fondamentaux du Groupe.
- Des meetings internationaux métier, transversaux ou portant sur un sujet spécifique, s'organisent régulièrement, des formations internes de très haut niveau ont également lieu pour nos principaux experts.

- Les échanges d'expertises entre les sites par le biais de la mobilité sont nombreux. Sur l'exercice 2009/2010, 129 collaborateurs se sont déplacés pour des missions de courte ou longue durée.
- La collaboration intersites se développe avec des productions partagées nécessitant encore davantage d'échanges entre les studios.
- L'arrivée au sein du Groupe des équipes de Nadéo, expert en jeux multijoueurs en ligne permet de renforcer et développer des compétences qui seront la clé de nos performances à venir sur le segment en forte croissance du jeu online.

Favoriser la diversité des parcours d'évolution

Le Groupe offre aujourd'hui de nombreuses opportunités d'évolution, aussi bien au sein d'un même métier que vers d'autres domaines d'activité. Pour Ubisoft, les décisions d'évolution sont basées sur deux éléments essentiels : les opportunités existantes et la volonté d'offrir à chacun, dans un cadre flexible, un niveau de challenge à la mesure de ses envies et de ses compétences.

Outre les mobilités transversales et les promotions au niveau local, l'implantation du Groupe dans 28 pays crée pour les équipes des opportunités de parcours à l'international. Il y a aujourd'hui 112 expatriés en poste dans le monde. Les pays qui accueillent le plus d'expatriés sont le Canada et la Chine.

L'ensemble des offres d'emploi existantes à travers le monde est accessible en temps réel par tous les collaborateurs sur le Portail groupe.

Une rémunération qui vise à reconnaître la performance et l'engagement

Ubisoft a mis en place une politique de primes qui reflète son souhait de valoriser la performance individuelle et collective :

- Les équipes de production reçoivent un bonus qui est calculé en fonction de la rentabilité du jeu sur lequel ils ont travaillé et de leur contribution individuelle,
- Les équipes business reçoivent une prime calculée en fonction de l'atteinte de résultats quantifiables fixés en début d'année.

Par ailleurs, l'actionnariat salarié est un excellent moyen pour Ubisoft d'intéresser l'ensemble de ses collaborateurs à la réussite de l'entreprise. Des augmentations de capital réservées aux salariés ont eu lieu en France, et ce régulièrement depuis 2001, aux États-Unis, au Canada, en Roumanie, au Royaume-Uni et en Allemagne.

Au global, le total des actions détenues au nominatif par des salariés ou de façon indirecte via un FCPE se monte à 1,53 %³ du capital.

Enfin, des stock-options sont attribuées de façon discrétionnaire aux collaborateurs qui ont régulièrement surperformé. Au 31 mars 2010 et tous plans confondus, près de 21 % des collaborateurs du Groupe en bénéficient.

1.4.1.3 L'emploi chez Ubisoft en France

- Un effectif moyen de 1 166 collaborateurs sur l'exercice
- 72 % d'hommes et 28 % de femmes
- 72 % dans les métiers de production et 28 % dans les métiers business
- Une moyenne d'âge de 32,5 ans
- Une ancienneté moyenne de 5 ans

1.4.1.3.1 Environnement et conditions de travail

Ubisoft a été récompensé par le label Top Employeur France 2010 décerné chaque année par l'institut CRF, société spécialisée dans la recherche des meilleures pratiques managériales. Ce label récompense les bonnes pratiques en matière de ressources humaines et a mesuré l'engagement d'Ubisoft envers les collaborateurs de l'entreprise, dans le cadre de la gestion de nos talents, à travers 5 critères :

- La culture d'entreprise
- Les conditions de travail
- la gestion et l'implication des talents
- l'évolution professionnelle
- la rémunération et la reconnaissance.

³ Estimation au vu des informations connues au 31 mars 2010.

L'obtention de ce label est un signe fort pour Ubisoft en France et démontre l'attention que le Groupe porte à ses équipes.

Temps de travail :

La durée du travail à temps complet est de 35 heures hebdomadaires. L'organisation de ce temps de travail varie, en fonction des contraintes de l'activité et des choix exprimés par les collaborateurs, entre une répartition sur 5 jours ou l'octroi de journées de récupération (RTT).

2,34 % des collaborateurs travaillent à temps partiel.

Des heures supplémentaires ont été effectuées au cours de l'exercice dans le respect des dispositions légales et conventionnelles en vigueur.

Le taux d'absentéisme en 2009/2010 s'établit à 0,97 %⁴ et se décompose de la façon suivante :

- 82,83 % dus à des absences maladie
- 15,48 % dus à des congés exceptionnels⁵
- 1,60 % dus à des accidents du travail

Recours à la sous-traitance :

Ubisoft a ponctuellement recours à des personnes en contrat free-lance (notamment pour des prestations artistiques), à des intermittents et des intérimaires.

Les activités périphériques (gardiennage, nettoyage, maintenance informatique) sont confiées sur certains sites à des sociétés extérieures.

Hygiène et sécurité :

Ubisoft respecte en France⁶ les normes légales en matière d'hygiène et de sécurité.

Loisirs :

Le service loisirs propose des spectacles à tarif réduit (2 613 billets subventionnés à hauteur de 40 % par Ubisoft en 2009/2010), des réductions sur certains abonnements culturels et sportifs, des week-ends loisirs, divers événements festifs...

Son budget annuel, hors salaires des équipes coordonnant les loisirs, s'élève à 567 K€.

Une ludothèque met à disposition des collaborateurs des jeux vidéo et des consoles. Une salle de sport réservée aux collaborateurs propose des activités de fitness et des cours collectifs.

1.4.1.3.2 Développement des compétences

Ubisoft a intégré le DIF (Droit Individuel à la Formation) dans sa politique de formation professionnelle. Sur l'exercice 2009/2010, le budget alloué aux formations (hors salaires) se monte à 1.176 K€. Par ailleurs, Ubisoft a accueilli des stagiaires et des apprentis au cours de l'exercice 2009/2010. Les stages représentent souvent des passerelles vers l'embauche. En France, 24 % des juniors qui ont été recrutés cette année ont préalablement effectué un stage chez Ubisoft.

1.4.1.3.3 Emploi et non-discrimination

Les éléments relatifs à l'emploi et la non-discrimination sont énoncés ci-dessous :

- la population Ubisoft est composée de 70,1 % de cadres ;
- les femmes représentent 28 % du total des salariés et 77,5 % d'entre elles ont le statut cadre ; en matière de rémunération, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est respectée;
- 72,7 % des collaborateurs sont employés en CDI ;
- il existe une représentation du personnel au sein d'Ubisoft;
- sur l'exercice 2009/2010, Ubisoft a employé deux salariés handicapés et a contribué en vue de l'insertion professionnelle des personnes handicapées à hauteur de 100 K€.

1.4.1.3.4 Rémunération

La rémunération est composée d'un fixe et d'un variable (cf. partie 1.4.1.2.2).

De plus, dans le cadre des Plans d'Épargne Groupe qui ont été mis en œuvre depuis 2001, les salariés français bénéficient d'un abondement de la part de l'entreprise. Cela a notamment été le cas en 2009.

⁴ Le taux d'absentéisme se comprend hors congés maternité et paternité.

⁵ Comprennent notamment les congés à l'occasion d'une naissance, un mariage, un déménagement...

⁶ Comme dans toutes ses filiales.

1.4.2 Les oeuvres sociales

En marge des nombreux événements internes qui rythment l'année et le quotidien des équipes, Ubisoft propose à ses collaborateurs un accès privilégié à une large gamme de loisirs, d'activités sportives et de sorties culturelles. Pour le Groupe, ces divers avantages sociaux sont autant d'occasions d'inviter les équipes à s'ouvrir sur le monde et à aiguïser leur curiosité.

Un programme de mécénat baptisé « Sharing more than games » a également été mis en place depuis maintenant quatre ans et permet d'encadrer et de soutenir les initiatives de solidarité menées au sein du Groupe. Ce programme recoupe, d'une part, les initiatives individuelles portées par les collaborateurs et, d'autre part, l'engagement d'Ubisoft pour encourager l'accès des enfants et jeunes adultes défavorisés ou en souffrance à l'éducation, à la culture et aux loisirs.

De la contribution humaine ou financière au partenariat, en passant par le don de jeux, cet engagement revêt de très nombreuses formes et entend distiller les valeurs d'Ubisoft auprès de ceux qui en ont le plus besoin. L'imagination, la curiosité, le goût du défi, le développement des connaissances, l'humour sont de véritables sources d'épanouissement pour la jeunesse et favorisent aussi bien l'apprentissage que le divertissement.

Une nouvelle fois cette année, Ubisoft a apporté son soutien à des associations relatives à l'enfance parmi lesquelles l'UNICEF, la School Kit Foundation Drive à Pune en Inde, la Fondation Théodora en Espagne, la Starlight Foundation en Australie, l'Aleimar Group en Italie. Des opérations de récolte de fonds et l'action directe des collaborateurs sur le terrain ont également été mises en place dans le cadre du Club des Petits Déjeuners au Canada, une association qui permet chaque année à près de 15 000 enfants de bénéficier d'un petit déjeuner sain et équilibré avant de débiter leur journée. Ubisoft sait également se mobiliser pour répondre aux urgences. Suite au séisme en Haïti, plusieurs studios ont organisé des récoltes de fonds et des collectes de vêtements en collaboration avec la Croix Rouge pour venir en aide aux rescapés. Début 2009, la région du Sichuan en Chine subissait également un terrible tremblement de terre, les équipes d'Ubisoft Shanghai et d'Ubisoft Chengdu ont alors mis en place le programme U.Care pour permettre la reconstruction du toit d'une école et d'un réservoir d'eau ; des actions concrètes qui en appelleront d'autres puisque ce programme de soutien se poursuit en 2010 ! Ce sont au final plus de 60 projets et initiatives caritatives qui ont pu être menés en 2009 au sein du Groupe.

1.4.3 Données environnementales : vers une responsabilité écologique

Les données relatives à l'impact environnemental du Groupe concernent uniquement ses activités directes de production et d'édition de jeux vidéo. Dans la mesure où la société ne fabrique pas les jeux vidéo qu'elle édite et distribue, son impact direct sur l'environnement est très faible que ce soit en matière de rejet dans l'air, dans l'eau ou les sols, et sur la question des nuisances sonores ou olfactives.

La consommation en eau d'Ubisoft est non significative.

La réflexion, pour le groupe Ubisoft, se concentre sur 3 axes principaux :

1) Trouver les meilleurs leviers pour réduire son empreinte carbone et ses émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)

- Réduction de la consommation énergétique du Groupe :
 - Amélioration de l'efficacité énergétique des systèmes d'information (eco-TIC)
 - Réduction de la consommation énergétique des bâtiments
- Promotion des outils de téléconférence et politique de déplacements professionnels

2) Identifier les opportunités à court, moyen, et long terme pour réduire son impact environnemental et gérer durablement les ressources utilisées (hors GES)

- Pour le recyclage :
 - Gestion du cycle de vie et recyclage du matériel informatique utilisé
 - Réduction de la consommation et recyclage des consommables
 - Traitement et recyclage des produits non commercialisables
 - Traitement des déchets
- Pour les opérations :
 - Développement d'une politique d'achats responsable et durable
 - Implication des fournisseurs dans une démarche écologiquement responsable

3) Favoriser la prise de conscience de ses employés et du grand public sur les enjeux environnementaux

- Identifier les bonnes pratiques environnementales pertinentes pour le secteur d'activité, et les mettre en œuvre au niveau de l'entreprise ;
- Favoriser les initiatives internes pour contribuer à la protection de l'environnement, et les diffuser auprès des autres filiales du Groupe ;
- Identifier les modifications de comportement prioritaires pour les collaborateurs et encourager le changement à l'aide d'outils de communication innovants ;
- Sensibiliser le grand public aux problématiques environnementales à travers les produits qu'elle commercialise.

Chaque année, une enquête est réalisée en interne auprès des filiales pour évaluer les politiques, programmes et indicateurs environnementaux.

Chaque filiale gère ses propres actions, en fonction des réglementations du pays, mais également en fonction de la volonté et de l'implication de son personnel.

La filiale située à Montréal est un bon exemple puisqu'elle a formalisé son engagement au travers d'une Politique Environnementale adoptée par la direction du studio. Cette politique découle d'un diagnostic environnemental effectué au cours du premier semestre 2008 et établit des plans d'action à court et moyen terme visant à minimiser l'impact de la filiale sur l'environnement.

1.4.3.1 Empreinte Carbone et Emissions de Gaz à Effet de Serre

1.4.3.1.1 Consommation énergétique

La consommation électrique totale du Groupe sur l'exercice 2009/2010 a été d'environ 20 millions de KWh ce qui correspond à une augmentation de 12% comparé à l'exercice précédent.

Les principaux pays consommateurs d'électricité du Groupe sont :

	CANADA	FRANCE	ROUMANIE	CHINE	ETATS-UNIS
Consommation en KWh (en milliers) sur l'exercice 09/10	8 865	4 053	1 300	1 247	1 123
Consommation en KWh (en milliers) sur l'exercice 08/09	8 570	3 406	1 477	1 118	1 357
Evolution par pays	+ 3,4%	+ 19%	-12%	+ 11.5%	-17.2%

L'augmentation de la consommation s'explique par la croissance de l'activité d'Ubisoft sur l'année 2009/2010, comme en témoignent l'acquisition de sociétés, l'ouverture de nouvelles filiales mais aussi les nombreux recrutements effectués cette année.

Au global, l'effectif du Groupe a augmenté de 11 % en 2009/2010.

Ainsi, rapportée au nombre d'employés et au chiffre d'affaires, la consommation électrique est restée stable.

La consommation relative par employé s'établit à 3.10 KWH / employé pour l'exercice 2009/2010 contre 3.07 KWH / employé pour l'exercice précédent

En 2010, le Groupe a continué d'encourager les mesures visant à réduire la consommation énergétique globale.

Eteindre systématiquement les PC est une pratique quotidiennement appliquée en Allemagne, Australie, Japon, Espagne, Hollande, Italie, Royaume-Uni et Etats-Unis.

Le Groupe cherche également à généraliser l'utilisation d'ampoules moins énergivores. Actuellement, près de 80 % de nos filiales emploient ce type d'ampoules, comme en Roumanie, Danemark, Chine, Hollande, Inde ou Singapour.

De nombreuses filiales ont mis en place de bonnes pratiques visant à limiter la consommation des dispositifs de climatisation et de chauffage, qui sont en grande majorité coupés durant le week-end (à l'exception des salles serveurs).

1.4.3.1.2 Outils de téléconférence et politique de déplacements professionnels

Du fait de la dimension internationale du Groupe, les collaborateurs sont amenés à se déplacer régulièrement vers d'autres sites.

La politique du Groupe vise à maîtriser les conséquences environnementales des déplacements de ses collaborateurs et incite à optimiser autant que possible les voyages.

Pour cela, les dispositifs suivants sont privilégiés :

- la gestion efficace de l'agenda des collaborateurs pour que leurs déplacements soient limités au minimum nécessaire ;
- le choix du mode de transport le moins coûteux, mais aussi le plus respectueux de l'environnement ;
- les visioconférences ou audioconférences et autres moyens collaboratifs.

Au cours de l'exercice, l'effort pour maîtriser les déplacements professionnels des collaborateurs et les remplacer, dans la mesure du possible, par de la visioconférence s'est intensifié, ayant pour effet de réduire les émissions globales liées aux déplacements des collaborateurs du Groupe.

Près de la moitié des filiales du Groupe est équipée de salles dédiées à la visioconférence et la plupart ont mis en œuvre une politique spécifique de réduction des voyages d'affaires.

Par ailleurs, le Groupe cherche également à généraliser l'usage du webconferencing en équipant systématiquement les nouveaux postes de travail de webcams et de micros.

1.4.3.2 Impact écologique et gestion durable des ressources utilisées (hors GES)

Le recyclage dans certains pays répond à des normes réglementaires strictes sur l'environnement : en Allemagne, Ubisoft est détenteur d'une « Licence verte » en corrélation avec la directive Européenne sur les emballages.

Afin d'obtenir le label Point Vert sur ses emballages cartonnés, Ubisoft participe à la contribution Eco-emballage et assimilée dans ses filiales françaises, espagnoles et italiennes.

1.4.3.2.1 Consommation de papier

Toutes les filiales sont sensibilisées à l'impact écologique de la consommation de papier ; elles profitent en effet des programmes municipaux ou gouvernementaux pour recycler leur papier via le tri sélectif dans les locaux ou zones de collecte comme en Allemagne, Australie, Corée, Italie, Suisse, et Royaume-Uni. De nombreuses filiales font appel à des sociétés externes spécialisées comme au Canada, aux Etats-Unis et en France.

Au 31 mars 2010, plus de 2 filiales sur 3 ont mis en place un process de recyclage du papier, tandis que près de la moitié se fournit partiellement ou totalement en papier recyclé.

Afin de réduire leur consommation de papier, les filiales françaises, par exemple, ont opté pour une politique de gestion des bulletins de paie dématérialisée à compter de juin 2010.

1.4.3.2.2 Consommation d'eau

Même si la consommation en eau d'Ubisoft n'est pas significative au vu de ses activités, des mesures ont été mises en place pour sensibiliser les collaborateurs sur leur consommation.

Ainsi, de nombreuses filiales utilisent des robinets à faible consommation, comme en Italie ou à Shanghai, ou ont mis en place des mesures simples pour encourager les collaborateurs à limiter leur consommation d'eau, comme en Inde par exemple, où des affiches ont été disposées à côté de chaque point d'eau.

1.4.3.2.3 Traitement et recyclage des produits non commercialisables

La mise au rebut de stocks de produits dans les plateformes de distribution est de la responsabilité directe des filiales. Elle est organisée par les fournisseurs ou par les gestionnaires des entrepôts des filiales.

Au cours de l'exercice 2009/2010, Ubisoft a procédé à la destruction ou au recyclage d'environ 17 tonnes de produits non commercialisables.

Les différentes destructions (par broyage et compactage), réalisées sous le contrôle d'organes officiels, ont été confiées à des sociétés externes pour être :

- brûlées (au Japon pour ce qui ne peut être récupéré), ou
- ensevelies (en Italie, aux Etats-Unis), ou
- recyclées (Royaume-Uni, Allemagne, Australie, Canada, France, Japon, Suisse, Hollande).

La destruction des produits en France est réalisée par une société spécialisée en recyclage de CD, DVD, disquettes informatiques, et tous types de supports électroniques plastiques. Les produits sont d'abord broyés et triés avant d'être transformés en fines particules revendues au secteur de la plasturgie.

1.4.3.2.4 Gestion du cycle de vie et recyclage du matériel informatique utilisé

Ubisoft participe activement au recyclage de ses matériels informatiques, électriques et électroniques usagés.

A l'exception de quelques pays où les services de ce type ne sont pas disponibles, la grande majorité des filiales gère la fin de vie de leur matériel informatique en faisant appel à des prestataires externes, organismes ou sociétés spécialisées.

Selon les cas, le matériel donné par le Groupe est réutilisé par des écoles ou des associations qui peuvent être mandatées par les autorités locales. Le matériel informatique en fin de vie est parfois directement cédé aux collaborateurs.

En France, Ubisoft fait recycler son matériel informatique par des sociétés spécialisées en démantèlement de matériels informatiques avec lesquelles un contrat de récupération, de désassemblage et de recyclage a été signé. Ces opérations de traitement des déchets électriques, électroniques et de dépollution des écrans sont effectuées dans le respect des normes et des lois en vigueur. Cette année, les filiales françaises ont ainsi recyclé environ 9 tonnes de matériel informatique.

De même, les filiales étrangères sont soucieuses de recycler leurs équipements informatiques en collaboration avec des sociétés spécialisées

Pour le studio de Newcastle, par exemple, c'est la société « National Computer Recycling » qui prend en charge le traitement du matériel informatique en fin de vie. Celui-ci est recyclé, donné ou détruit dans le respect des normes européennes en vigueur.

La filiale de Montréal confie une partie de son matériel usagé à une entreprise sociale œuvrant dans le domaine informatique et qui s'occupe de l'insertion de jeunes adultes en difficulté. Cette entreprise se charge de les recycler, reconditionner et de les revendre à des organismes sociaux.

1.4.3.2.5 Traitement et recyclage des consommables

Cartouches d'encre

La plupart des filiales du Groupe réutilise les cartouches d'encre en les remplissant plusieurs fois.

Autres consommables

De nombreuses initiatives ont été menées en France et dans les filiales internationales visant à réduire l'impact écologique des consommables utilisés au sein du Groupe pour ses opérations.

Ainsi, plusieurs sites ont cherché à réduire ou à supprimer l'approvisionnement en consommables. A Shanghai ou en Suisse et dans les bureaux américains par exemple, les gobelets en plastique jetables ont été supprimés au profit de gobelets en verre ou de mugs personnalisés.

Les filiales cherchent également à minimiser l'empreinte écologique de ces consommables. Ainsi, les fruits disponibles à la cafétéria des sites de Montreuil (France) sont certifiés BIO, tandis que les couverts et la vaisselle de Montréal sont constitués de féculés de pomme de terre 100% biodégradable. Ubisoft France propose des fournitures de bureau recyclées dans le catalogue de référence

A Annecy - et depuis avril 2010 à Montreuil - les capsules de café sont collectées et recyclées, tandis que des filiales telles Montreuil, San Francisco ou Chertsey, ont mis en place des bacs de recyclage pour les piles usagées.

1.4.3.2.6 Traitement des déchets

De nombreuses filiales ont déjà mis en œuvre des systèmes de tri sélectif, souvent en partenariat avec les autorités locales.

Le studio de Montréal, par exemple, a supprimé l'ensemble des poubelles individuelles au profit de bacs de recyclage communs permettant ainsi de mieux trier les déchets et minimiser l'enfouissement des déchets non recyclables et l'impact environnemental de l'activité. Ce studio est détenteur depuis mars 2010 de la certification « Ici, on recycle » niveau 2 pour ses efforts en matière de traitement et de recyclage des déchets.

1.4.3.2.7 Implication des fournisseurs dans une démarche écologiquement responsable

Ubisoft a recours à des fournisseurs respectueux de l'environnement.

Les principales usines de fabrication des assembleurs d'Ubisoft dans la zone EMEA sont certifiées ISO 9001 garant du processus "Sécurité et qualité".

Les deux tiers d'entre elles sont également certifiées ISO 14001 spécifique à l'environnement. Cette norme valorise ce que la société fait pour :

- réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, et
- améliorer en permanence sa performance environnementale.

Par ailleurs, en avril 2010, Ubisoft a annoncé la numérisation de ses manuels de jeux, pour tous ses titres PlayStation[®]3, PC, et XBOX 360[™]. Cette initiative, première du genre dans l'industrie du jeu vidéo, sera lancée mondialement avec *Shaun White Skateboarding* lors des fêtes de fin d'année 2010.

La production d'une tonne de papier utilisée pour les manuels de jeux consomme en moyenne deux tonnes de bois, soit l'abattage de 13 arbres, avec une énergie nette consommée de 28 millions de BTU (l'équivalent de l'énergie moyenne utilisée par un ménage par an), l'équivalent de près de 3 tonnes de CO₂ et de presque 6 000 litres d'eaux usées.

En plus de ces efforts visant à diminuer l'usage du papier dans les emballages de ses jeux, Ubisoft s'est associé à Technimark, Inc. afin de produire des boîtiers DVD plus respectueux de l'environnement pour tous ses futurs jeux PC en Amérique du Nord.

Ainsi, le nouveau boîtier, constitué à 100% de polypropylène recyclé, nommé « ecoTech » a été lancé avec *Tom Clancy's Splinter Cell Conviction[™]* sur PC en avril 2010.

1.4.3.3 Prise de conscience et diffusion des bonnes pratiques environnementales

1.4.3.3.1 Mettre en œuvre les bonnes pratiques écologiques au niveau du Groupe

Au niveau du Groupe, Ubisoft identifie les bonnes pratiques écologiques en ligne avec les objectifs de sa politique environnementale. Ces bonnes pratiques pourront être inspirées par les initiatives déjà mises en œuvre dans les filiales ou chez d'autres acteurs ayant un comportement environnemental de référence.

Le Groupe privilégiera les initiatives fournissant une réponse pragmatique aux défis environnementaux, ayant prouvé leur efficacité et qui permettent d'optimiser les opérations et l'investissement.

1.4.3.3.2 Promotion des initiatives

A côté des actions qu'il mène pour minimiser son impact sur l'environnement, le Groupe considère qu'il est tout aussi important de favoriser l'évolution individuelle des comportements. Un programme d'actions de sensibilisation aux problématiques environnementales est actuellement mis en place pour engager les collaborateurs sur la voie des bonnes pratiques environnementales.

Ainsi, plusieurs filiales ont créé un Comité Environnement afin de recommander des actions concrètes favorisant la préservation et le respect de l'environnement ainsi que l'évaluation des progrès réalisés. C'est le cas par exemple à Montréal, San Francisco, Vancouver ou en Australie.

Dans la lignée de la Politique Environnementale mise en place par le studio, le Comité Environnement de Montréal a ainsi supervisé les mesures visant à optimiser le recyclage du papier, ainsi que des piles usagées, de même que le tri du verre et du métal.

Le studio travaille également à la mise en œuvre de projets de fond, tels que la réalisation d'un logiciel facilitant le covoiturage, le déploiement d'une politique de mise en veille automatique des PC ou la généralisation de l'achat de papier recyclé pour les imprimantes.

Les Comités Environnement des différentes filiales n'hésitent pas non plus à nouer des contacts avec des intervenants ou à sceller des partenariats avec des organismes externes. C'est le cas du studio de San Francisco qui, en 2009, a travaillé avec Urban Forest pour aménager des espaces verts et planter des arbres dans le voisinage du studio.

1.4.3.3.3 Sensibilisation du grand public aux problématiques environnementales

Le Groupe participe également à la prise de conscience du grand public sur les enjeux environnementaux au travers de ses jeux.

Ainsi, la gamme de produits « *Planète Nature* » diffuse un message écologiquement responsable et propose un environnement ludique permettant d'appréhender les bonnes pratiques en matière de développement durable.

1.5 Filiales et Participations

1.5.1 Organigramme au 31 mars 2010

Ubisoft Entertainment SA



Production			Commercialisation		
Ludi Factory SAS	(France)	100%	Ubisoft Emea SARL	(France)	100%
Nadéo SAS	(France)	100%	Ubisoft France SAS	(France)	100%
Tiwak SAS	(France)	100%	Ubisoft GmbH	(Allemagne)	100%
Ubisoft Art SARL	(France)	100%	Sunflowers Interactive Entertainment Software GmbH	(Allemagne)	100%
Ubisoft Castelnau SARL	(France)	100%	Spieleentwicklungskombinat GmbH ⁽¹⁾	(Allemagne)	60%
Ubisoft Créa SARL	(France)	100%	Max Design Entertainment Software Entwicklungs GmbH ⁽¹⁾	(Autriche)	100%
Ubisoft Computing SARL	(France)	100%	Ubisoft	(Autriche)	Succursale
Ubisoft Design SAS	(France)	100%	Ubisoft Pty Ltd	(Australie)	100%
Ubisoft Design Montpellier SARL	(France)	100%	Ubisoft	(Belgique)	Succursale
Ubisoft Development SARL	(France)	100%	Ubisoft Canada Inc	(Canada)	100%
Ubisoft Editorial SARL	(France)	100%	Ubisoft Entertainment	(Corée)	Succursale
Ubisoft Gameplay SARL	(France)	100%	Ubisoft Nordic AS	(Danemark)	100%
Ubisoft Graphics SAS	(France)	100%	Ubisoft SA	(Espagne)	100 %
Ubisoft Innovation SARL	(France)	100%	Ubisoft Inc ⁽¹⁾	(Etats-Unis)	100%
Ubisoft Paris Studio SARL	(France)	100%	Ubisoft Finland OY	(Finlande)	100%
Ubisoft Pictures SAS	(France)	100%	Ubisoft Ltd	(Hong-Kong)	100%
Ubisoft Production Annecy SARL	(France)	100%	Ubisoft SpA	(Italie)	100%
Ubisoft Production Internationale SARL	(France)	100%	Ubisoft KK	(Japon)	100%
Ubisoft Productions France SAS	(France)	100%	Ubisoft Norway AS	(Norvège)	100%
Ubisoft Production Montpellier SARL	(France)	100%	Ubisoft BV	(Pays-Bas)	100%
Ubisoft Simulations SAS	(France)	100%	Ubisoft GmbH Polscce	(Pologne)	Succursale
Ubisoft Studios Montpellier SARL	(France)	100%	Ubisoft Ltd	(Royaume-Uni)	100%
Ubisoft Support Studios SARL	(France)	100%	Red Storm Entertainment Ltd ⁽¹⁾	(Royaume-Uni)	100%
Ubisoft World Studios SAS	(France)	100%	Ubisoft Sweden AB	(Suède)	98%
Blue Byte GmbH	(Allemagne)	100%	Ubi Games SA	(Suisse)	100%
Related Designs Software GmbH ⁽¹⁾	(Allemagne)	29,95%	Support		
Ubisoft Entertainment Ltda	(Brésil)	99,92%	Ubisoft Books & Records SAS	(France)	100%
Ubisoft Entertainment Ltda	(Brésil)	Succursale	Ubisoft Counsel & Acquisitions SARL	(France)	100%
Ubisoft Eood	(Bulgarie)	100%	Ubisoft IT Project Management SARL	(France)	100%
Ubisoft Divertissements Inc	(Canada)	100%	Ubisoft Manufacturing & Administration SAS	(France)	100%
Ubisoft Music Inc	(Canada)	100%	Ubisoft Marketing France SARL	(France)	100%
Ubisoft Music Publishing Inc	(Canada)	100%	Ubisoft Marketing International SARL	(France)	100%
Ubisoft Toronto Inc ⁽¹⁾	(Canada)	100%	Ubisoft Market Research SARL	(France)	100%
Ubisoft Vancouver Inc	(Canada)	100%	Ubisoft Operational Marketing SARL	(France)	100%
Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd	(Chine)	100%	Ubisoft Organisation SAS	(France)	100%
Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd	(Chine)	100%	Ubisoft Talent Management SARL	(France)	100%
Ubi Studios SL	(Espagne)	100 %	Ubisoft World SAS	(France)	100%
Red Storm Entertainment Inc ⁽¹⁾	(Etats-Unis)	100%	Ubisoft Holdings Inc	(Etats-Unis)	100%
Ubisoft Entertainment India Private Ltd	(Inde)	99,99%	Post-production vidéo		
Ubisoft Studios Srl	(Italie)	100 %	Hybride Technologies Inc ⁽¹⁾	(Canada)	100%
Ubisoft Nagoya KK	(Japon)	100%	Animation numérique		
Ubisoft Sarl	(Maroc)	99,86%	Ubisoft Digital Arts Inc ⁽¹⁾	(Canada)	100%
Ubisoft Srl	(Roumanie)	100%			
Ubisoft Entertainment Ltd ⁽¹⁾	(Royaume-Uni)	100%			
Ubisoft Singapore Pte Ltd	(Singapour)	100%			
Ubisoft Entertainment Sweden AB	(Suède)	100%			
Ubisoft Ukraine LLC	(Ukraine)	100%			

¹⁾ Sociétés détenues indirectement par Ubisoft Entertainment SA

1.5.2 Participations de l'exercice

Acquisitions et créations de nouvelles sociétés :

- Juillet 2009 : Création du studio Ubisoft Design Montpellier SARL
- Juillet 2009 : Création du studio Ubisoft Toronto Inc.
- Octobre 2009 : Acquisition du développeur Nadéo SAS en France
- Novembre 2009 : Création de la filiale Ubisoft Talent Management SARL
- Décembre 2009 : Création de la filiale Ubisoft IT Project Management SARL
- Janvier 2010 : Création du studio Ubisoft Innovation SARL
- Mars 2010 : Création du studio Ubisoft Créa SARL

1.5.3 Activités des filiales

Les filiales de production :

Elles sont responsables de la conception et de la réalisation des logiciels. Elles ont vu leur activité progresser fortement du fait de l'augmentation des projets réalisés en interne et de l'accroissement des effectifs.

Les filiales de commercialisation :

Elles sont responsables de la diffusion des produits Ubisoft dans le monde.

Les relations mère-filiales :

L'existence de ces filiales implique :

- La facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets. Ces coûts sont immobilisés chez la société mère et amortis à partir de leur date de lancement commercial.
- La facturation aux filiales de distribution par la société mère d'une contribution aux frais de développement.

La société mère centralise également un certain nombre de coûts qu'elle répartit ensuite à ses filiales, notamment :

- L'achat de matériel informatique,
- Les frais généraux,
- Les frais financiers.

Principales filiales :

Filiale (en K€)	31.03.10			31.03.09			31.03.08		
comptes IFRS	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net
Ubisoft Inc. (Etats-Unis)	342.647	8.192	4.694	396.794	15.873	11.901	372.156	14.816	10.207
Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)	122.647	1.337	1.064	175.528	4.388	3.406	159.078	3.976	2.840
Ubisoft GmbH (Allemagne)	85.781	1.793	1.244	107.753	3.394	2.326	71.313	1.783	1.084
Ubisoft France SAS	61.706	664	165	123.454	3.087	2.650	90.824	2.278	2.207

1.6 Renseignements de caractère général

1.6.1 Politique d'investissement

Ubisoft a poursuivi sa politique d'investissement soutenue qui doit lui permettre de s'imposer sur les nouvelles plateformes, de créer de nouvelles licences dans des genres différents, d'entrer sur le segment du online et plus généralement d'accroître ses parts de marché. Ainsi sur 2009/2010 les coûts de production interne ont augmenté de 24 % passant de 209 M€ à 259 M€.

	2010/2009	2008/2009	2007/2008
Investissements liés à la production	259 M€	209 M€	187 M€
% du chiffre d'affaires HT total	29.70%	19,73%	20,11%
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	50.451 €	50.179 €	55.983 €

1.6.2 Politique de recherche et développement

Pour développer des jeux vidéo d'excellence, Ubisoft a mis au point une politique de recherche et de développement d'outils et technologies centrée sur les projets, et qui intègre les évolutions technologiques les plus récentes. En effet, le choix des moteurs, outils et processus de développement intervient très en amont dans un projet, car de ce choix dépendent le potentiel d'innovation et les investissements nécessaires, en terme de temps, de ressources humaines et de financements du jeu.

Grâce à l'intégration de son équipe d'ingénieurs qui maîtrisent les meilleures technologies existantes, Ubisoft a aujourd'hui une approche très pragmatique de ses projets : en fonction des problématiques et des résultats attendus sur un jeu, le choix des outils se portera soit sur des développements spécifiques internes, soit sur des logiciels existants sur le marché, soit sur un mix des deux. La recherche est donc focalisée sur l'innovation et la fonctionnalité, grâce à des technologies adaptées à un produit de grande qualité.

Les frais de recherche et développement sur les logiciels internes sont immobilisés et amortis sur trois ans avec des dépréciations complémentaires pour suivre la courbe de vie du produit. Au cours de l'exercice ils ont été amortis à hauteur de 203 M€.

Le Groupe n'effectue pas de recherche fondamentale.

1.6.3 Propriétés immobilières, usines et équipements

Ubisoft est propriétaire du terrain ainsi que de l'immeuble qu'occupe sa filiale Hybride Technologies Inc au Canada, 111 Chemin de la gare, Piedmont, Québec.

1.7 Les Facteurs de risques

Les risques identifiés sont classés par type de risques.

1.7.1 Risques liés à l'activité et au marché des jeux vidéos

1.7.1.1 Risques liés à la stratégie produits, positionnement et gestion des marques

Ubisoft, comme tous les éditeurs, est dépendant du succès de son catalogue produits et de l'adéquation de son offre à la demande des consommateurs.

Afin de répondre aux demandes du marché, Ubisoft prend un soin particulier à la construction de son catalogue de produits en se concentrant sur :

- Le renforcement régulier des franchises existantes,
- Le lancement de nouvelles marques,
- La diversification sur de nouveaux segments porteurs, comme les jeux en ligne, les produits dérivés,...

Pour diversifier et enrichir son portefeuille de marques et assurer ainsi des revenus réguliers sur le long terme, Ubisoft privilégie une stratégie de création de marques propres et de production interne, renforcée par une stratégie d'acquisitions ciblées.

Enfin la société se donne les moyens marketing et commerciaux pour mettre en avant ses produits, grâce à un réseau de distribution présent dans plus de 55 pays. Sa position de 3e éditeur indépendant en Europe et aux États-Unis permet ainsi d'assurer au Groupe une distribution performante de ses produits.

1.7.1.2 Risques liés à l'évolution du marché

Ubisoft évolue sur un marché de plus en plus concurrentiel et sélectif, soumis à des mouvements de concentration, marqué par une grande rapidité des évolutions technologiques, requérant des investissements importants en recherche et développement et soumis aux fluctuations économiques. Ainsi la très forte baisse cette année de la Nintendo DS™ après plusieurs années de forte croissance (en partie liée à la progression du piratage, à une concurrence élevée et à l'iPhone), la concurrence de jeux AAA de très grande qualité et le décalage de certains jeux sur les exercices suivants ont significativement impacté les résultats du Groupe.

Ubisoft doit faire face également à de nouveaux défis tels que la dématérialisation du support physique (qui viendra progressivement remplacer, à un horizon encore indéfini, les boîtiers de jeux), un marché de l'occasion grandissant, ainsi que les jeux en ligne, et l'émergence des concurrents asiatiques.

Afin d'accélérer son processus de développement et de créativité, Ubisoft a lancé en février 2010 *Might & Magic Heroes Kingdoms™*, son premier jeu de stratégie par navigateur, en ligne et en temps réel et prévoit de lancer 4 jeux en ligne supplémentaires sur l'exercice 2011. Ce marché populaire connaît une forte croissance mais est également fortement concurrentiel.

Pour rester compétitif, il est essentiel pour un éditeur de bien choisir le format de développement d'un jeu ; un choix inapproprié pourrait avoir des conséquences négatives pour le chiffre d'affaires espéré.

Ainsi, tout en continuant à investir dans les nouvelles technologies (par exemple, la technique du touch-screen appliquée à *R.U.S.E™*, ou les technologies de caméras 3D pour le lancement du projet « Natal »), Ubisoft a réussi à enrichir encore son portefeuille de marques avec le succès de *Just Dance®* sur Wii™, une plateforme sur laquelle les investissements ont permis de gagner des parts de marché.

Par ailleurs, la société a continué d'investir fortement dans ses studios avec le recrutement en 2009/2010 de plus de 550 talents, afin de participer à la croissance de la société, au renforcement de ses franchises et à l'entrée sur de nouveaux segments comme le online.

Le renforcement de la force de production se fait tout en maîtrisant les coûts, grâce à l'implantation dans des pays tels que la Chine, l'Inde ou Singapour, où les coûts de production sont moindres.

Au Canada, Ubisoft dépend de subventions conséquentes et tout changement de la politique gouvernementale pourrait avoir un impact significatif sur les coûts de production et la rentabilité de la société. Ubisoft s'assure de renégocier régulièrement ces accords et n'anticipe aucun risque dans les prochaines années. Le Groupe vient d'ailleurs de conclure un nouvel accord à long terme avec l'état de l'Ontario et crée un nouveau studio à Toronto.

Bien que l'industrie des jeux vidéo ait été impactée par la crise économique mondiale et soit en pleine mutation, le marché des consoles devrait se stabiliser en 2010 avec des perspectives positives sur la Xbox 360™ et la PlayStation®3 sur lesquelles le Groupe a mis l'accent. Parallèlement le secteur des jeux en ligne connaît un développement rapide. Il concerne à la fois les jeux jouables uniquement en ligne, les jeux traditionnels qui incluent une composante multi-joueurs en ligne et enfin le développement de services en ligne tels Uplay ou les solutions anti piratage.

Même si l'exercice 2010 a connu une forte détérioration de la performance opérationnelle, les succès d'*Assassin's Creed® 2* et de *Just Dance®* démontrent que le modèle d'Ubisoft, qui combine des coûts de développement compétitifs, une gamme variée de franchises propres, une innovation constante et une grande capacité de réaction, garde sa pertinence. Cependant, la situation incertaine de l'économie et les changements technologiques à l'œuvre pourraient continuer d'impacter les performances de l'entreprise.

1.7.1.3 Risques de décalage ou de mauvais démarrage lors de la sortie d'un jeu phare

Saisonnalité de l'activité du jeu vidéo:

Chiffre d'Affaires/ trimestre en M€	2009/2010	répartition	2008/2009	répartition	2007/2008	répartition
1 ^{er} trimestre	83	10%	169	16%	134	15%
2 nd trimestre	83	10%	175	17%	127	14%
3 ^{ème} trimestre	495	56%	508	48%	450	48%
4 ^{ème} trimestre	210	24%	206	19%	217	23%
CA consolidé annuel	871	100%	1.058	100%	928	100%

Le troisième trimestre fiscal représente en moyenne 51% du chiffre d'Affaires annuel sur les 3 derniers exercices.

Dans un contexte très concurrentiel, et surtout saisonnier, marqué de plus en plus par l'obligation de sortir des "hits", l'annonce du décalage d'un jeu attendu peut avoir des impacts négatifs sur les revenus, les résultats futurs du Groupe et donc sur la fluctuation du cours.

Le lancement d'un jeu peut-être en effet retardé en raison de la difficulté à anticiper précisément le temps nécessaire à son développement ou à le tester. Ainsi cette année, Ubisoft (comme la plupart des autres acteurs du secteur) a dû décaler plusieurs jeux dont notamment *Red Steel® 2* et *Splinter Cell Conviction™*.

Le lancement d'un jeu en deçà du niveau de qualité requis pour réaliser pleinement son potentiel peut impacter négativement les résultats de l'entreprise. Il en est ainsi des ventes inférieures aux attentes du jeu *James Cameron's Avatar: The Game™*.

Que ce soit dans l'organisation de ses équipes et la recherche continue d'amélioration des processus de développement, Ubisoft mise sur l'efficacité de son expertise interne et sur la synergie entre ses studios, afin d'anticiper ces risques et de fournir les alertes nécessaires aux équipes de management.

1.7.1.4 Risques liés à la recherche et à la fidélisation de nos talents

La réussite du Groupe dépend très largement du talent et des compétences de ses équipes de production et de commercialisation, sur un marché très concurrentiel et international. Si le groupe n'était plus en mesure d'attirer et de retenir les nouveaux collaborateurs de valeur, ou s'il n'était plus capable de retenir ou motiver ses collaborateurs clés, les perspectives de croissance et la situation financière de la société pourraient être affectées.

La société mène une politique active de recrutement, de formation et de rétention, via notamment les initiatives suivantes :

- Ouverture de nouveaux studios (Toronto) et acquisitions de studios existants (Nadéo à Paris),
- Collaboration entreprise - université : relations fortes avec les principales écoles des différents pays d'implantation du Groupe,
- Multiplication d'outils et d'espaces collaboratifs pour encourager le partage d'expertises,
- Mise en place de différents programmes de formation de haut niveau pour les cœurs de métier de la production.

Par ailleurs, tous les programmes mis en place par les Ressources Humaines au niveau local et international ont pour mission première d'attirer, former, retenir et motiver des collaborateurs disposant de fortes compétences techniques et/ou managériales : opportunités d'évolution, plans d'achat d'actions, plans de stock options, plans de développement individuel, etc. Preuve de l'efficacité de ces pratiques, le Groupe a notamment reçu le label Top Employeur France 2010 décerné chaque année par l'institut CRF, société spécialisée dans la recherche des meilleures pratiques managériales.

1.7.1.5 Risques liés à l'acquisition et à l'intégration de nouvelles structures

La société poursuit une politique d'expansion à l'international, régulièrement concrétisée par l'ouverture et l'acquisition de nouveaux studios de production dans de nouveaux territoires. L'intégration de ces studios est critique pour le succès de la société afin de répondre aux objectifs de croissance future.

Afin d'assurer avec succès l'intégration de ces nouvelles structures, la société a mis en place de nombreuses solutions d'accompagnement des équipes. De même, la société continue de développer l'expertise de ses équipes administratives afin de limiter les risques financiers, fiscaux ou juridiques.

Une structure financière saine de la société à analyser au regard de l'excédent net financier et du niveau des capitaux propres disponibles doivent minimiser ces risques.

Des risques pourraient toutefois survenir :

- une dilution de l'actionnariat actuel dans le cadre d'une acquisition en titres,
- la constitution d'une dette importante à long terme,
- des pertes éventuelles risquant d'avoir un impact négatif sur la rentabilité,
- la constitution de provisions sur une survaleur ou d'autres immobilisations incorporelles.

La perte éventuelle de collaborateurs clés de la société cible pourrait avoir un effet négatif sur la performance financière. Ubisoft a cependant toujours montré à ce jour une capacité d'intégration des acquisitions au sein du Groupe.

1.7.2 Risques Juridiques

1.7.2.1 Litiges - Procédures judiciaires et d'arbitrages

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au

cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

Le Groupe fait l'objet de contrôles fiscaux réguliers réalisés par les autorités fiscales des pays dans lesquels il est présent.

1.7.2.2 Environnement Réglementaire

La société, comme tout éditeur de jeux doit se conformer à de nombreuses réglementations nationales, concernant notamment l'adéquation du jeu à la cible de consommateurs, l'information du consommateur sur le contenu du jeu (selon les classifications dites d'âge rating du PEGI en Europe et de l'ESRB aux Etats-Unis) et la protection des consommateurs, incluant de façon non limitative la protection des mineurs, par la mise en place de procédures systématiques de consentement parental, et le respect et la protection des données personnelles.

La société continue d'améliorer ses contrôles internes par la réalisation de procédures adaptées afin de respecter les directives et les principes définis par les organisations professionnelles ainsi que les lois applicables au niveau local. Elle est notamment adhérente à l'ESA (Entertainment Software Association) aux USA, l'ISFE (Interactive Software Federation of Europe) et au SELL (Syndicat des Éditeurs de Logiciels de Loisirs) en France et adhère aux systèmes de classification PEGI (Europe) et ESRB (USA).

1.7.2.3 Risque lié aux droits de propriété intellectuelle

Compte tenu de l'importance que revêtent la notoriété de ses marques et le problème de piratage rencontré par les acteurs de l'industrie du jeu vidéo, la société a mis en place les mesures nécessaires pour protéger son portefeuille de marques commerciales, ainsi que les autres droits de propriété intellectuelle qu'elle détient :

- Procédure de recherches d'antériorité des marques proposées pour les jeux au niveau européen et international, enregistrement des marques, noms de domaine des jeux conçus au niveau européen et international ;
- Veille juridique des marques similaires ou identiques aux marques de la société, déposées par des tiers, au niveau mondial
- Equipe dédiée à l'anti-piratage, dont la mission est d'effectuer une veille technologique, de conseiller les équipes de développement et de coordonner les actions entre les différentes équipes internes et externes ;
- Poursuite des cas de contrefaçon et de piratage en France et à l'étranger – par la constitution de partie civile, si applicable, ou toute autre voie pénale ou civile existante, démarche contre les hackers afin d'obtenir le retrait des jeux mis illégalement en ligne.

Ubisoft n'a pas de dépendance vis-à-vis de brevets particuliers.

1.7.2.4 Risque lié aux contrats de licences

Ubisoft signe chaque année de nombreux contrats de partenariat, notamment avec des partenaires prestigieux, tels que des studios de cinéma, chaînes de télévision, célébrités, ... qui lui permettent de développer son catalogue de jeux et d'augmenter son chiffre d'affaires.

Le premier licensor représente ainsi près de 7 % du chiffre d'affaires.

L'interruption potentielle de certains partenariats, quelles qu'en soient les raisons, à l'initiative d'Ubisoft ou de ses partenaires, serait susceptible d'avoir un effet négatif sur les revenus et les résultats futurs de la société dès lors qu'ils ne seraient pas compensés par d'autres nouvelles licences.

Ubisoft a mis en place de nombreuses procédures internes, tant au niveau des équipes marketing que des équipes de développement, notamment par des outils de partage de l'information et de procédures de contrôle interne à tous les stades de la production, afin de garantir la bonne application des contrats de licence et le respect des directives de ses partenaires.

1.7.3 Risques opérationnels

1.7.3.1 Risque lié à la dépendance à l'égard des clients

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de nombreux pays et de la présence de ces clients dans le secteur de la grande distribution, la société considère qu'elle n'a pas de dépendance significative à l'égard des clients susceptibles d'affecter son plan de développement. Le poids des 10 premiers clients reste stable au cours des 3 derniers exercices.

Part des principaux clients dans le chiffre d'affaires HT du Groupe :

Part en %	2009/2010	2008/2009	2007/2008
1 ^{er} client	10%	10%	11%
5 premiers clients	32%	33%	35%
10 premiers clients	45%	46%	47%

De plus, afin de se prémunir contre les risques d'impayés, les principales filiales du Groupe, qui représentent environ 85 % du chiffre d'affaires consolidé bénéficient d'une assurance crédit.

1.7.3.2 Risque lié à la dépendance à l'égard des fournisseurs et sous-traitants

La société n'a pas de dépendance financière significative, au regard des sous-traitants et fournisseurs, susceptible d'affecter son plan de développement.

Ubisoft et ses filiales utilisent principalement les services ou les produits de fournisseurs tels que des intégrateurs (imprimeurs pour la réalisation des manuels et le conditionnement des produits, fournisseurs de disques pour l'approvisionnement et la duplication en sous-traitance des CD-roms et DVD-roms, assembleurs), des fournisseurs de technologies, des fournisseurs de licences et de maintenance dans le cadre de l'activité.

Il existe cependant une dépendance vis-à-vis des constructeurs. Ubisoft, comme tous les éditeurs de jeux pour consoles, achète les cartouches et supports de jeux auprès des fabricants de consoles (Sony, Nintendo, Microsoft). L'approvisionnement est donc soumis à une approbation préalable des constructeurs, à la fabrication de ces supports en quantité suffisante et à la fixation du taux de royalties. Toute modification des conditions de ventes par les constructeurs pourrait avoir un impact significatif sur les résultats de la société. Pour les jeux PC, il n'existe aucune dépendance particulière.

Par ailleurs, malgré la priorité donnée aux jeux développés en interne qui représentent 90 % du chiffre d'affaires, la société peut, dans le cadre de ses activités de développement, faire appel à des studios externes, afin de mener à bien soit des projets de sous-traitance classique en fournissant une capacité de production additionnelle et/ou spécialisée, soit prendre en charge des projets originaux dans lesquels ils disposent de compétences spécifiques. Ces studios de développement indépendants peuvent avoir quelquefois une assise financière limitée qui peut mettre à risque la bonne fin d'un projet.

Afin de limiter ces risques, Ubisoft a mis en place des procédures de suivi interne, limite le nombre de jeux confiés à un seul studio et fait en sorte d'intégrer tout ou partie de la technologie qu'ils utilisent.

1.7.3.3 Risques comptables et financiers :

La fiabilité de l'information comptable et financière, la gestion du risque ainsi que le dispositif de contrôle interne s'y référant sont exposés dans le rapport du président du conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société.

1.7.3.4 Risques liés aux systèmes d'information et à la sécurité informatique

Ubisoft comme toute entreprise internationale connectée à l'Internet est exposée à de multiples prérequis ou menaces, comme l'évolution des réglementations, les solutions de mobilité, la multiplication des virus, etc. L'information est une ressource stratégique qui représente une valeur considérable et doit donc être protégée de manière appropriée. C'est pourquoi Ubisoft investit de façon permanente dans ses systèmes de sécurité informatique, et dans des ressources spécialisées en sécurité, afin de se protéger au maximum de ces risques.

Les départements sécurité d'Ubisoft ont ainsi pour mission de protéger l'information des menaces extérieures et intérieures afin de garantir sa confidentialité, son intégrité, sa disponibilité, et assurer la continuité de l'activité.

Ubisoft a ainsi déployé entre autres, des politiques de sécurité afin de se mettre en conformité avec les législations, des comités de sécurité dans plusieurs bureaux pour gérer les problématiques de sécurité locales, un hébergement sécurisé de ses données dans des centres dédiés afin de réduire les risques physiques, un système d'antivirus centralisé assurant une protection optimale, une solution sécurisée de mobilité pour protéger ses travailleurs distants et utilisateurs nomades.

1.7.4 Risques de marché

Risques financiers :

Dans le cadre de son activité, le Groupe est plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment de change, de financement et de liquidité, de taux d'intérêt), au risque de contrepartie, ainsi qu'au risque sur titres.

La politique du Groupe consiste à :

- minimiser l'impact de ses expositions aux risques de marché sur ses résultats et, dans une moindre mesure, sur son bilan,
- suivre et gérer ces expositions de façon centralisée, dès lors que les contextes réglementaires et monétaires le permettent,
- n'utiliser des instruments dérivés qu'à des fins de couverture économique.

La politique de gestion de ces risques et son organisation au sein du Groupe, notamment au travers du Département Trésorerie, intégré à la Direction Financière, sont décrites dans le rapport de contrôle interne du Président.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition à ces différents risques, sont décrites dans la Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

1/ Risque de change

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe peut être exposé aux fluctuations des taux de change dans les trois cas suivants :

- dans le cadre de son activité opérationnelle : les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, certaines transactions comme les contrats de licences, les facturations de prestations entre sociétés sont libellées dans une autre devise. La marge opérationnelle des filiales concernées peut donc être exposée aux fluctuations des taux de change par rapport à leur devise fonctionnelle ;
- dans le cadre de son activité de financement : en application de sa politique de centralisation des risques, le Groupe est amené à gérer des financements et de la trésorerie multidevises ;
- lors du processus de conversion en euro des comptes de ses filiales libellés en devise étrangère : le résultat opérationnel courant peut être réalisé dans des devises autres que l'euro. En conséquence, les fluctuations des cours de change des devises étrangères contre l'euro peuvent avoir un impact sur le compte de résultat du Groupe. Ces fluctuations font également varier la valeur comptable des actifs et passifs libellés en devises figurant dans le bilan consolidé.

La sensibilité du résultat du Groupe aux variations de change dans les principales devises est exposée dans la Note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

2/ Risque de financement et de liquidité

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement récurrent ni significatif. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer l'activité opérationnelle et la croissance organique. Cependant, le Groupe peut être amené à augmenter son endettement par recours à des lignes de crédit pour financer des opérations de croissance externe. Par ailleurs, pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement durant les périodes de haute activité, le Groupe dispose d'un crédit syndiqué de 180 M€, de lignes engagées de 30 M€ et de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 74,5 M€ au 31 mars 2010.

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement par l'échéance de la dette de 20 M€ donnant lieu à paiement d'intérêts, ainsi que par les flux de paiement sur les instruments dérivés et n'est donc pas matériel.

3/ Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est notamment induit par la dette du Groupe portant intérêts. Cette dette est principalement libellée en euro et est gérée de façon centralisée. La gestion du risque de taux vise essentiellement à minimiser le coût des emprunts financiers du Groupe et à réduire l'exposition à ce risque. Pour cela, le Groupe privilégie les emprunts à taux fixes pour les besoins de financement permanents, et les emprunts à taux variables pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement durant les périodes de haute activité.

Au 31 mars 2010, la dette nette du Groupe était constituée d'un emprunt à taux variable et de découverts bancaires, qui compte tenu de la position de trésorerie nette positive du Groupe, sont destinés essentiellement à financer les besoins de fonds de roulement importants de fin d'année liés à la forte saisonnalité de l'activité.

La sensibilité de l'endettement à une variation du taux d'intérêt est décrite dans la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie, notamment bancaire, dans le cadre de sa gestion financière. La politique bancaire du Groupe a pour objectif de privilégier la qualité de crédit de ses contreparties et de réduire ainsi ses risques.

Risque sur titres

1/ Risque sur les actions de la Société

En fonction de sa politique de rachat d'actions et dans le cadre des autorisations données par l'Assemblée Générale, la Société peut être amenée à acheter ses propres actions. La fluctuation du cours des actions propres ainsi achetées n'a aucune incidence sur les résultats du Groupe.

2/ Risque sur d'autres titres actions

Le Groupe détient une créance sur Calyon relative au contrat d'equity swap sur des titres Gameloft. Une baisse du cours de bourse significative et/ou prolongée peut avoir un impact défavorable sur les résultats du Groupe.

Au 31 mars 2010, la valeur de marché de cette créance est reflétée au bilan (voir Note 9 de l'annexe aux comptes consolidés ainsi que les principes comptables).

1.7.5 Risques industriels ou liés à l'environnement

A ce jour, le Groupe n'a connaissance d'aucun risque industriel ou environnemental.

Ubisoft n'a pas constitué de provision, ni pris de garantie pour couvrir des risques environnementaux éventuels et n'a versé aucune indemnité à ce titre au cours de l'exercice.

La société reste toutefois attentive à l'évolution des réglementations dans les pays où elle est implantée.

Même si la société n'a pas d'impact direct sur l'environnement, ce thème fait cependant partie intégrante de la politique du Groupe et est devenu un sujet de réflexion. Elle est plus précisément présentée et détaillée dans la partie « Développement durable » de ce rapport.

1.7.6 Assurances et couverture des risques

Le Groupe bénéficie d'une couverture en matière de responsabilité civile professionnelle souscrite par Ubisoft Entertainment SA dont la garantie englobe toutes les filiales sauf les Etats-Unis, le Canada et le Japon qui ont leur propre contrat localement.

Selon la nature de son activité, chaque filiale est couverte notamment sur :

- les risques de dommages aux biens, aux données informatiques
- les risques en matière de santé des salariés
- les véhicules,
- les appartements loués aux salariés détachés,
- le stock,
- le transport aux clients,
- etc.

Chaque filiale étrangère adapte et gère ses couvertures locales en fonction de son activité et de la spécificité du pays.

Toutes les polices ont été reconduites, voire renforcées pour certaines filiales, assurant ainsi une couverture maximale et adéquate des risques.

L'absence de sinistre majeur non garanti permet de valider la pertinence et l'adéquation des couvertures souscrites.

La moitié des programmes d'assurance est négociée avec l'aide d'un courtier en assurance local garantissant par là même un conseil approprié et une cohérence dans la couverture de risques.

Chaque nouvelle filiale acquise revoit ainsi sa politique de couverture en fonction de la stratégie nouvellement fixée au sein du Groupe.

Ubisoft a souscrit un contrat d'assistance aux personnes dans le cadre de missions professionnelles en France et à l'étranger. Ce contrat couvre tous les salariés des sites français au niveau de l'assistance et rapatriement étranger.

L'activité du Groupe n'entraîne pas de risque exceptionnel en matière d'accidents du travail. Cela n'empêche pas des polices dites *Workers compensation*, répondant aux obligations des différentes législations, d'être instaurées. C'est le cas de filiales aux Etats-Unis, en Australie, au Japon, en Espagne, en Italie, en Chine, au Canada et en Suisse

Certaines sociétés sont assurées en cas de perte d'exploitation. C'est notamment le cas des filiales aux Etats-Unis, au Canada et en Allemagne.

Les limites de garanties selon le type d'assurances souscrites par les filiales des principaux pays (toute activité confondue) sont:

Garanties limitées	France en K€	Etats-Unis en KUSD	Canada En KCAD	Chine En KCONY
Responsabilité Civile Générale	4.000	7.500	29.000	1.500
Assurances sur Biens	8.587	13.000	47.700	34.400
Assurances sur Stocks	6.000	22.000	15.000	-

Le total des primes versées au titre des polices d'assurances en vigueur au cours de l'exercice clos au 31 mars 2010 s'est élevé à environ 1 297 K€ hors assurance crédit contre 1.196 K€ l'année dernière, soit une augmentation de 8.37 %.

1.8 Engagements

Ubisoft doit encore verser :

- 1 M€ suite à l'acquisition de la société Hybride Technologies Inc.,
- 3,7 M€ suite à l'acquisition de la société Nadéo SAS,

Différents jeux sont commercialisés selon des contrats de licences signés par la société Ubisoft Entertainment SA. Les engagements pris prévoient le versement de royalties avec des minima garantis, au 31 mars 2010 les engagements souscrits au titre de ce minimum garanti s'élèvent à 59,1 M€.

Il n'existe pas d'autre investissement futur ayant déjà fait l'objet d'engagement ferme de la part des dirigeants de la société.

Il n'existe pas d'intérêt minoritaire dans la structure du Groupe. Il n'y a donc aucun engagement lié au rachat auprès des minoritaires.

1.9 Evénements récents, perspectives et stratégies

1.9.1 Evolution récente

Ubisoft a adopté une stratégie ciblée distincte pour faire face aux évolutions récentes du marché à la fois dans le secteur des jeux sur console haut de gamme, sur le secteur casual ainsi que sur le secteur du jeu en ligne,

- Pour les jeux haut de gamme, la société concentre ses efforts sur ses franchises fortes afin d'augmenter la qualité et la régularité de leurs sorties. Cet exercice passe par la mise en œuvre de ressources supplémentaires grâce à la coopération accrue entre studios et par le dédoublement des équipes en charge d'une franchise spécifique.
- Pour les jeux casual les lancements à venir de nouvelles consoles, dont le projet « Natal » et la « Sony Move », devraient valoriser les investissements en technologie engagés ces dernières années et redynamiser ce segment. Par ailleurs Ubisoft sera également présent sur les jeux casual jouables sur les réseaux sociaux tel Facebook.
- Pour les jeux en ligne en rapide expansion, Ubisoft prévoit de lancer au moins 5 jeux Multi-joueurs dont *Might & Magic Heroes Kingdom™*, *Trackmania®* et *Imagine®*.. Par ailleurs la société continuera de développer son portail de services en ligne Uplay qui a vocation à renforcer les liens directs avec les consommateurs.

Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2010/2011 devrait s'élever à environ 145 M€, soit une hausse d'environ 75% par rapport au premier trimestre 2009/2010.

Exercice 2010/2011 : la société confirme ses commentaires précédents concernant l'exercice 2010/2011 : retour d'une croissance rentable et trésorerie provenant des activités opérationnelles positive.

1.9.2 Perspectives de marché

En 2009, le marché des jeux vidéo a enregistré une baisse de 8 % en Europe et de 11 % en Amérique du Nord. Le marché a subi la crise économique qui a impacté le segment casual mais aussi sur les ventes catalogue des jeux haut de gamme. L'année 2010 devrait être stable par rapport à 2009, avec une croissance attendue sur les plateformes Xbox 360™ et PlayStation®3, une stabilité sur la Nintendo Wii™ et une baisse des ventes sur la DS™, PlayStation®2, PSP™ et PC.

2 Commentaires Comptes annuels d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2010

Comparabilité des comptes

- Au 31/03/10, les développements externes immobilisés sont comptabilisés en sous-traitance et capitalisés par un compte de production immobilisée pour 20.746 K€.
- Depuis l'exercice clos le 31 mars 2009, l'amortissement linéaire pratiqué sur les logiciels internes est calculé sur la base du coût de production d'origine. Auparavant, il était calculé sur la base de la valeur nette comptable après prise en compte des amortissements linéaires et complémentaires antérieurement constatés. Pour la première fois sur l'exercice 2010, des reprises de provision pour dépréciation sont donc constatées sur les logiciels internes ayant fait l'objet d'une dépréciation au-delà de l'amortissement linéaire en 2009. Il s'agit d'un élément de comparabilité sans incidence sur le résultat de la société.
- Dans le tableau de financement, les flux liés aux investissements et les flux liés au BFR sont retraités du montant des garanties engagées non versées.

Chiffre d'affaires (en K€)

Le chiffre d'affaires est essentiellement constitué de facturations de royalties intra-groupe.

K€	31 mars 2010	31 mars 2009
Production / chiffre d'affaires	558.548 ⁽¹⁾	576.476
Résultat d'exploitation	-102.217	65.577
Résultat financier	18.040	70.247
Résultat courant avant impôt	-84.177	135.824
Résultat exceptionnel	-69.675	-88.739
Résultat net	-153.066	33.553

⁽¹⁾ dont production immobilisée : 301.225 K€

Coûts de développement internes

Au 31 mars 2010, les coûts de développement internes s'élèvent à 280 M€ contre à 224 M€ au 31 mars 2009.

Périmètre d'intégration fiscale :

Au 31 mars 2010, le groupe fiscal est composé de toutes les sociétés françaises à l'exception des sociétés créées sur l'exercice

Information sur l'échéance des dettes fournisseurs

L'encours fournisseurs au 31 mars 2010 est de 38.504 K€ dont 1.663 K€ de factures échues.

Tableau de résultat des 5 derniers exercices

Exercice	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Capital social (€)	6.024.644	7.036.578	7.164.812	7.273.867	7.319.603
Nombre d'actions ordinaires	19 434 336	45 397 276 ⁽¹⁾	46 224 592	93 856 346 ⁽²⁾	94 446 494
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions à créer	6 249 938	3 020 002	4 164 407	9 976 148	12 860 572
Par conversion d'obligations	1 814 025	-	-	-	-
Par levée de stock options	2 114 833	3 020 002	3 808 907	9 509 468	12 003 892
Par attribution d'actions gratuites	-	-	355 500	466 680	856 680
Par exercice de bons de souscription	2 321 080	-	-	-	-
Chiffre d'affaires (K€)	314.228	435.190	571.034	576.476	558.548
Résultat avant impôts, participation, dotations (K€)	124.761	236.943	309.662	326.750	190.346
Impôts sur les bénéfices (K€)	2.303	- 89	1.961	13.532	-786
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation, dotations (K€)	-12.813	16.047	75.212	33.553	-153.066
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Par action, résultat après impôts avant dotations (€)	6,30	5,22	6,66	3,34	2,02
Par action, résultat après impôt et dotations (€)	-0,66	0,35	1,63	0,36	-1,62
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale (K€)	546	546	546	664*	687*
Cotisations sociales et avantages sociaux (K€)	199	215	204	279	243

*La rémunération d'un des mandataires sociaux est comptabilisée en sous-traitance.

(1) Division du nominal par 2 le 11 décembre 2006

(2) Division du nominal par 2 le 14 novembre 2008

Actifs et passifs éventuels

Il n'y a à notre connaissance aucun actif et passif éventuel au 31 mars 2010.

Evénements postérieurs à la clôture

Néant

3 Renseignements concernant la société

3.1 Renseignements à caractère général concernant la société

Dénomination sociale

Ubisoft Entertainment

Siège social

107, Avenue Henri Fréville - BP 10704 - Rennes (35207) Cedex 2

Forme juridique

Société Anonyme à Conseil d'administration régie par les dispositions du Code de commerce

Législation applicable

Société soumise à la législation française

Date de constitution et durée de vie de la société

La société a été constituée le 28 mars 1986 pour une durée de 99 ans, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée.

Registre du Commerce et des Sociétés

La société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés sous le numéro 335 186 094 RCS Rennes.
Code APE : 5821Z

Lieu de consultation des documents juridiques relatifs à la société

Les documents juridiques de la société peuvent être consultés à l'adresse commerciale 28, rue Armand Carrel - 93100 Montreuil sous Bois ou au siège social.

Exercice social

L'exercice social, d'une durée de 12 mois, commence le 1er avril et se termine le 31 mars.

3.2 Informations complémentaires concernant la société

3.2.1 Acte constitutif et statuts

3.2.1.1 Objet social (article 3 des statuts)

La société Ubisoft Entertainment SA a pour objet, en France comme à l'étranger, directement ou indirectement :

- la création, l'édition et la diffusion de tous produits multimédias, audiovisuels et informatiques, notamment les jeux vidéo, logiciels éducatifs et culturels, dessins animés, œuvres littéraires, cinématographiques et télévisuelles sur tous supports actuels et futurs,
- la diffusion de tous produits multimédias et audiovisuels en particulier au moyen des nouvelles technologies de communication telles que les réseaux, les services en ligne,
- l'achat, la vente et d'une manière générale, le négoce, sous toutes ses formes, à l'importation comme à l'exportation, par voie de location ou autrement, de tous matériels d'informatique et de traitement de textes avec leurs accessoires ainsi que tous matériels ou produits de reproduction de l'image et du son,
- la commercialisation et la gestion de tous programmes informatiques, de traitement des données ou de textes,
- le conseil, l'assistance et la formation se rapportant à l'un des domaines précités,
- la participation de la société dans toutes opérations pouvant se rapporter à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, de souscriptions ou d'achats de titres ou de droits sociaux, de fusions ou autrement,
- et généralement toutes opérations quelles qu'elles soient se rapportant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes et susceptibles de faciliter le développement de la société.

3.2.1.2 Répartition statutaire des bénéfices (article 17 des statuts)

Les produits de l'exercice, déduction faite des charges d'exploitation, amortissements et provisions, constituent le résultat. Il est prélevé sur le bénéfice de l'exercice, le cas échéant diminué des pertes antérieures :

- les sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et, en particulier, 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale ; ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction,
- les sommes que l'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'administration, jugera utiles d'affecter à toute réserve extraordinaire ou spéciale ou de reporter à nouveau.

Le solde est distribué aux actionnaires. Toutefois, hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'assemblée peut, conformément aux dispositions de l'article L 232-18 du Code de commerce, accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

3.2.1.3 Assemblées Générales (article 14 des statuts)

Les Assemblées Générales sont composées de tous les actionnaires d'Ubisoft Entertainment SA, à l'exclusion de la société elle-même. Elles représentent l'universalité des actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Les Assemblées Générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par un administrateur désigné à cet effet par l'assemblée.

Le droit de participer aux assemblées est subordonné au respect de l'accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'administration peut décider que le vote qui intervient pendant l'assemblée peut être exprimé par télétransmission dans les conditions fixées par la réglementation.

3.2.1.4 Disposition fixant le seuil au dessus duquel toute participation doit être divulguée (article 6 des statuts)

Tout actionnaire agissant seul ou de concert, sans préjudice des seuils visés à l'article L 233-7 du Code de commerce, venant à détenir directement ou indirectement 4 % au moins du capital ou des droits de vote de la société ou un multiple de ce pourcentage inférieur ou égal à 28 %, est tenu d'informer, par lettre recommandée avec avis de réception adressée au siège social, la société dans le délai prévu à l'article L 233-7 du Code de commerce, du nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital de la société qu'il détient directement ou indirectement ou encore de concert.

L'information prévue à l'alinéa précédent pour tout franchissement de seuil d'un multiple de 4 % du capital ou des droits de vote est également faite lorsque la participation au capital ou aux droits de vote devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus.

Le non-respect de déclaration des seuils statutaires donne lieu à la privation des droits de vote dans les conditions prévues à l'article L 233-14 du Code de commerce, sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5% du capital ou des droits de vote de la société.

3.2.1.5 Droits attachés aux actions (articles 7 et 8 des statuts)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité de capital qu'elle représente.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou à la suite d'une augmentation ou d'une réduction de capital, quelles qu'en soient les modalités, d'une fusion ou de toute autre opération, les propriétaires d'actions en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer leurs droits qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre d'actions ou de droits formant rompus nécessaire.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Ce droit est conféré également dès leur émission en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Il est rappelé que l'article L 225-124 du Code de commerce prévoit que ce droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété, hormis tout transfert de propriété entre comptes nominatifs par suite de succession ou de donation familiale et par liquidation de communauté.

3.2.1.6 Modification des statuts

La modification des statuts intervient sur décision de l'assemblée générale extraordinaire.

3.2.2 Capital social

3.2.2.1 Montant du capital souscrit

Le montant du capital social au 31 mars 2010 est de 7 319 603,29 € divisé en 94 446 494 actions.

3.2.2.2 Rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice

Au 01.04.09	93 856 346
Levées d'options	327 961
PEG – PEE / Augmentation de capital réservée	262 187
Au 31.03.10	94 446 494

3.2.2.3 Rachat par la société de ses propres titres

3.2.2.3.1 Autorisation en vigueur au jour du présent rapport

Cadre juridique

L'assemblée générale mixte du 10 juillet 2009 a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'assemblée générale mixte du 22 septembre 2008 afin de permettre à la société de racheter ses propres actions, conformément à l'article L 225-209 et suivants du Code de commerce (ci-après le « Programme de Rachat »).

Situation au 31 mars 2010

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,100 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille ^(a)	94 318
Valeur comptable du portefeuille	906.625,08 €
Valeur de marché du portefeuille ^(b)	960.157,24 €

^(a) Les titres ont tous été acquis dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

^(b) Cours de clôture au 31 mars 2010 : 10,18 €

Détails des opérations d'achat et de vente d'actions propres sur l'exercice (article L 225-211 du Code de commerce)

Nombre d'actions inscrites au nom de la société au 31.03.09	80 914
Nombre d'actions acquises au cours de l'exercice	1 104 276
Cours moyen des acquisitions	12,23 €
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1 090 872
Cours moyen des ventes	12,24 €
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	Néant
Montrant des frais de négociation	Néant
Nombre d'actions inscrites au nom de la société au 31.03.10	94 318
Valeur des actions inscrites au nom de la société au 31.03.10 ^(a)	906.625,08 €
Valeur nominale des actions inscrites au nom de la société au 31.03.10 ^(b)	7.309,65 €
Nombre d'actions utilisées au cours de l'exercice	1 090 872
Réallocation ayant eu lieu au cours de l'exercice	Néant
Fraction du capital représentée pour les actions détenues au 31.03.10	0,100 %

^(a) Evaluées au cours d'achat

^(b) Contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

Affectation par objectifs des actions ainsi auto-détenues

Les titres auto-détenus ont tous été acquis dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS intervenant en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des titres ainsi que d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance du marché.

3.2.2.3.2 Contrats de liquidité

Depuis le 2 janvier 2006, la société a confié à Exane BNP PARIBAS la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI (anciennement AFEI) reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction. La société a affecté pour la mise en œuvre dudit contrat la somme de 1.500.000 euros au titre de l'exercice écoulé.

3.2.2.3.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 2 juillet 2010

En application des articles 241-2 et 241-3 du règlement général de l'AMF, ainsi que du règlement européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003, la société présente ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'approbation de l'assemblée générale mixte du 2 juillet 2010.

Titres concernés : actions ordinaires d'Ubisoft Entertainment SA cotées sur Euronext Paris, compartiment A, code ISIN FR0000054470

Part maximale du capital : 10 % du nombre total des actions composant le capital social à la date du rachat – soit à titre indicatif et sur la base du nombre d'actions en circulation au 30 avril 2010 et compte tenu du nombre d'actions détenues au 18 mai 2010 soit 111 325 actions représentant 0,118 % du capital : 9 334 286 soit 9,882 %

Prix maximum d'achat : 60 euros soit sur la base du capital social au 30 avril 2010 un montant maximum de 566 736 660 euros.

Objectifs :

- Assurer la liquidité et l'animation du marché secondaire de l'action Ubisoft Entertainment SA par un prestataire de service d'investissement agissant de manière indépendante, conformément à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- La remise de titres à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital social de la société ;
- L'allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux du groupe Ubisoft selon toute formule autorisée par la loi, et notamment dans le cadre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'épargne d'entreprise, de tout plan d'attribution gratuite d'actions, de tout plan d'options d'achat d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux ;
- La conservation des actions pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital existant ;
- L'annulation d'actions sous réserve de l'adoption par l'Assemblée Générale du 2 juillet 2010 de la résolution correspondante ;
- La mise en œuvre de toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

Durée de l'autorisation : 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 2 juillet 2010

Déclarations synthétiques des opérations réalisées du 11 juillet 2009 ^(*) au 18 mai 2010 date du présent rapport

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,118 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille ^(a)	111 325
Valeur comptable du portefeuille	1.043.109,87 €
Valeur de marché du portefeuille ^(b)	978.546,75 €

^(a) Les titres ont tous été acquis dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

^(b) Cours de clôture au 18 mai 2010 : 8,79 €

^(*) Conformément aux dispositions de l'instruction 2005-06 de l'AMF, la période concernée débute le jour suivant la date à laquelle le bilan du précédent programme a été établi

	Flux cumulés (*)		Positions ouvertes au 18.05.10			
	Achats	Ventes / Transferts	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertures à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres (a)	1 052 284	1 016 928				
Echéance maximale moyennes (b)				NEANT		
Cours moyen de la transaction	10,90 €	10,89 €				
Prix d'exercice moyen	-	-				
Montants	11 473 266	11 070 909				

(a) Les titres ont tous été acquis dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

(b) Durée de validité de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 10 juillet 2009 : 9 janvier 2011 ou expiration par anticipation en cas d'approbation par l'assemblée d'une résolution de même nature avant l'échéance

(*) Les flux bruts cumulés comprennent les opérations d'achat et de vente au comptant ainsi que les opérations optionnelles et à terme exercées ou échues.

3.2.2.4 Capital autorisé non émis

Etat des délégations en cours de validité consenties au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital

Utilisation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2010

Conformément à l'article L 225-100 alinéa 7 du Code de commerce, le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice.

Nature	Date de l'assemblée - Résolution -	Durée Echéance	Montants et pourcentages autorisés	Utilisation	Création Attribution
Augmentation de capital en faveur des salariés de la société ou du Groupe adhérent au PEG	22 septembre 2008 ⁽¹⁾	26 mois	0,2 % du montant du capital social au jour de l'utilisation par le Conseil d'administration ⁽²⁾	9 avril 2009	187 711
	10 ^{ème} résolution	(21 novembre 2010)			
	10 juillet 2009	26 mois	0,2 % du montant du capital social au jour de l'utilisation par le Conseil d'administration ⁽³⁾	11 mars 2010	188 758 ⁴
	10 ^{ème} résolution	(9 septembre 2011)			
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions	22 septembre 2008	38 mois		12 mai 2009	3 073 400
	11 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	(21 novembre 2011)	3,4 % du nombre d'actions existant au jour de l'attribution par le Conseil d'administration ⁽²⁾	18 juin 2009	119 755
	10 juillet 2009	38 mois	3,4 % du nombre d'actions existant au jour de l'attribution par le Conseil d'administration ⁽³⁾	15 décembre 2009	4 500
	11 ^{ème} résolution	(9 septembre 2012)			
Augmentation de capital réservée aux salariés des filiales de la société dont le siège est situé hors de France	22 septembre 2008	18 mois	0,4 % du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ⁽²⁾	18 juin 2009	74 476
	13 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	(21 mars 2010)			
	10 juillet 2009	18 mois	0,4 % du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ⁽³⁾	-	-
	12 ^{ème} résolution	(9 janvier 2011)			
Attribution gratuite d'actions	22 septembre 2008	38 mois		9 avril 2009	45 500
	12 ^{ème} résolution	(21 novembre 2011)	1 % du capital de la société au jour de la décision du Conseil d'administration ⁽²⁾	17 novembre 2009	15 000
				15 décembre 2009	355 000
Augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	10 juillet 2009	26 mois	Montant nominal global des actions ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises : 1.450.000 € ⁽³⁾		
	8 ^{ème} résolution	(9 septembre 2011)	Montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis : 400.000.000 €	-	-

Nature	Date de l'assemblée - Résolution -	Durée Echéance	Montants et pourcentages autorisés	Utilisation	Création Attribution
Augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	10 juillet 2009	26 mois	Montant nominal global des actions ou des valeurs mobilières susceptibles d'être émises : 1.450.000 € ⁽³⁾		
	9 ^{ème} résolution	(9 septembre 2011)	Montant nominal des titres de créances susceptibles d'être émis : 400.000.000 €	-	-
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	22 septembre 2008	26 mois	10 % du capital de la société au jour de l'assemblée		
	15 ^{ème} résolution	(21 novembre 2010)		-	-

⁽¹⁾ Il a été mis fin à ces délégations, pour la fraction non utilisée, par l'Assemblée Générale du 10 juillet 2009 ayant approuvé des résolutions de même nature

⁽²⁾ Imputation sur le plafond global de 4.000.000 € autorisé par l'Assemblée Générale du 22 septembre 2008 (16^{ème} résolution)

⁽³⁾ Imputation sur le plafond global de 4.000.000 € autorisé par l'Assemblée Générale du 10 juillet 2009 (13^{ème} résolution)

⁽⁴⁾ Nombre maximum d'actions pouvant être souscrites du 7 juin 2010 au 28 juin 2010

3.2.2.5 Titres donnant accès au capital (valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription d'actions)

Capital potentiel au 31 mars 2010

Au 31 mars 2010, le nombre d'options de souscription ouvertes et non encore exercées s'élève à 12 003 892 et le nombre d'actions gratuites attribuées s'élève à 856 680.

Si (i) la totalité de ces options était exercée et (ii) que les conditions de performance et présence liées aux actions gratuites étaient remplies résultant en leur acquisition définitive par leurs bénéficiaires, le capital d'Ubisoft Entertainment SA serait augmenté comme suit :

Capital potentiel (dilution de 11.98 %)			
Nombre d'actions au 31.03.10	94 446 494	Capital social au 31.03.10	7. 319.603,29 €
Options de souscription au 31.03.10	12 003 892	Augmentation potentielle	930.301,63 €
Attribution gratuite d'actions au 31.03.10	856 680	Augmentation potentielle	66.392,70 €
Actions potentielles au 31.03.10	107 307 066	Capital social potentiel au 31.03.10	8 316 297,62 €

3.2.2.6 Options de souscription d'actions (plans en vigueur au 31 mars 2010 *)

Date de l'assemblée	Numéro du plan	Date du Conseil d'administration	Nombre total d'options attribuées (1) (2)	Nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	Point de départ d'exercice	Date d'expiration	Modalités d'exercice	Prix d'exercice (1) (2)	Exercées durant l'exercice	Annulées durant l'exercice	Restant en circulation au 31/03/10
19.10.01	7	16.08.02	1 556 260 ^{(1) (2)}	-	19.01.05	15.08.12	50 % au 19.01.05 75 % au 16.08.05 100 % au 16.08.06	3,21 € ^{(1) (2)}	17 100 ^{(1) (2)}	-	28 250 ^{(1) (2)}
23.07.04	11	14.10.04	1 552 600 ^{(1) (2)}	-	14.10.05	13.10.14	24 % au bout d'un an puis 2 % par mois	3,88 € ^{(1) (2)}	34 765 ^{(1) (2)}	1 328 ^{(1) (2)}	348 475 ^{(1) (2)}
23.07.04	12	17.11.04	1 984 200 ^{(1) (2)}	-	(France. Italie) 17.11.05	(France. Italie) 16.11.14	(France- Italie) 24 % au bout d'un an puis 2 % par mois	3,68 € ^{(1) (2)} (France) 3,87 € ^{(1) (2)} (Italie)	135 765 ^{(1) (2)}	7 240 ^{(1) (2)}	771 899 ^{(1) (2)}
					(Etats-Unis) 01.07.05	(Etats-Unis) ⁽³⁾ 15.06.09	(Etats-Unis) 26 % puis par tranche de 12 à 13 % tous les 6 mois	3,39 € ^{(1) (2)} (US)			
21.09.05	13	23.02.06	2 711 784 ^{(1) (2)}	-	23.02.07	22.02.11	25 % par an à compter du 23.02.07	7,91 € ^{(1) (2)}	140 331 ^{(1) (2)}	67 700 ^{(1) (2)}	1 866 057 ^{(1) (2)}
25.09.06	14	26.04.07	3 154 800 ⁽²⁾	150 000	26.04.08	25.04.12	25 % par an à compter du 26.04.08	17,65 € ⁽²⁾	-	135 176 ⁽²⁾	2 701 972 ⁽²⁾
25.09.06	15	22.06.07	24 072 ⁽²⁾	-	22.06.08	21.06.12	25 % par an à compter du 22.06.08	18,77 € ⁽²⁾	-	876 ⁽²⁾	19 774 ⁽²⁾
04.07.07	16	13.06.08	1 804 100 ⁽²⁾	-	13.06.09	12.06.13	25 % par an à compter du 13.06.09	27,75 € ⁽²⁾	-	96 800 ⁽²⁾	1 681 100 ⁽²⁾
04.07.07	17	27.06.08	1 362 500 ⁽²⁾	138 000	27.06.09	26.06.13	25 % par an à compter du 27.06.09	27,66 € ⁽²⁾	-	22 600 ⁽²⁾	1 332 100 ⁽²⁾

Date de l'assemblée	Numéro du plan	Date du Conseil d'administration	Nombre total d'options attribuées (1) (2)	Nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux	Point de départ d'exercice	Date d'expiration	Modalités d'exercice	Prix d'exercice (1) (2)	Exercées durant l'exercice	Annulées durant l'exercice	Restant en circulation au 31/03/10
04.07.07	18	15.09.08	100 160 ⁽²⁾	-	15.09.09	14.09.13	25% par an à compter du 15.09.09	29,30 € ⁽²⁾ (France)	-	2 900	97 260 ⁽²⁾
22.09.08	19	12.05.09	3 073 400	124 000	12.05.10	11.05.14	25 % par an à compter du 12.05.10	28,13 € ⁽²⁾ (Monde) 14,92 € (France)	-	32 500	3 040 900
22.09.08	20	18.06.09	119 755	-	18.06.10	17.06.14	25 % par an à compter du 18.06.10	14,40 € (Monde) 15,60 € (France)	-	8 150	111 605
10.07.09	21	15.12. 09	4 500	-	15.12.10	14.12.14	25 % par an à compter du 15.12.10	16,90 € (Monde) 10,04 € (France)	-	-	4 500

(*) Plan n° 12 US expiré le 15 juin 2009 mais opérations enregistrées au cours de l' exercice clos le 31 mars 2010

(1) Division du nominal par 2 effective au 11 décembre 2006

(2) Division du nominal par 2 effective au 14 novembre 2008

(3) Limitation de la période d'exercice décidée par le Conseil d'administration du 2 novembre 2005 pour mise en conformité avec la période maximale autorisée par la législation des Etats-Unis

Attributions et exercices d'options au 31 mars 2010

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUEES PAR LA SOCIETE ET LEVEES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31.03.10			
MANDATAIRES SOCIAUX ^(a)			
Options de souscription attribuées au cours de l'exercice clos le 31.03.10			
Identité du mandataire	Nombre d'options de souscription attribuées	Prix d'exercice	Plan n° et date d'échéance
Yves Guillemot	80 000		
Claude Guillemot	11 000		
Michel Guillemot	11 000		Plan n° 19
Christian Guillemot	11 000	14,92 €	Echéance 11.05.14
Gérard Guillemot	11 000		
Options levées au cours de l'exercice clos le 31.03.10			
Néant			
DIX SALARIES (NON MANDATAIRES SOCIAUX)			
Options de souscription attribuées au cours de l'exercice clos le 31.03.10			
	Nombre d'options de souscription attribuées aux 10 principaux bénéficiaires	Prix moyen pondéré	Plan n° et date d'échéance
Information globale toutes sociétés du groupe confondues	473 000	14,79 €	Plan n°19 Echéance 11.05.14
Options levées au cours de l'exercice clos le 31.03.10			
	Nombre d'options levées par les dix salariés ayant exercé le plus grand nombre	Prix moyen pondéré	Plan n° et date d'échéance
Information globale toutes sociétés du groupe confondues	156 743	5,41 €	Plan n° 7 Echéance 15.08.12
			Plan n° 12 Echéance 16.11.14
			Plan n° 13 Echéance 22.02.11

^(a) Conformément aux dispositions introduites par la loi 2006-1770 du 30 décembre 2006, le Conseil d'administration a fixé à 5 % la quantité d'actions devant être conservées au nominatif par les mandataires sociaux bénéficiaires jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

3.2.2.7 Attribution gratuite d'actions (plans en vigueur au 31 mars 2010)

Date de l'Assemblée	Date du Conseil d'administration	Nombre total d'actions non acquises ⁽¹⁾				Nombre total de bénéficiaires	Date d'acquisition des actions	Date de la fin de période de conservation		Conditions de performance
		Nombre total d'actions	Dont mandataires sociaux	Dont 10 premiers salariés attributaires	Nombre d'actions annulées ⁽³⁾			Date de cessibilité		
04.07.07	02.10.07	233 500 ⁽²⁾	0	82 000	24 000 ⁽²⁾	69	02.10.11	03.10.11		Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
04.07.07	17.03.08	122 000 ⁽²⁾	0	110 000	0	12	16.03.12	17.03.12	17.03.14 ⁽⁴⁾	Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
04.07.07	13.06.08	30 600 ⁽²⁾	0	30 600	0	5	12.06.12	13.06.12	13.06.14 ⁽⁴⁾	Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
04.07.07	15.09.08	80 580 ⁽²⁾	0	61 000	0	21	14.09.12	15.09.12		Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
22.09.08	09.04.09	45 500	0	34 000	1 500	17	08.04.13	09.04.13		Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
22.09.08	17.11.09	15 000	0	15 000	0	2	16.11.13	17.11.13		Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
22.09.08	15.12.09	355 000	0	152 000	0	42	14.12.13	15.12.13	15.12.15 ⁽⁴⁾	Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire
TOTAL ACTIONS		882 180	0	484 600	25 500					

(1) Non définitivement acquises au 31 mars 2010 : période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution

(2) Division du nominal par 2 effective au 14 novembre 2008

(3) Annulations entre la date d'attribution et le 31 mars 2010

(4) Période d'acquisition de 4 ans à compter de la date d'attribution assortie d'une période de conservation de 2 ans pour les bénéficiaires français

3.2.2.8 Actionnariat salarié dans le cadre du Fonds Commun de Placement d'Entreprise (ci-après « FCPE »)

Au 31 mars 2010, les salariés détiennent par le biais du « FCPE Ubi actions » 748 587 actions soit 0,793 % du capital social.

L'assemblée générale mixte du 10 juillet 2009, dans sa partie extraordinaire, a renouvelé au profit du Conseil d'administration la délégation précédemment consentie par l'assemblée générale mixte du 22 septembre 2008, afin de procéder sur ses seules délibérations à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne du Groupe de la société et/ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L 225-180 du Code de commerce, dans la limite maximum de 0,2% du montant total des actions composant le capital social au moment de son utilisation par le Conseil d'administration, par l'intermédiaire notamment d'un Fonds Commun de Placement d'Entreprise.

Au cours de l'exercice social clos le 31 mars 2010, le Conseil d'administration a d'une part, lors de sa séance en date du 9 avril 2009 fait usage de la délégation de l'assemblée générale mixte du 22 septembre 2008 et d'autre part, lors de sa séance en date du 11 mars 2010 fait usage de la délégation de l'assemblée générale mixte du 10 juillet 2009 (cf. 3.2.2.4).

3.2.2.9 Titres non représentatifs du capital

Néant

3.2.2.10 Droit d'acquisition ou obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré

Néant

3.2.2.11 Option ou accord inconditionnel sur un membre du Groupe

Néant

3.2.2.12 Identification des porteurs de titres

L'article 5 des statuts autorise la société à mettre en œuvre une procédure d'identification des détenteurs de titres.

3.2.2.13 Disposition ayant pour effet de retarder un changement de contrôle

Néant

3.2.2.14 Clause d'agrément

Néant

3.2.2.15 Disposition régissant les modifications du capital lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi

Néant

Evolution du capital de la société au cours des trois derniers exercices

Date du Conseil	Nature de l'opération	Nombre de titres émis	Montant de l'augmentation de capital par apport en numéraire	Prime d'émission	Valeur nominale de l'action	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social
Après division du nominal par 2 effective au 11 décembre 2006 (Conseil d'administration du 5 décembre 2006)							
26.04.07	Augmentation de capital au 31.03.07 suite à des levées d'options, conversions de BSA et BSAR	2 889 900	52.444.506,25 €	51.996.726,75 €	0,155 €	45 397 276	7.036.577,78 €
12.06.07	Augmentation de capital au 12.06.07 suite à la réalisation de l'augmentation de capital réservée aux salariés canadiens	26 578	798.403,12 €	794.283,53 €	0,155 €	45 423 854	7.040.697,37 €
06.07.07	Augmentation de capital au 06.07.07 par levées d'options, et souscription du FCPE Ubi Actions	181 357	3.690.415,61 €	3.662.305,28 €	0,155 €	45 605 211	7.068.807,70 €
25.10.07	Augmentation de capital au 25.10.07 réservée aux anciens porteurs de BSAR 2008 ayant fait l'objet d'un remboursement anticipé le 26 février 2007 et par levées d'options	404 024	9.546.805,29 €	9.484.181,57 €	0,155 €	46 009 235	7.131.431,42 €
10.04.08	Augmentation du capital suite à levées d'options	215 357	1.789.697,45 €	1.756.317,11 €	0,155 €	46 224 592	7.164.811,76 €
30.06.08	Augmentation de capital au 30.06.08 par levées d'options, et souscription du FCPE Ubi Actions	306 385	6.682.515,91 €	6.635.026,23 €	0,155 €	46 530 977	7.212.301,44 €
10.09.08	Augmentation de capital au 10.09.08 par levées d'options et suite à la réalisation de l'augmentation de capital au profit des salariés de certaines filiales étrangères	137 050	3.955.110,43 €	3.933.867,67 €	0,155 €	46 668 027	7.233.544,19 €
12.11.08	Augmentation de capital au 07.11.08 par levées d'options	33 928	500.483,09 €	495.224,26 €	0,155 €	46 701 955	7.238.803,03 €
Après division du nominal par 2 effective au 14 novembre 2008 (Conseil d'administration du 12 novembre 2008)							
09.04.09	Augmentation de capital au 31.03.09 par levées d'options	452 436	1.660.687,10 €	1.625.623,31 €	0,0775 €	93 856 346	7.273.866,82 €
01.07.09	Augmentation de capital social (i) par levées d'options du 1.04.09 au 30.06.09, (ii) suite à la réalisation de l'augmentation de capital au profit de salariés de certaines filiales étrangères et (iii) par souscription du FCPE Ubi Actions	375 826	29.126,52 €	3.791.449,05 €	0,0775 €	94 232 172	7.302.993,33 €
22.04.10	Augmentation du capital social par levées d'options au 31.03.10	214.322	16.609,96 €	1.195.471,40 €	0,0775 €	94.446.494	7.319.603,29 €

3.2.2.16 Marché du titre de la société

Fiche signalétique de l'action UBISOFT

Code valeur ISIN	FR0000054470
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Valeur nominale	0,0775 €
Nombre d'actions en circulation au 31.03.2010	94 446 494
Cours de clôture au 31.03.2010	10,18 €
Capitalisation boursière au 31.03.2010	961.465.308,92 €
Cours d'introduction le 01.07.96	38,11 €
Division du nominal par 5 le 11.11.00	7,62 €
Division du nominal par 2 le 11.12.06	3,81 €
Division du nominal par 2 le 14.11.08	1,90 €

Mois	Cours le plus haut (en euros) ⁽¹⁾	Cours le plus bas (en euros) ⁽¹⁾	Volume échangé (en actions) ⁽¹⁾
2007			
Novembre 2007	30,49	25,505	13 374 164
Décembre 2007	34,745	29,515	7 551 434
2008			
Janvier 2008	35,25	21,75	23 508 666
Février 2008	33,45	27,525	15 105 312
Mars 2008	28,15	23,555	13 105 064
Avril 2008	33,00	28,305	14 355 362
Mai 2008	35,75	30,245	13 983 150
Juin 2008	31,82	26,55	12 346 878
Juillet 2008	34,5	27,335	17 334 722
Août 2008	34,4	29,835	8 238 166
Septembre 2008	32,075	22,005	11 330 656
Octobre 2008	25,8	17	19 993 474
Novembre 2008	23,58	16,76	12 685 509
Décembre 2008	19,07	11,03	16 221 380
2009			
Janvier 2009	14,89	9,66	27 659 341
Février 2009	13,00	10,55	16 431 477
Mars 2009	14,43	11	15 107 729
Avril 2009	17,265	13,69	15 971 045
Mai 2009	15,82	13,23	12 926 639
Juin 2009	17,73	14,50	11 023 743
Juillet 2009	17,69	10,70	20 625 253
Août 2009	13,025	11,67	11 439 559
Septembre 2009	13,90	11,855	13 978 287
Octobre 2009	13,70	10,75	19 884 856
Novembre 2009	11,55	9,711	23 350 442
Décembre 2009	10,935	9,456	22 927 186
2010			
Janvier 2010	11,29	9,10	34 094 513
Février 2010	10,69	8,855	19 401 168
Mars 2010	10,54	8,54	22 267 375
Avril 2010	11,255	9,50	18 305 395

(Source Euronext)

⁽¹⁾ Division du nominal par 2 effective au 14 novembre 2008

3.2.2.17 Dividende

La société n'a pas distribué de dividende au cours des trois derniers exercices et n'envisage pas pour l'instant d'en distribuer à court terme.

3.2.2.18 Etablissement assurant le service titres

BNP PARIBAS

Grands Moulins de Pantin

Relations Actionnaires

9, Rue du Débarcadère

93761 PANTIN Cedex

3.2.3 Principaux actionnaires

3.2.3.1 Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

	Au 31.03.08 ^(a)				Au 31.03.09				Au 31.03.10			
	Capital		Droits de vote		Capital		Droits de vote		Capital		Droits de vote	
	Nombre de titres	%	Nombre de droits de vote ^(c)	%	Nombre de titres	%	Nombre de droits de vote ^(c)	%	Nombre de titres	%	Nombre de droits de vote ^(c)	%
Guillemot Brothers SA	7 473 580	8,084%	14 947 160	12,659%	7 003 580	7,462%	14 007 160	11,765%	6 803 580	7,204%	13 607 160	12,835%
Claude Guillemot	685 244	0,741%	1 251 096	1,060%	685 244	0,730%	1 251 096	1,051%	685 244	0,726%	1 370 488	1,293%
Yves Guillemot	836 608	0,905%	1 403 796	1,189%	836 608	0,891%	1 403 796	1,179%	836 608	0,886%	1 673 216	1,578%
Michel Guillemot	647 252	0,700%	1 090 712	0,924%	499 984	0,533%	943 444	0,792%	499 984	0,529%	999 968	0,943%
Gérard Guillemot	520 428	0,563%	1 040 856	0,882%	520 428	0,554%	1 040 856	0,874%	520 428	0,551%	1 040 856	0,982%
Christian Guillemot	508 856	0,550%	915 644	0,775%	456 788	0,487%	863 576	0,725%	316 788	0,335%	633 576	0,598%
Autres membres de la famille Guillemot	109 148	0,118%	176 648	0,150%	109 148	0,116%	176 648	0,148%	109 148	0,115%	218 296	0,205%
Guillemot Corporation SA	1 026 242	1,110%	1 826 338	1,547%	863 874	0,920%	1 727 748	1,451%	863 874	0,915%	1 727 748	1,630%
Concert ^(b)	11 807 358	12,772%	22 652 250	19,184%	10 975 654	11,694%	21 414 324	17,986%	10 635 654	11,261%	21 271 308	20,064%
Ubisoft Entertainment SA	60 742	0,066%	-	-	80 914	0,086%	-	-	94 318	0,100%		
FCPE Ubi Actions	727 722	0,787%	1 399 088	1,185%	770 610	0,821%	1 421 693	1,194%	748 587	0,793%	1 417 504	1,337%
Public	79 853 362	86,375 %	94 024 814	79,631%	82 029 168	87,399%	96 221 776	80,819%	82 967 935	87,846%	83 326 709	78,599%
TOTAL	92 449 184	100%	118 076 152	100%	93 846 346	100%	119 057 793	100%	94 446 494	100%	106 015 521	100%

^(a) Division du nominal par 2 à effet au 14 novembre 2008

^(b) Les 10 635 654 actions détenues par le concert, composé des sociétés Guillemot Brothers SA, Guillemot Corporation SA et de la famille Guillemot, sont toutes en droit de vote double au 31 mars 2010

^(c) Conformément aux statuts de la société, un droit de vote double est conféré aux actions inscrites au nominatif depuis deux ans au moins.

3.2.3.2 Répartition du capital et des droits de vote au 30 avril 2010

	Capital		Droits de vote	
	Nombre de titres	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Guillemot Brothers SA ⁽¹⁾	6 803 580	7, 203%	13 607 160	12,834%
Claude Guillemot	685 244	0,725%	1 370 488	1,293%
Yves Guillemot	836 608	0,886%	1 673 216	1,578%
Michel Guillemot	499 984	0,529%	999 968	0,943%
Gérard Guillemot	520 428	0,551%	1 040 856	0,982%
Christian Guillemot	316 788	0,335%	633 576	0,598%
Autres membres de la famille Guillemot	109 148	0,116%	218 296	0,205%
Guillemot Corporation SA	863 874	0,915%	1 727 748	1,630%
Concert	10 635 654	11, 260%	21 271 308	20,062%
Ubisoft Entertainment SA	93 480	0,099%	-	-
FCPE Ubi Actions	748 587	0,793%	1 417 504	1,337%
Public	82 978 395	87,849%	83 338 321	78,601%
Total	94 456 116	100%	106 027 133	100%

(1) Cette société est détenue à 100 % par la famille Guillemot

ACTIONNAIRES DETENANT PLUS DE 5% DU CAPITAL SOCIAL AU 31 MARS 2010 ⁽²⁾

Nom de l'actionnaire	% capital	% droits de vote
Electronic Arts Inc ⁽³⁾	14,811%	13,194%
FMR LLC ⁽⁴⁾	6,894%	6,141%
Altrinsic Global Advisors ⁽⁵⁾	6,425%	5,724%

(2) Informations données sur la base des déclarations faites à la société et/ou à l'AMF ci-après récapitulées

(3) Soit directement 9,875 % du capital et 8,798 % des droits de vote et indirectement via sa filiale à 100 % EA International (Studio and Publishing) Ltd. 4,935 % du capital et 4,397 % des droits de vote

(4) FMR LLC est une société holding d'un groupe indépendant de sociétés de gestion de portefeuille communément dénommé Fidelity Investments

(5) Prestataire de services d'investissements agissant en application d'un mandat discrétionnaire

Date du franchissement	Nature et descriptif de l'information	Date du courrier à la société Référence AMF
Electronic Arts Inc. ⁽¹⁾		
10.03.10	Déclaration d'intention (Article L. 233-7 VII du Code de commerce) : « <i>Electronic Arts Inc. a précisé (i) agir de concert avec EA International (Studio and Publishing) Ltd dont elle détient 100% du capital, (ii) que l'acquisition des actions ayant entraîné le franchissement des seuils sous-mentionnés a été financé par compensation de créances intra-groupe, (iii) ne pas avoir l'intention de prendre le contrôle de la société, se réserver la faculté, en fonction des conditions et des opportunités de marché, d'accroître sa participation au capital de la société ou le cas échéant, de céder tout ou partie de sa participation au capital de la société (iv) ne pas avoir de stratégie vis-à-vis de la société et ne pas envisager en particulier, de proposer la mise en œuvre d'un projet de fusion, de réorganisation ou de liquidation de la société ou de l'une de ses filiales, de cession d'une partie substantielle des actifs de la société ou de l'une de ses filiales, ou de modification de ses activités ou de ses statuts, (v) ne pas avoir conclu d'accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et les droits de vote de la société, (v) ne pas envisager de demander la nomination de représentants au Conseil d'administration de la société.</i> »	12.03.10
10.03.10	Déclaration de franchissement à la baisse par la société EA International (Studio and Publishing) Ltd des seuils de 10 % et 5 % du capital et des droits de vote par suite de cession au profit de Electronic Arts Inc, de 9 327 000 actions de la société ayant résulté subséquemment par un franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital social et des droits de votes par cete dernière. Seuils de détentions à date : EA International (Studio and Publishing) Ltd : 4,94 % du capital et 4,40 % des droits de vote. Electronic Arts Inc. : 9,88 % du capital et 8,79 % des droits de vote.	12.03.10 210C0245
10.03.10	Déclaration de franchissement à la baisse de Electronic Arts Nederland BV. des seuils de 10 % et 5 % du capital et des droits de vote par suite de cession de l'intégralité de ses titres à EA International (Studio and Publishing) Ltd ayant résulté subséquemment par un franchissement à la hausse des seuils de 5 % et 10 % du capital social et des droits de votes par cette dernière. Seuils de détentions à date de : EA International (Studio and Publishing) Ltd., : 14,82 % du capital et 13,19 % des droits de vote Electronic Arts Nederland BV : 0% du capital et des droits de vote	12.03.10 210C0245
8 .03.10	Déclaration de franchissement à la baisse de Electronic Arts Nederland BV des seuils de 20 % et 15 % des droits de vote par suite de mise au porteur de l'intégralité de ses actions ayant entraîné la perte des droits de vote double. Seuils de détentions à date : 14,82 % du capital et 13,19 % des droits de vote.	12.03.10 210C0245
Lone Pine Capital LLC ⁽²⁾		
24.09.09	Déclaration de franchissement à la baisse du seuil de 5 % du capital suite à une cession d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 4,78 % du capital et 3,75 % des droits de vote.	28.09.09 209C1211
08.09.09	Déclaration de franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote suite à une cession d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 6,28% du capital et 4,93 % des droits de vote.	14.09.09 209C1179
09.07.09	Déclaration de franchissement à la baisse du seuil de 10 % du capital suite à une cession d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 9,99 % du capital et 7,85 % des droits de vote	14.07.09 209C0989

ALTRINSIC GLOBAL ADVISORS ⁽³⁾

02.12.09	Déclaration de franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote suite à acquisition d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 6,43 % du capital et 5,06 % des droits de vote.	10.12.09 209C1492
18.11.09	Déclaration de franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital suite à acquisition d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 5,01 % du capital et 3,94 % des droits de vote.	24.11.09 209C1428

FMR LLC ⁽⁴⁾

18.12.09	Déclaration de franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote suite à acquisition d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 6,90 % du capital et 5,4320 % des droits de vote.	21.12.09 209C1521
13.11.09	Déclaration de franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote suite à une cession d'actions. Seuils de détentions à date : 6,30 % du capital et 4,96 % des droits de vote	16.11.09 209C1400
03.06.09	Déclaration de franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote suite à acquisition d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 6,43 % du capital et 5,07 % des droits de vote.	04.06.09 209C0797
26.05.09	Déclaration de franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote suite à une cession d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 6,19 % du capital et 4,88 % des droits de vote.	27.05.09 209C0753
11.05.09	Déclaration de franchissement à la hausse du seuil de 5% des droits de vote suite à acquisition d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 6,45 % du capital et 5,08 % des droits de vote.	12.05.09 209C0647
06.05.09 et 07.05.09	Déclaration de franchissement (i) à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote le 6 mai 2009 suite à acquisition d'actions de la société et (ii) à la baisse de ce même seuil le 7 mai suite à une cession d'actions. Seuils de détentions à date : 6,33 % du capital et 4,9992 % des droits de vote.	11.05.09 209C0637
21.04.09	Déclaration de franchissement à la hausse du seuil de 5 % du capital suite à acquisition d'actions de la société. Seuils de détentions à date : 5,19 % du capital et 4,09 % des droits de vote.	22.04.09 209C0563

⁽¹⁾ Electronic Arts Inc. contrôle directement ou indirectement Electronic Arts Nederland BV et EA International (Studio and Publishing) Ltd

⁽²⁾ Agissant pour le compte des fonds Lone Balsam L.P., Lone Cypress Ltd., Lone Sequoia L.P., Lone Spruce L.P., Lone Kauri Ltd, Lone Cascade L.P., Lone Monterey Master Fund Ltd et Lone Sierra L.P.

⁽³⁾ Prestataire de services d'investissements agissant en application d'un mandat discrétionnaire

⁽⁴⁾ FMR LLC est une société holding d'un groupe indépendant de sociétés de gestion de portefeuille communément dénommé Fidelity Investments (cf. communiqué du 24 avril 2008)

A la connaissance de la société, il n'existe pas au 31 mars 2010 d'autres actionnaires détenant directement, indirectement ou de concert 5 % ou plus du capital ou des droits de vote.

3.2.3.3 Changement de contrôle

A la connaissance de la société :

- il n'existe aucun accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;
- il existe certains accords conclus par la société qui viendraient à être modifiés ou à prendre fin, en cas de changement de contrôle de la société mais il n'apparaît pas souhaitable, pour des raisons de confidentialité, de préciser la nature de ces contrats ;
- il n'existe aucune disposition qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle.

3.2.3.4 Pacte d'actionnaires

A la connaissance de la société il n'existe aucun pacte d'actionnaires, déclaré ou non, portant sur les titres Ubisoft.

4 Gouvernement d'entreprise

4.1 Code de gouvernement d'entreprise

La société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 (le « Code AFEP-MEDEF ») notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L 225-37 du Code de commerce.

Le Code AFEP-MEDEF est disponible sur le site internet du MEDEF (www.medef.fr);

4.2 Composition et fonctionnement du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

4.2.1 Composition du Conseil d'administration

Nom Fonction dans la société ⁽¹⁾	Date de naissance	Date d'entrée en fonction	Echéance AG statuant sur les comptes clos	Nombre d'actions au 31.03.10
Yves Guillemot Administrateur Président Directeur Général	21.07.1960	28.02.1988	31.03.2012 ⁽³⁾	836 608
Claude Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Opérations	30.10.1956	28.02.1988	31.03.2013	685 244
Michel Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Développement – Stratégie et Finance	15.01.1959	28.02.1988	31.03.2013	499 984
Gérard Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Edition et Marketing	14.07.1961	28.02.1988	31.03.2012 ⁽³⁾	520 428
Christian Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Administration	10.02.1966	28.02.1988	31.03.2013	316 788
Marc Fiorentino ⁽²⁾ Administrateur	08.12.1959	10.07.2006	31.03.2012 ⁽³⁾	4

⁽¹⁾ Les mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des administrateurs sont détaillés au 4.4.1

⁽²⁾ Marc Fiorentino, administrateur indépendant a été coopté par le Conseil d'administration du 10.07.2006. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 25.09.2006.

⁽³⁾ L'Assemblée Générale du 10.07.2009 a sous sa quatorzième résolution statué sur la modification de l'article 9 aliéna 3 des statuts ayant ramené la durée du mandat des administrateurs à quatre ans : « La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Le Conseil d'administration se renouvellera par échelonnement. Par exception et pour les seuls besoins de la mise en place progressive de ce mode de renouvellement, l'Assemblée Générale pourra réduire la durée des mandats en cours – arrivant à expiration lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31.03.2013 - de l'un ou de plusieurs administrateurs de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil d'administration s'effectue. »

Les autres mandats exercés par les administrateurs en cours ou au titre des cinq derniers exercices figurent au 4.4.ci-après.

4.2.2 Direction du Groupe

Directeur Général EMEA	Alain Corre
Directeur Général Amérique du Nord	Laurent Detoc
Directeur Financier	Alain Martinez
Directeur Général Production Internationale	Christine Burgess-Quemard
Directeur Créatif	Serge Hascoet

4.2.3 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale des actionnaires du 10 juillet 2009 a décidé de modifier l'article 9 des statuts de la société et de réduire la durée des fonctions des administrateurs de six ans à quatre ans tout en mettant en place un système de renouvellement par échelonnement afin de favoriser un renouvellement harmonieux du conseil et d'éviter ainsi un « renouvellement ad hoc » conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés ou renouvelés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires ; toutefois en cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'assemblée générale extraordinaire statuant sur l'opération.

Entre deux assemblées, et en cas de vacance par décès ou par démission, des nominations peuvent être effectuées à titre provisoire par le Conseil d'administration ; elles sont soumises à ratification de la prochaine assemblée.

Lorsqu'en application des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, un administrateur est nommé en remplacement d'un autre, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

4.2.4 Fonctionnement du Conseil d'administration / Direction générale

Le Conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour déterminer les orientations de l'activité et veille à leur mise en œuvre dans les limites de l'objet social et des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales.

En application de l'article L 225-51 du Code de commerce, le Conseil d'administration, dans sa séance du 22 octobre 2001, s'est prononcé sur le mode d'exercice de la direction générale de la société. Il a décidé de ne pas dissocier les fonctions du Président du Conseil d'administration et celles de la direction générale afin notamment de favoriser, dans la tradition Ubisoft Entertainment SA, une relation étroite de ses dirigeants avec les actionnaires.

En conséquence, Monsieur Yves Guillemot, au titre de la présidence du Conseil d'administration a pour mission légale de représenter le Conseil d'administration de la société, d'en organiser les travaux et d'en rendre compte à l'Assemblée Générale des actionnaires, de veiller au bon fonctionnement des organes sociaux de la société et de s'assurer en particulier que les administrateurs sont bien en mesure de remplir leur fonction. Au titre de la Direction Générale, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'administration, il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société et pour la représenter dans ses rapports avec les tiers.

Dans sa séance en date du 27 juillet 2004, le Conseil d'administration a adopté son règlement intérieur lui permettant notamment d'utiliser des moyens de visioconférence pour la tenue de ses séances.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise en outre le rôle et les modalités de fonctionnement du conseil et de ses comités dans le respect de la loi et des statuts.

4.2.5 Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite, ou d'incrimination et/ou sanction publique

A la connaissance de la société, au cours des cinq dernières années :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'un des membres du Conseil d'administration,
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance,
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration,
- aucun membre du Conseil d'administration ou du Comité Exécutif n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des 5 dernières années.

4.2.6 Prêt et garantie accordés aux membres du Conseil d'administration

La société n'a accordé aucun prêt ni consenti aucune garantie à un membre du Conseil d'administration.

4.2.7 Absence de conflits d'intérêts potentiels

A la connaissance de la société, il n'existe pas de conflit d'intérêt entre les membres du Conseil d'administration tant en ce qui concerne leurs intérêts personnels que leurs autres obligations.

4.2.8 Contrat de prestations de services avec l'émetteur et ses filiales

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres du Conseil d'administration à l'émetteur ou à l'une des filiales du Groupe et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat.

4.3 Composition / Rôle et fonctions des Comités du Conseil d'administration

4.3.1 Composition des comités

Le Conseil d'administration est doté depuis novembre 2007 de deux comités spécialisés destinés à l'épauler dans l'examen de questions spécifiques.

COMITE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT	COMITE DES REMUNERATIONS
Yves Guillemot, Président Claude Guillemot, Secrétaire Gérard Guillemot Michel Guillemot Christian Guillemot	Yves Guillemot, Président Christian Guillemot, Secrétaire Marc Fiorentino

4.3.2 Rôle et fonctions des Comités du conseil

Le rôle et les fonctions des comités du Conseil d'administration sont décrits ci-dessous ainsi que dans le rapport du Président, prévu à l'article L 225-37 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration a défini dans son règlement intérieur les missions et attributions de ses différents comités permanents que sont :

- le Comité Stratégie et Développement,
- le Comité des Rémunérations.

Les comités se réunissent à l'initiative de leur Président, la convocation pouvant se faire par tous moyens. Les comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins sont présents. Le Comité Stratégie et Développement se réunit au moins deux fois par an et le Comité des Rémunérations au moins une fois par an.

L'ordre du jour des réunions est fixé par leur Président. Les comités rendent compte de leurs travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions de recommandations ou de comptes rendus écrits.

Les comités ne peuvent traiter à leur seule initiative des questions qui déborderaient du cadre de leur mission. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.

Les principales missions du Comité Stratégie et Développement et du Comité des Rémunérations sont ci-après rappelées :

COMITE STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT	COMITE DES REMUNERATIONS
Réflexion et examen de l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la Société et du Groupe	Etude, analyse et comparaison par rapport aux pratiques de place : <ul style="list-style-type: none">• étudier et faire des propositions sur la rémunération des mandataires (partie fixe et/ou variable)• donner un avis sur la politique générale d'attribution de SOP et plus précisément le pourcentage alloué aux dirigeants• proposer un montant global pour les jetons de présence• approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des dirigeants

4.4 Autres mandats exercés par les Administrateurs

4.4.1 Mandats en vigueur au 31 mars 2010

NOM PRENOM	DATE DE PREMIERE NOMINATION	DATE D'ECHEANCE DU MANDAT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE DANS UBISOFT ENTERTAINMENT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE EN DEHORS DE LA SOCIETE	MANDATS ET FONCTIONS EXERCEES AU 31.03.10
GUILLEMOT Yves	28.02.1988	31.03.2012	Président Directeur Général Administrateur	Directeur général délégué et administrateur Guillemot Brothers SA	<p>AU SEIN DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>PRÉSIDENT de Ludi Factory SAS, Ubisoft Books & Records SAS, Ubisoft Design SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft Graphics SAS, Ubisoft Manufacturing & Administration SAS, Ubisoft Organisation SAS, Ubisoft Pictures SAS, Ubisoft Productions France SAS, Ubisoft Simulations SAS, Ubisoft World SAS, Ubisoft World Studios SAS, Tiwak SAS, Nadéo SAS</p> <p>GÉRANT de Ubisoft Art SARL, Ubisoft Castelnau SARL, Ubisoft Computing SARL, Ubisoft Counsel & Acquisitions SARL, Ubisoft Development SARL, Ubisoft Editorial SARL, Ubisoft Emea SARL, Ubisoft Gameplay SARL, Ubisoft Marketing International SARL, Ubisoft Market Research SARL, Ubisoft Marketing France SARL, Ubisoft Operational Marketing SARL, Ubisoft Paris Studios SARL, Ubisoft Production Internationale SARL, Ubisoft Production Annecy SARL, Ubisoft Production Montpellier SARL, Ubisoft Support Studios SARL, Ubisoft Design Montpellier SARL, Ubisoft Talent Management SARL, Ubisoft IT Project Management SARL, Ubisoft Innovation SARL, Ubisoft Services SARL, Ubisoft Créa SARL, Ubisoft Studios Montpellier SARL</p>
					<p>AU SEIN DU GROUPE A L'ÉTRANGER</p> <p>PRESIDENT de Ubisoft Finland OY (Finlande)</p> <p>GERANT d'Ubisoft GmbH (Allemagne), Blue Byte GmbH (Allemagne), Sunflowers Interactive Entertainment Software GmbH (Allemagne), Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Max Design Entertainment Software Entwicklungs GmbH (Autriche), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc), Ubisoft BV (Pays-Bas)</p> <p>PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), Ubisoft Music Inc. (Canada), Ubisoft Music Publishing Inc. (Canada), Ubisoft Digital Arts Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Vancouver Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Red Storm Entertainment Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse)</p> <p>VICE-PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Inc. (Etats-Unis)</p> <p>ADMINISTRATEUR EXECUTIF de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)</p>

NOM PRENOM	DATE DE PREMIERE NOMINATION	DATE D'ECHEANCE DU MANDAT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE DANS UBISOFT ENTERTAINMENT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE EN DEHORS DE LA SOCIETE	MANDATS ET FONCTIONS EXERCEES AU 31.03.10
GUILLEMOT Yves					<p>ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft Ltd (Irlande), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Nagoya KK (Japon), Ubisoft Norway A/S (Norvège), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), Ubisoft Sweden A/B (Suède)</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR de Gameloft SA, Guillemot Corporation SA</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>ADMINISTRATEUR de Gameloft Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)</p>
GUILLEMOT Claude	28.02.1988	31.03.2013	Directeur Général délégué Administrateur	Président Directeur Général Guillemot Corporation SA	<p>AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>ADMINISTRATEUR de : Ubisoft Sweden A/B (Suède), Ubisoft Nordic AS (Danemark)</p> <p>ADMINISTRATEUR SUPPLEANT d'Ubisoft Norway A/S (Norvège), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède)</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>PRESIDENT d'Hercules Thrustmaster SAS</p> <p>DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR de Gameloft SA, Guillemot Brothers SA</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche et Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Etats-Unis)</p> <p>GERANT de Guillemot GmbH (Allemagne)</p> <p>ADMINISTRATEUR de Guillemot SA (Belgique), Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie)</p>
GUILLEMOT Gérard	28.02.1988	31.03.2012	Directeur Général délégué Administrateur	Président Longtail Studios Inc.	<p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR de Guillemot Corporation SA, Guillemot Brothers SA, Gameloft SA</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>ADMINISTRATEUR d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)</p>

NOM PRENOM	DATE DE PREMIERE NOMINATION	DATE D'ECHEANCE DU MANDAT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE DANS UBISOFT ENTERTAINMENT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE EN DEHORS DE LA SOCIETE	MANDATS ET FONCTIONS EXERCEES AU 31.03.10
GUILLEMOT Michel	28.02.1988	31.03.2013	Directeur Général délégué Administrateur	Président Directeur Général Gameloft SA	AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER ADMINISTRATEUR de Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine) EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE PRÉSIDENT de Ludigames SAS, Gameloft Partnerships SAS, Gameloft Live SAS GERANT de Gameloft Rich Games Production France SARL DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR de Guillemot Corporation SA, Guillemot Brothers SA EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER PRÉSIDENT de Gameloft Software (Beijing) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Shanghai) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Chengdu) Company Ltd (Chine), Gameloft Srl (Roumanie) PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR de Gameloft Argentina S.A. (Argentine), Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Co. Ltd. (Corée), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Hong Kong), Gameloft KK (Japon), Gameloft Philippines Inc. (Philippines), Gameloft Pte Ltd (Singapour), Gameloft Company Ltd (Vietnam) GÉRANT de Gameloft GmbH (Allemagne), Gameloft S.P.R.L. (Belgique), Gameloft EOOD (Bulgarie), Gameloft Srl (Italie), Gameloft S. de R.L. de C.V. (Mexique), Gameloft S.r.o. (République Tchèque) ADMINISTRATEUR de Gameloft Australia Pty Ltd (Australie), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Gameloft Limited (Malte), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft de Venezuela SA (Venezuela)
					AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER VICE-PRESIDENT d'Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis) ADMINISTRATEUR de Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Sweden A/B (Suède) EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE GERANT de Guillemot Administration et Logistique SARL DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR de Gameloft SA, Guillemot Corporation SA EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER ADMINISTRATEUR de Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche et Développement Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong Kong)
FIorentino Marc	10.07.2006	31.03.2012	Administrateur	Président Directeur Général Euroland Finance	EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE ADMINISTRATEUR de ISFPME SA, Allo Finance SA GERANT de Nextvision SARL

4.4.2 Mandats expirés (5 derniers exercices)

NOM PRENOM	DATE DE PREMIERE NOMINATION	DATE D'ECHEANCE DU MANDAT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE DANS UBISOFT ENTERTAINMENT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE EN DEHORS DE LA SOCIETE	MANDATS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES
GUILLEMOT Yves	28.02.1988	31.03.2012	Président Directeur Général Administrateur	Directeur général délégué Guillemot Brothers SA	AU SEIN DU GROUPE EN FRANCE Co-GERANT de Ludi Factory SARL GERANT d'Ubisoft Graphics SARL, Ubisoft Organisation SARL, Ubisoft Simulations SARL, Ubisoft Books & Records SARL, Ubisoft Manufacturing & Administration SARL, Ubisoft Pictures SARL, Ubisoft Design SARL, Ubisoft Productions France SARL
					AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR d'Ubi Computer Software Beijing Company Ltd(Chine) GÉRANT d'Ubisoft SprL (Belgique), Ubisoft Warenhandels GmbH (Autriche) LIQUIDATEUR de Ubisoft Warenhandels GmbH (Autriche)
					EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE ADMINISTRATEUR de Jeuxvidéo.com SA
GUILLEMOT Claude	28.02.1988	31.03.2013	Directeur Général délégué Administrateur	Président Directeur Général Guillemot Corporation SA	AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER VICE-PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada) VICE-PRESIDENT d'Ubisoft Digital Arts Inc. (Canada) ADMINISTRATEUR de Ubisoft Canada Inc. (Canada), Ubisoft Music Inc. (Canada), Ubisoft Music Publishing Inc. (Canada), Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Limited (Irlande), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft Ltd (Hong Kong)
					EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE ADMINISTRATEUR de Jeuxvidéo.com SA GERANT de Guillemot Recherche et Développement SARL
					EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER ADMINISTRATEUR de Gameloft.com España (Espagne), Guillemot SA (Espagne), Guillemot BV (Pays-Bas)
GUILLEMOT Gérard	28.02.1988	31.03.2012	Directeur Général délégué Administrateur	Président Longtail Studios Inc	AU SEIN DU GROUPE EN FRANCE Co-GERANT de Ludi Factory SARL
					AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Music Inc. (Canada), Ubisoft Music Publishing Inc. (Canada) ADMINISTRATEUR Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft SA (Espagne), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon)

NOM PRENOM	DATE DE PREMIERE NOMINATION	DATE D'ECHEANCE DU MANDAT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE DANS UBISOFT ENTERTAINMENT	FONCTION PRINCIPALE EXERCEE EN DEHORS DE LA SOCIETE	MANDATS EXPIRES AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES
GUILLEMOT Gérard					<p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>DIRECTEUR GENERAL DELEGUE de Gameloft SA ADMINISTRATEUR de Jeuxvideo.com S.A. (France)</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>PRÉSIDENT ET ADMINISTRATEUR de Gameloft.com España (Espagne) PRESIDENT de Gameloft AG (Allemagne) ADMINISTRATEUR de Gameloft.com Pty Ltd (Australie)</p>
					<p>AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>VICE-PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada) ADMINISTRATEUR de Ubisoft Canada Inc. (Canada), Ubi Computer Software Beijing Company Ltd (Chine), Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft SA (Espagne), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Sweden A/B (Suède) GÉRANT d'Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Studios Srl (Italie)</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>ADMINISTRATEUR de Jeuxvidéo.com SA GERANT de L'Odyssée Interactive Games SARL</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>GERANT de Ludigames Srl (Italie)</p>
GUILLEMOT Christian	28.02.1988	31.03.2013	Directeur Général délégué Administrateur	Président Directeur Général Gameloft SA	<p>AU SEIN DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), Ubisoft Music Inc. (Canada), Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>ADMINISTRATEUR de Jeux.vidéo.com SA</p> <p>EN DEHORS DU GROUPE A L'ETRANGER</p> <p>PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR de Guillemot Logistique Inc. (Canada) ADMINISTRATEUR Gameloft AG (Allemagne), Gameloft.com España (Espagne), Gameloft.com Pty Ltd (Australie)</p>
					<p>EN DEHORS DU GROUPE EN FRANCE</p> <p>PRÉSIDENT de TFJ GERANT de V-Prod , Allo Finance ADMINISTRATEUR de Prosodie, Groupe de l'Olivier</p>
FIORENTINO Marc	10.07.2006	31.03.2012	Administrateur	Président Directeur Général Euroland Finance	

4.5 Rémunération des dirigeants

En application de l'article L 225-102-1, alinéa 1 et alinéa 2 du Code de commerce, il est présenté ci-dessous le détail de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice aux mandataires sociaux.

Le présent chapitre rassemble les informations requises par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le Code AFEP-MEDEF ou par la recommandation AMF du 22 décembre 2008 relative à l'information à donner dans les documents de référence sur la rémunération des mandataires sociaux.

Politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la société se conforme aux recommandations AFEP/MEDEF y compris celles publiées le 6 octobre 2008.

Notamment, il est rappelé que la 11^{ème} résolution adoptée par l'Assemblée Générale du 10 juillet 2009 renouvelant l'autorisation au Conseil d'administration de consentir des options d'achat et/ou de souscription d'actions pour une durée maximum de 38 mois et à concurrence d'un plafond maximum de 3,4 % d'actions existant au jour de l'attribution par le Conseil, prévoit expressément que :

- (i) l'exercice des options de souscription d'actions et/ou d'achat par les mandataires sociaux devra être assorti de conditions de performance fixées par le Conseil d'administration ; et
- (ii) que le nombre d'options consenties aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra pas représenter plus de 5 % du total des attributions effectuées par le Conseil d'administration pendant la durée de l'autorisation.

La rémunération attribuée au Président Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés et/ou de sociétés œuvrant dans le même secteur d'activité.

Le Comité des rémunérations s'est réuni le 13 juin 2008 pour étudier la politique de rémunération des mandataires sociaux et proposer au Conseil d'administration une révision de la rémunération des dirigeants sociaux, inchangée depuis 2003. La rémunération n'a depuis cette date pas fait l'objet de modification.

Messieurs Guillemot sont rémunérés au titre de leurs fonctions de Directeur Général ou Directeurs Généraux Délégués. Il s'agit d'un élément de rémunération fixe.

En rétribution – très partielle – des responsabilités assumées mais aussi du temps passé à préparer les réunions du conseil et de la participation active, la société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 25 septembre 2006 à verser aux administrateurs un total de jetons de présence d'un montant maximum fixé à 250 K€ par an. Le Conseil d'administration faisant usage de cette autorisation a instauré une partie fixe et une partie variable imposant de nouvelles obligations.

Tableaux récapitulatifs des rémunérations

Les tableaux figurant ci-après intègrent les rémunérations et les avantages de toute nature dus et/ou versés aux mandataires sociaux en lien avec le mandat par :

- i. la société
- ii. les sociétés contrôlées, au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce, par la société dans laquelle le mandat est exercé ;

- iii. les sociétés contrôlées, au sens de l'article L 233-16 du Code de commerce, par la ou les société(s) qui contrôle(nt) la société dans laquelle le mandat est exercé ;
- iv. la ou les société(s) qui contrôle(nt) au sens du même article, la société dans laquelle le mandat est exercé.

Le montant de la rémunération brute totale versée aux dirigeants au cours de l'exercice par la société, par les sociétés contrôlées au sens d'IAS 24.16 (Gameloft SA), et par la société contrôlant (Guillemot Brothers SA) celle dans laquelle ils exercent leur mandat (Guillemot Corporation SA), a été de 2.901 K€, dont 866 K€ versés par Ubisoft Entertainment SA.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2009/2010 s'élèvent à 150 K€.

Aucun engagement n'a été pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions.

Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS, AVANTAGES EN NATURE ET OPTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXERCICE CLOS LE 31.03.09									
Tableau 1 Identité du dirigeant	Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 2)			Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾			Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾		
	Ubisoft	Autres sociétés	31.03.09	Ubisoft	Autres sociétés	31.03.09	Ubisoft	Autres sociétés	31.03.09
Yves Guillemot	434.870	85.910	520.780	720.000	21.750	741.750	-	-	-
Claude Guillemot	70.280	450.500	520.780	96.000	21.750	117.750	-	-	-
Michel Guillemot	70.280	454.006	524.286	96.000	195.000	291.000	-	-	-
Gérard Guillemot	166.083	418.766	584.848	96.000	20.250	116.250	-	-	-
Christian Guillemot	70.280	450.500	520.780	96.000	21.750	117.750	-	-	-
TOTAL	811.793	1.859.682	2.671.474	1.104.000	280.500	1.384.500	-	-	-
EXERCICE CLOS LE 31.03.10									
Identité du dirigeant	Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 2)			Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾			Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾		
	Ubisoft	Autres sociétés	31.03.10	Ubisoft	Autres sociétés	31.03.10	Ubisoft	Autres sociétés	31.03.10
Yves Guillemot	500.004	73.740	573.744	283.200	-	283.200	-	22.015	22.015
Claude Guillemot	62.496	511.248	573.744	38.940	-	38.940	-	22.015	22.015
Michel Guillemot	62.496	519.927	582.423	38.940	139.605	178.545	-	-	-
Gérard Guillemot	178.408	418.765	597.173	38.940	17.451	56.391	-	-	-
Christian Guillemot	62.496	511.248	573.744	38.940	-	38.940	-	22.015	22.015
TOTAL	865.900	2.034.928	2.900.828	438.960	157.056	596.016	-	66.045	66.045

⁽¹⁾ Il s'agit de la valeur comptable au moment de l'attribution soit 8 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2009 et 3,54 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2010.

⁽²⁾ Il n'a pas été attribué d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux par la société.

Tableau 2 RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSEES PAR UBISOFT ENTERTAINMENT SA ET PAR TOUTE SOCIETE (article L. 233-16 du Code de Commerce)					
Yves Guillemot		31.03.09		31.03.10	
Président Directeur général		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		520.780	520.780	573.744	573.744
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000	15.000
présence Ubisoft	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	15.000	15.000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		550.780	550.780	603.744	603.744
Claude Guillemot		31.03.09		31.03.10	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		520.780	520.780	573.744	573.744
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000	15.000
présence Ubisoft	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	7.500	7.500
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		550.780	550.780	596.244	596.244
Michel Guillemot		31.03.09		31.03.10	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		524.286	524.286	582.423	582.423
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000	15.000
présence Ubisoft	Partie variable ⁽⁴⁾	7.500	7.500	7.500	7.500
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		546.786	546.786	604.923	604.923
Gérard Guillemot		31.03.09		31.03.10	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		584.848	584.848	597.173	597.173
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000	15.000
présence Ubisoft	Partie variable ⁽⁴⁾	-	-	-	-
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		599.848	599.848	612.173	612.173
Christian Guillemot		31.03.09		31.03.10	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		520.780	520.780	573.744	573.744
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000	15.000
présence Ubisoft	Partie variable ⁽⁴⁾	7.500	15.000	15.000	15.000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		543.280	550.780	603.744	603.744

⁽¹⁾ Intégralité des rémunérations versées au dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice.

⁽²⁾ Rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement.

⁽³⁾ La partie fixe des jetons de présence est versée pour moitié en janvier (pour la période courant de janvier à juin) et pour moitié en juillet pour la partie courant de juillet à décembre.

⁽⁴⁾ La partie variable est versée en juillet et est fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année passée.

Tableau 3 TABLEAU SUR LES JETONS DE PRESENCE ET LES AUTRES REMUNERATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS						
Identité du dirigeant	31.03.09			31.03.10		
	Jetons de présence Ubisoft Partie fixe ⁽¹⁾	Partie Variable ⁽²⁾	Autres rémunérations	Jetons de présence Ubisoft Partie fixe ⁽¹⁾	Partie variable ⁽²⁾	Autres rémunérations
Marc Fiorentino	15.000	15.000	-	15.000	15.000	-
TOTAL	15.000	15.000	-	15.000	15.000	-

⁽¹⁾ La partie fixe des jetons de présence est versée pour moitié en janvier (pour la période courant de janvier à juin) et pour moitié en juillet pour la partie courant de juillet à décembre.

⁽²⁾ La partie variable est versée en juillet et est fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année passée.

Aucun crédit, aucune avance n'a été alloué aux dirigeants de la société conformément à l'article L 225-43 du Code de commerce.

4.5.1 Plan d'options d'achat et de souscription d'actions

Le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 12 mai 2009, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale du 22 septembre 2008, a attribué aux mandataires sociaux de la société des options de souscription d'actions dans les proportions ci-après définies.

Conformément aux dispositions introduites par la loi 2006-1770 du 30 décembre 2006, le Conseil d'administration a fixé à 5% la quantité d'actions devant être conservées au nominatif par les mandataires sociaux bénéficiaires jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Les stock options ainsi attribuées sont exerçables par tranche de 25 % sur quatre ans à compter du 12 mai 2010.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société (article L. 233-16 du Code de Commerce)							
Identité du dirigeant	Société ayant attribué les options	N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés ⁽¹⁾	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Yves Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n°19 12.05.2009	Options de souscription	3,54 €	80 000	14,92 €	25% par an à compter du 12.05.2010 jusqu'au 12.05.2014
Claude Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n°19 12.05.2009	Options de souscription	3,54 €	11 000	14,92 €	25% par an à compter du 12.05.2010 jusqu'au 12.05.2014
Michel Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n°19 12.05.2009	Options de souscription	3,54 €	11 000	14,92 €	25% par an à compter du 12.05.2010 jusqu'au 12.05.2014
Gérard Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n°19 12.05.2009	Options de souscription	3,54 €	11 000	14,92 €	25% par an à compter du 12.05.2010 jusqu'au 12.05.2014
Christian Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n°19 12.05.2009	Options de souscription	3,54 €	11 000	14,92 €	25% par an à compter du 12.05.2010 jusqu'au 12.05.2014
TOTAL DES ATTRIBUTIONS PAR UBISOFT ENTERTAINMENT SA					124 000		
Michel Guillemot	Gameloft SA	Plan n°9 14.05.2009	Options de souscription	0,556 € du 14/05/11 au 14/05/13 et 0,3747 € du 14/05/13 au 14/05/15	300 000	2,36 €	50% à compter du 14/05/2011 jusqu'au 14/05/2015 et 50% à compter du 14/05/2015 jusqu'au 14/05/2015
Gérard Guillemot	Gameloft SA	Plan n°9 14.05.2009	Options de souscription	0,556 € du 14/05/11 au 14/05/13 et 0,3747 € du 14/05/13 au 14/05/15	37 500	2,36 €	50% à compter du 14/05/2011 jusqu'au 14/05/2015 et 50% à compter du 14/05/2015 jusqu'au 14/05/2015
TOTAL DES ATTRIBUTIONS PAR GAMELOFT SA					337 500		

⁽¹⁾ Cette valeur correspond à la valeur des options et instruments financiers lors de leur attribution telle que retenue dans le cadre de l'application d'IFRS 2, après prise en compte notamment d'une éventuelle décote liée à des critères de performance et à la probabilité de présence dans la société à l'issue de la période d'acquisition, mais avant effet de l'étalement au titre d'IFRS 2 de la charge sur la période d'acquisition.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social			
Identité du dirigeant	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice

NEANT

L'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que l'état des options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et les options levées par ces derniers au titre de l'exercice écoulé figurent au § 3.2.2.6.

4.5.2 Attribution gratuite d'actions

Il n'a pas été procédé à des attributions gratuites d'actions aux mandataires sociaux au cours de l'exercice écoulé ni au cours d'exercices antérieurs par la société.

Tableau 6 Actions gratuites attribuées par la société Gameloft SA						
Identité du dirigeant	Date du plan	Nombre attribué durant l'exercice	Valorisation des actions (1)	Date d'acquisition	Date de fin de conservation / Date de cessibilité	Conditions de performance
Yves Guillemot	21.04.2009	18 500	1,19 €	21.04.2011	22.04.2013	Interne et externe
Claude Guillemot	21.04.2009	18 500	1,19 €	21.04.2011	22.04.2013	Interne et externe
Christian Guillemot	21.04.2009	18 500	1,19 €	21.04.2011	22.04.2013	Interne et externe
TOTAL DES ATTRIBUTIONS PAR GAMELOFT SA		55 500				

(1) Selon la méthode retenue pour les comptes consolidés

4.5.3 Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de mandataire social de la Société

Nom	Cumul du mandat avec un contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Yves GUILLEMOT Président Directeur général		X		X		X		X
Claude GUILLEMOT Directeur général délégué		X		X		X		X
Michel GUILLEMOT Directeur général délégué		X		X		X		X
Gérard GUILLEMOT Directeur général délégué		X		X		X		X
Christian GUILLEMOT Directeur général délégué		X		X		X		X

4.6 Opérations mentionnées à l'article L 621-18-2 du Code monétaire et financier et 222-15-3 du règlement général de l'AMF

OPERATIONS REALISEES SUR TITRES ET/OU INSTRUMENTS FINANCIERS					
Nom, Prénom, Qualité à la date de l'opération	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre de titres	Prix unitaire	Montant de l'opération
Opérations sur titres par dirigeants					
Christian GUILLEMOT Directeur général délégué	Cession	03.09.09	42 000	13,13 €	551.460,00 €
	Cession	04.09.09	8 408	13,02 €	109.472,16 €
	Cession	04.09. 09	89 592	12,88 €	1.153.944,96 €
Alain MARTINEZ Directeur financier	Exercice de Stock Options	11.03.10	31 600	3,68 €	116.288,00 €
Opérations sur titres par personnes liées					
GUILLEMOT BROTHERS SA personne morale liée dont la direction est assurée par M. Christian GUILLEMOT, Directeur Général Délégué d'UBISOFT ENTERTAINMENT SA	Cession	02.09. 09	200 000	12,52 €	2.504.000,00 €
Personne liée à Alain MARTINEZ Directeur financier	Cession	09.06.09	2 300	16,17 €	37.200,00 €

Ubisoft Entertainment
Société anonyme à Conseil d'administration
Au capital de 7 319 603,29 €
Siège social : 107 avenue Henri Fréville
BP 10704 35207 Rennes cedex 2
335 186 094 RCS Rennes