



UBISOFT®

RAPPORT DE GESTION

2011

SOMMAIRE

1	ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2010/2011.....	4
1.1	Présentation du Groupe	4
1.1.1	Historique	4
1.1.2	Faits marquants de l'exercice 2010/2011	5
1.1.3	Chiffres clés	7
1.2	Analyse de l'activité et commentaires sur les résultats de l'exercice 2010/2011	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	9
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	10
1.2.7	Evolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et de l'endettement	12
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
1.4.2	Les œuvres sociales	19
1.4.3	Données environnementales.....	20
1.5	Filiales et Participations	27
1.5.1	Participations de l'exercice.....	27
1.5.2	Activités des filiales	27
1.5.3	Filiales et participations d'Ubisoft Entertainment.....	28
1.6	Renseignements de caractère général	29
1.6.1	Politique d'investissement	29
1.6.2	Politique de recherche et développement	29
1.6.3	Propriétés immobilières, usines et équipements	29
1.7	Les Facteurs de risques	30
1.7.1	Risques liés à l'activité et au marché des jeux vidéos	30
1.7.2	Risques Juridiques	32
1.7.3	Risques opérationnels	34
1.7.4	Risques de marché.....	35
1.7.5	Risques industriels ou liés à l'environnement	37
1.7.6	Assurances et couverture des risques	38
1.8	Evénements récents, perspectives et stratégies	39
1.8.1	Evolution récente	39

1.8.2	Perspectives de marché.....	39
2	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2011	40
3	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL	42
3.1	Renseignements sur la société.....	42
3.2	Statuts	42
3.2.1	Objet Social (Article 3 des statuts).....	42
3.2.2	Forme des actions et identification des actionnaires (Article 5 des statuts)	43
3.2.3	DispositionS fixant le seuil au dessus duquel toute participation doit être divulguée (Article 6 des statuts).....	43
3.2.4	Droits et obligations attachés aux actions (Articles 7 et 8 des statuts)	43
3.2.5	Assemblées Générales (Article 14 des statuts).....	44
3.2.6	Répartition statutaire des bénéfices (article 17 des statuts).....	44
3.3	Renseignements sur le capital	44
3.3.1	Capital Social.....	44
3.3.2	capital autorise non emis	45
3.3.3	Evolution du capital de la société au cours des trois derniers exercices	49
3.3.4	Rachat par la société de ses propres titres	49
3.3.5	Marché du titre de la société.....	52
3.3.6	Répartition du capital et des droits de vote	53
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	56
4.1	Code de gouvernement d'entreprise	56
4.2	Composition et fonctionnement du Conseil D'administration et de la Direction du Groupe	56
4.2.1	Composition du Conseil d'administration	56
4.2.2	Direction du GRoupe	56
4.2.3	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration	57
4.2.4	Fonctionnement du Conseil d'administration / Direction générale	57
4.2.5	Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite, ou d'incrimination et/ou sanction publique	58
4.2.6	Prêt et garantie accordés aux membres du Conseil d'administration	58
4.2.7	Absence de conflits d'intérêts potentiels concernant les membres du Conseil d'administration	58
4.2.8	Contrat de prestations de services avec l'émetteur et ses filiales	58
4.3	Composition / Rôle et fonctions des Comités du Conseil d'administration	59
4.3.1	Composition des comités	59
4.3.2	Rôle et fonctions des Comités du conseil	59
4.4	Autres mandats exercés par les Administrateurs	60
4.5	Rémunération des dirigeants.....	63

4.5.1	Politique de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux	63
4.5.2	Tableaux récapitulatifs des rémunérations	63
4.5.3	Plan d'options d'achat et de souscription d'actions.....	66
4.5.4	Attribution gratuite d'actions.....	67
4.5.5	Rémunération et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de mandataire social de la Société..	67
4.6	Opérations mentionnées a l'article L. 621-18-2 du code monétaire et financier et 222-15-3 du règlement général de l'AMF	67

1 ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2010/2011

1.1 PRESENTATION DU GROUPE

En 2010, Ubisoft s'est classé 3^{ème} éditeur indépendant dans le monde (sources NPD, Chart-Track, GFK...). L'activité du Groupe s'articule autour de la production, l'édition, la distribution de jeux vidéo :

- Haute Définition, avec les jeux pour les consoles Xbox 360™, PlayStation®3 et PC,
- Casual avec les jeux pour les consoles Nintendo®, pour la KINECT et pour la PlayStation®3 Move,
- Online, avec les jeux en ligne.

Ubisoft emploie aujourd'hui 6 350 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

Premières filiales de distribution aux Etats-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni et premiers studios de développement interne en France et en Roumanie. *Rayman*® et Les Lapins *Crétins*™ ont séduit à ce jour plus de 31 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 (*The 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. En 2006 : acquisition des franchises *Driver*®, *Far Cry*®; ouverture d'un bureau commercial à Mexico et d'un studio en Bulgarie.

2007-2011 : 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. *Assassin's Creed*® cumule aujourd'hui 29 millions d'unités vendues et *Just Dance*® 14 millions d'unités.

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). Acquisition en 2008 d'Hybride, studio 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. Fermeture en 2010 des deux studios brésiliens et acquisition de Quazal Technologies, leader de la création de solutions technologiques online.

1.1.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2010/2011

Mai 2010 : souscription de 2 nouvelles lignes de crédit

Ubisoft a signé pour 70M€ de nouvelles lignes de trésorerie à échéance Mai 2013.

Juillet 2010 : Désengagement d'Electronic Arts dans le capital de la société

Electronic Arts Inc. a cédé hors marché l'intégralité des actions qu'elle détenait dans le capital social de la société le 16 juillet 2010.

Septembre 2010 :

- **cession de la créance de carry-back**

Ubisoft Entertainment SA a mobilisé une créance de carry-back de 25.6M€ (utilisation partielle du déficit fiscal 2010) qu'elle a cédée sans recours à titre d'escompte à Natixis au prix de 22M€.

- **arrêt de l'activité recherche et développement au Brésil**

Cet arrêt se solde par la dépréciation totale du goodwill lié à l'acquisition du studio Southlogic pour 1.354K€.

Premier semestre : réorganisation des studios

Face à un environnement ultra-concurrentiel et exigeant, Ubisoft a fait le choix de se concentrer sur le développement de jeux de qualité exceptionnelle. La réalisation de cet objectif passe par une réorganisation significative des studios, permettant une concentration sur les marques à fort potentiel et une sortie régulière de jeux de très grande qualité.

La mise en œuvre de cette stratégie s'est traduite par des abandons de jeux et des coûts salariaux comptabilisés en autres charges opérationnelles pour 87M€.

Avril à Octobre - Cession de titres Gameloft

La cession de 2.8 millions de titres Gameloft dans le cadre de l'equity swap a généré une plus value de 5.9M€ sur l'exercice.

Février 2011

Performance exceptionnelle des titres de danse. *Just Dance®*, *Just Dance® 2*, *Just Dance® Kids*, *Michael Jackson The Experience* et *Dance on Broadway™* ont vendu en sell-in, et en cumulé, plus de 10,5 millions d'unités sur le troisième trimestre fiscal.

Sur l'année 2010 Ubisoft accroît ses parts de marché aux Etats-Unis (7,3% contre 5,4% en 2009) et en Europe (9,2% contre 7,8%). Ubisoft se classe premier éditeur indépendant pour le lancement de la KINECT, avec 18% de parts de marché aux Etats-Unis et 21% en Europe.

Deuxième semestre : arrêt de l'activité Merchandising sur la zone EMEA

Cette décision a généré des charges non courantes de 9.5M€ dont 8.2M€ au titre de la dépréciation des stocks dédiés à cette activité.

Mars 2011 : convention d'affacturage

Une convention d'affacturage relative au Crédit Titres Multimedia canadien a été conclue entre la BNC et Ubisoft Divertissements. A la clôture, le montant de la créance a été cédé pour un montant de 32.5M€.

Mars 2011

Ubisoft se classe premier éditeur mondial pour le lancement de la Nintendo3DS™.

Faits marquants activité Online

Juin 2010

Assassin's Creed® Brotherhood remporte le prix du meilleur jeu multiplayer au salon de l'E3.

Novembre 2010

Ubisoft annonce l'acquisition de Quazal Technologies, un leader de la création de solutions technologiques online à destination des développeurs de jeux vidéo.

Novembre 2010

Succès de *Scott Pilgrim™* sur Xbox Live® et PlayStation® Network

Février 2011

Lancements prometteurs de *CSI Crime City* sur Facebook® et de *The Settlers® Online* en Allemagne.

1.1.3 CHIFFRES CLES

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2011 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2011 telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2011 et d'application obligatoire au 1er avril 2010 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2011. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2011 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2011.

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 2010 la norme IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée – Regroupements d'entreprises et consolidation – a été appliquée dans les comptes consolidés au 31 mars 2011 pour l'acquisition de la société Quazal Technologies Inc.

Ce regroupement d'entreprise n'a pas d'incidence significative sur la comparabilité des comptes du Groupe

En K€	31.03.11	31.03.10
Chiffre d'affaires	1.038.826	870.954
Marge brute	673.618	512.836
Frais de Recherche et Développement	-363.505	-309.403
Frais Commerciaux et Frais Généraux	-280.748	-263.009
Résultat opérationnel courant*	29.365	-59.576
Charges de réorganisation non-récurrentes	-95.942	-
Résultat opérationnel	-80.486	-72.096
Résultat financier	-3.679	4.750
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	-	50
Impôt société	32.045	23.624
Résultat net (part du Groupe)	-52.120	-43.672
Capitaux propres	713.995	761.471
Investissements liés à la production interne	287.470	260.806
Effectif	6.331	6.402

*avant rémunérations payées en actions.

Tableau des flux de trésorerie pour comparaison avec les autres acteurs du secteur (non audité et ne faisant pas partie des comptes consolidés)

En milliers d'euros	31/03/11	31/03/10
Résultat net consolidé	-52.120	-43.672
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-	-50
+/- Amortissements des logiciels de jeux	382.906	287.398
+/- Autres Amortissements	22.377	17.428
+/- Provisions	6.684	4.335
+/- coût des paiements fondés sur des actions	12.556	12.099
+/- Plus ou moins values de cession	356	170
+/- autres produits et charges calculées	271	-2.937
+/- frais de développement interne et de développement de licences	-338.820	-331.474
Capacité d'autofinancement	34.210	-56.703
Stocks	4.862	12.057
Clients	19.389	2.440
Autres actifs	3.635	-80.343*
Fournisseurs	-4.559	14.851
Autres passifs	7.110	17.797*
+/- Variation du BFR lié à l'activité	30.437	-33.198
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	64.647	-89.901
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	-22.246	-19.635
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	231	566
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-16.095	-16.562
+/- autres flux liés aux opérations d'investissement	-	-1
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	17.003	16.472
+/- Variation de périmètre ⁽¹⁾	-5.465	-8.382
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	-26.573	-27.542
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts de location financement	36	43
- Remboursement des emprunts de location financement	-192	-81
+ Nouveaux emprunts	86	129
- Remboursement des emprunts	-750	-649
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	1.771	5.033
+/- reventes/achats d'actions propres	-422	-154
+/- Autres flux (cession de créance de carry-back)	21.886	-
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	22.415	4.321
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	60.490	-113.122
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	64.976	176.890
Incidence des écarts de conversion	-3.433	1.210
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	122.034	64.976
⁽¹⁾ dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	141	-399

*La présentation du BFR du 31/03/10 a été modifiée et inclut les variations d'IDA et d'IDP.

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.

1.2 ANALYSE DE L'ACTIVITE ET COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS DE L'EXERCICE 2010/2011

1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE TRIMESTRIEL ET ANNUEL

Chiffre d'affaires (en M€)	2010/2011	2009/2010	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants
Premier trimestre	161	83	+94%	+81%
Deuxième trimestre	100	83	+19%	+12%
Troisième trimestre	600	495	+21%	+15%
Quatrième trimestre	178	210	-15%	-16%
Total exercice	1.039	871	+19%	+13%

A taux courant le chiffre d'affaires est en hausse de 19% sur l'exercice 2010/2011 et de 13% à taux de change constants. Les ventes ont bénéficié de la forte progression des titres casual qui sont passés d'environ 220M€ en 2009/2010 à 434M€ en 2010/2011.

1.2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR METIER

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

Répartition du chiffre d'affaires par métier en %	2010/2011	2009/2010
Développement	96%	90%
Edition	3%	7%
Distribution	1%	4%
TOTAL	100 %	100 %

L'activité de Développement a bénéficié cette année des succès des jeux *Assassin's Creed®* et *Just Dance®*. Conséquence de la stratégie de concentration sur les titres internes, les activités Edition et Distribution baissent.

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 *	2010/2011	2009/2010	2008/2009	2007/2008
Développement	56	67	60	35
<i>Production interne</i>	37	27	22	21
<i>Co-production</i>	19	40	38	14
Edition	10	14	31	20
Distribution	12	8	21	12
TOTAL	78	89	112	67

Le nombre de jeux lancés continue de baisser conformément à la stratégie de concentration sur un nombre plus réduit de titres.

1.2.4 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TYPE DE SUPPORT

	2010/2011	2009/2010
Nintendo DS™	5%	14%
Nintendo 3 DS™	3%	-
PC	4%	8%
PlayStation®3	19%	23%
PSP™	2%	4%
Wii™	38%	26%
XBOX 360™	27%	22%
Autres	1%	2%
TOTAL	100%	100%

Alors que le marché de la Wii™ a connu une forte baisse en 2010, la société a vu ses ventes fortement progresser sur cette plateforme en raison du succès de ses titres de danse. La part de la Xbox360® progresse également du fait du succès d'Assassin's Creed® Brotherhood, du lancement exclusif de Splinter Cell Conviction® et du lancement réussi de la KINECT.

1.2.5 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION GEOGRAPHIQUE

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

Année fiscale	2010/2011	%	2010/2011	%
(en M€)				
France	76	7%	68	8%
Allemagne	61	6%	71	8%
Royaume-Uni	146	14%	113	13%
Reste de l'Europe	131	13%	168	19%
Total	414	40%	419	48%
Etats-Unis/Canada	559	54%	382	44%
Asie/Pacifique	59	6%	59	7%
Reste du Monde	7	1%	12	1%
TOTAL	1.039	100%	871	100%

La part des Etats-Unis sur l'exercice est en forte croissance, à la fois en raison du succès des jeux de danse sur ce territoire et de l'évolution du dollar (1,322 au 31 mars 2011 contre 1,414 au 31 mars 2010).

1.2.6 EVOLUTION DU COMPTE DE RESULTAT

La marge brute est en hausse significative en pourcentage du chiffre d'affaires à 64,8% (673,6M€) contre 58,9% (512,8M€) en 2009/2010. La marge brute est supérieure à l'objectif d'environ 64% précédemment communiqué en raison de la qualité des ventes sell-through sur le quatrième trimestre qui ont permis d'obtenir des prix moyens plus élevés qu'anticipés.

Le résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions s'élève à 29,4M€, en forte amélioration par rapport à la perte de -59,6M€ réalisée en 2009/2010.

Le résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions se décline ainsi:

- Hausse de 160,8M€ de la marge brute.
- Hausse de 54,1M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 363,5M€ contre 309,4M€ en 2009/2010. Ces frais sont en légère baisse en pourcentage du chiffre d'affaires à 35%, par rapport à 35,5% en 2009/2010. Ils sont supérieurs à l'objectif de 340-350M€ communiqué précédemment en raison de dépréciations anticipées sur un titre à sortir en 2011/2012.
- Hausse de 17,7 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 280,7M€, en baisse en pourcentage du chiffre d'affaires (27%), par rapport à 263M€ (30,2%) en 2009/2010. Les frais commerciaux et frais généraux sont inférieurs à l'objectif de 285-295M€ communiqué précédemment grâce à une bonne maîtrise des dépenses :
 - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 15,4% du chiffre d'affaires (160 M€) à comparer à 16,5% (143,6M€) en 2009/2010.
 - Les coûts de structure s'élèvent à 11,5% du chiffre d'affaires (120,3M€) par rapport à 13,7% (119,4M€) en 2009/2010.

Charges de réorganisation non-récurrentes

La Société a adapté sa structure aux évolutions significatives de l'industrie, en réorganisant les rôles et opérations de ses studios ce qui a eu pour conséquence l'abandon de certains projets. Cet abandon, ainsi que l'arrêt de l'activité de vente en kiosque de figurines en Espagne et en Italie, décidé avant la clôture de l'exercice, a conduit la Société à passer 95,9M€ de charges de réorganisation dont 33,8M€ sur le deuxième semestre. Le montant total se répartit entre 85,4M€ pour la Recherche et Développement et 10,5M€ d'autres charges. Ces charges non-récurrentes ont eu un impact limité en termes de trésorerie.

Incluant les 95,9M€ de charges non-récurrentes, la perte opérationnelle s'élève à -80,5M€, à comparer à une perte opérationnelle de -72,1M€ en 2009/2010. Elle comprend également des rémunérations payées en actions s'élevant à 12,6 M€ (12,1M€ en 2009/2010).

La charge financière s'élève à 3,7M€ (à comparer à un produit de 4,7M€ en 2009/2010) et se décompose principalement comme suit :

- 5 M€ de charges financières (0,5M€ en 2009/2010). Dont 3,6M€ liés à des cessions de créances fiscales "carry-back".
- 4,3M€ de pertes de change, contre un gain de 5,2M€.
- 5,7M€ d'impact positif provenant principalement de la vente de 2,8 millions de titres Gameloft. Suite à cette opération 6,3 millions de titres restent comptabilisés en Equity Swap.

La perte nette ressort à -52,1M€, soit une perte nette par action (dilué) de -0,54€, à comparer à une perte nette de -43,7M€ et -0,45€ en 2009/2010.

1.2.7 EVOLUTION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR) ET DE L'ENDETTEMENT

Le besoin en fonds de roulement est en baisse de 30,4M€ contre une hausse de 33,2M€ l'année précédente. Les principales variations concernent :

- côté hausse les comptes fournisseurs (+7M€) du fait d'une activité inférieure sur la fin d'année et
- côté baisse les postes Stocks (-4,8M€), Clients (-19,4M€) autres actifs (-3,6M€) et autres dettes (-7,1M€).

La forte baisse du poste client est liée à une activité plus réduite sur la fin d'année ainsi qu'à une réduction des délais de recouvrement. La baisse du poste de stock traduit les efforts accrus dans la gestion des inventaires et la poursuite des opérations de déstockage.

La situation financière nette au 31 mars 2011 s'établit à 99,2M€. La variation de +41,3M€ par rapport au 31 mars 2010 s'explique principalement par :

- la génération de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 64,6M€, qui inclut 11M€ de cessions de titres Gameloft et 31M€ de cessions de subventions à recevoir,
- la cession de créances fiscales "carry-back" pour 22M€,
- des investissements à hauteur de 22M€ en immobilisations matérielles et immatérielles.

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 de créances clients essentiellement en Allemagne et au Royaume-Uni.

La situation du factoring est :

(en millions Euros)	31/03/11	31/03/10	31/03/09
Royaume-Uni	15,8	22	22,5
Allemagne	12,6	21,9	15,9
Total	28,4	43,9	38,4

La société finance ses pointes de besoins en trésorerie grâce à des lignes confirmées à hauteur de 280M€, dont un crédit syndiqué de 180M€ et 100M€ de lignes bilatérales.

1.3 TRESORERIE ET CAPITAUX

1.3.1 EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

Le métier des jeux vidéo réclame des investissements en développement d'environ 35% du chiffre d'affaires. Ces investissements portent sur des périodes moyennes de l'ordre de 24 à 36 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 714M€ de fonds propres en diminution de 47M€, Ubisoft finance largement ses investissements en jeux qui représentent 339M€.

1.3.2 FLUX DE TRESORERIE

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 24 à 36 mois, sachant que chaque projet monte progressivement en puissance mais que les équipes se répartissent sur plusieurs projets. Ils représentent plus de 400M€ en 2010/2011 ;
- 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 35% du chiffre d'affaires et qui sont payables à 30 jours en moyenne et financer également les frais de marketing (environ 15% du chiffre d'affaires) avant d'encaisser les recettes en moyenne 46 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 2010/2011, la situation nette financière de l'entreprise a varié de 41M€ à 99M€, le pic d'endettement s'étalant d'Octobre à Décembre.

1.3.3 CONDITIONS D'EMPRUNTS ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Sur 2010/2011, l'essentiel des financements utilisés provient d'un prêt moyen terme de 20M€, du crédit syndiqué de 180M€ signé en Mai 2008, et des lignes bancaires bilatérales.

Le coût moyen des emprunts est inférieur à 2% sur l'exercice 2010/2011

Les covenants à respecter relatifs au crédit syndiqué ainsi que ceux des 90M€ de lignes bilatérales sont les suivants :

	2010/2011
Dette nette retraitée des créances cédées / fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,8
Dette nette retraitée des créances cédées / Ebitda <	1,5

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

Pour l'exercice 2011/2012, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes mises à sa disposition incluant 280M€ de lignes bilatérales (dont les 180M€ du Crédit Syndiqué signé en 2008) et 74,5M€ de lignes à court terme.

1.4 DEVELOPPEMENT DURABLE

1.4.1 RESSOURCES HUMAINES

Chiffres clés Ubisoft au 31 mars 2011

	Au 31/03/11	Au 31/03/10	Au 31/03/09
Nombre de collaborateurs	6.331	6.402	5.765
Effectif moyen	6.289	6.144	5.076
Nombre de pays	28	28	28
Moyenne d'âge	32,1 ans	31,9 ans	31,2 ans
Ancienneté moyenne	4,9 ans	4,1 ans	3,6 ans

Répartition des effectifs par activité

ACTIVITES	Effectifs au 31/03/11	%	Effectifs au 31/03/10	%	Effectifs au 31/03/09	%
Production	5.318	84%	5.347	84%	4.790	83%
Business	1.013	16%	1.055	16%	975	17%
Total	6.331		6.402		5.765	

Répartition des effectifs par zone

PAYS	Effectifs au 31/03/11	Effectifs au 31/03/10	Effectifs au 31/03/09
Amérique du Nord	2.939	2.885	2.609
Europe + Afrique du Nord	2.515	2.630	2.297
Asie-Pacifique	877	887	859
Total	6.331	6.402	5.765

1.4.1.1 FAVORISER L'INNOVATION ET LA QUALITE

UNE PUISSANTE FORCE DE CREATION INTERNE

L'environnement économique actuel offre de nombreux défis mais également de nombreuses opportunités, qu'elles soient liées à des évolutions technologiques, à l'apparition de nouvelles consoles ou à de nouveaux marchés. Il est donc essentiel pour le Groupe de poursuivre ses efforts et de continuer à investir dans l'avenir pour être en mesure de saisir rapidement toutes les opportunités qui émergent.

Les effectifs sont demeurés stables cette année et Ubisoft possède la deuxième force de création interne de l'industrie, un avantage concurrentiel crucial pour l'entreprise qui lui permet d'être réactive et innovante. Ainsi Ubisoft a pu être parmi les premiers éditeurs à proposer des produits sur Microsoft KINECT et est devenu l'éditeur tiers numéro 1 de jeux KINECT sur la période de Noël 2010 aux Etats-Unis. Ubisoft a également proposé 4 jeux sur la nouvelle console portable de Nintendo 3DS™ dès la sortie de la console fin Mars 2011.

Par ailleurs, le fait de disposer de ses propres studios de développement permet à Ubisoft de garantir et de maîtriser la qualité de ses produits, ce qui est un facteur essentiel au succès des jeux sur un marché de plus en plus concurrentiel.

UNE EXPERTISE RECONNUE

Afin de rester à la pointe de cette innovation, Ubisoft s'attache en particulier à recruter les meilleurs talents. Le succès d'Ubisoft et de ses produits rend l'entreprise particulièrement attractive et ce au-delà des spécialistes de l'industrie du jeu vidéo. Cela se traduit par plus de 55.000 visites en moyenne par mois sur le site de recrutement du Groupe. De plus, l'implantation internationale et stratégique de l'entreprise sur ses 24 sites de production lui permet d'attirer aux quatre coins du monde les experts reconnus du secteur. Ainsi, on trouve trois studios Ubisoft classés parmi les 100 meilleurs studios du monde selon le magazine Develop dans son classement annuel pour l'année 2010.

Par ailleurs, Ubisoft a poursuivi une politique d'acquisitions ciblées visant à intégrer des compétences pointues ou complémentaires de celles que le Groupe possède déjà. L'intégration des équipes de la société Quazal, un des leaders de la création de solutions technologiques dans le domaine online, constitue un atout important dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise dans le domaine des jeux en ligne. Par ailleurs, les équipes du studio Longtail qui ont intégré le studio Ubisoft à Québec ont pu apporter leur expérience sur Microsoft KINECT et ont participé au développement de projets clés tel que la réalisation du jeu *Michael Jackson The Experience*.

DES EQUIPES AUX PROFILS DIVERSIFIES

Le processus de création d'un jeu suppose une forte collaboration entre les équipes puisque tous les métiers techniques et artistiques interagissent du début 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 :

- Il existe plus de cinquante 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 78% des effectifs (contre 22% pour les femmes). Toutefois, il est à noter que les femmes représentent 40% des effectifs business.

Véritable entreprise d'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 ses personnages. Les équipes Ubisoft collaborent actuellement avec les réalisateurs et producteurs Steven Spielberg et Peter Jackson pour développer un jeu tiré du prochain film « Les Aventures de Tintin : Le Secret de la Licorne ». Un partenariat a également été conclu avec le studio d'animation Aardman dans le cadre de la création d'un pilote et de courts-métrages basés sur les personnages des Lapins Crétins. 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.

1.4.1.2 ACCOMPAGNER LE DEVELOPPEMENT DE CHACUN

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 collaboratif 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 (85% des sites ont moins de 200 collaborateurs) avec des managers disponibles pour leurs équipes et des responsables RH proches du terrain. Localement des initiatives sont mises en œuvre pour faciliter le contact entre les équipes, comme par exemple des présentations faites par des experts internes ou externes lors de sessions de partage ou de retour d'expérience.

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 et la responsabilisation des équipes.

RESPONSABILISER CHACUN EN OFFRANT UN CADRE PERSONNALISE

LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : UN AXE STRATEGIQUE

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 comme par exemple le game design.

Hors apprentissage terrain, les formations dispensées au cours de l'exercice 2010/2011 ont les caractéristiques suivantes :

- Le budget alloué aux formations (hors salaires) s'est élevé sur la période à 2.733K€.
- 9.738 jours de formation dispensés au sein du Groupe
- La grande partie de ces formations a porté sur des compétences techniques requises pour les métiers de production (50,3%).

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 permette 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.
- 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.
- Des programmes d'intégration et de parrainage des nouveaux collaborateurs existent dans la plupart des sites. Ils permettent aux nouveaux collaborateurs d'être formés dès leur arrivée aux fondamentaux du Groupe.
- Les échanges d'expertises entre les sites par le biais de la mobilité sont nombreux. Sur l'exercice 2010/2011, 173 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 comme se fut le cas pour le jeu *Assassin's Creed Brotherhood* qui fut le fruit d'une collaboration étroite entre les studios d'Ubisoft à Montréal, à Singapour, à Bucarest, à Québec et à Annecy.

FAVORISER LA DIVERSITE DES PARCOURS D'EVOLUTION

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. 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 REMUNERATION QUI VISE A RECONNAITRE 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, aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

Au global, le total des actions détenues au nominatif par des salariés ou de façon indirecte via un FCPE se monte à 1,27% du capital.

Enfin, des stock-options sont attribuées de façon discrétionnaire aux collaborateurs qui ont régulièrement surperformé. Au 31 mars 2011 et tous plans confondus, environ 23% des collaborateurs du Groupe en bénéficient.

1.4.1.3 L'EMPLOI CHEZ UBISOFT EN FRANCE

- Un effectif moyen de 1.171 collaborateurs sur l'exercice.
- 73% d'hommes et 27% de femmes.
- 73% dans les métiers de production et 27% dans les métiers business.
- Une moyenne d'âge de 32,6 ans.
- Une ancienneté moyenne de 5,8 ans.

ENVIRONNEMENT ET CONDITIONS DE TRAVAIL

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).

2,05% 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 2010/2011 s'établit à 1,12%¹ et se décompose de la façon suivante :

- 81,51% dus à des absences maladie
- 12,04% dus à des congés exceptionnels²
- 6,46% dus à des accidents du travail

¹ Le taux d'absentéisme se comprend hors congés maternité et paternité.

² Comprennent notamment les congés à l'occasion d'une naissance, un mariage, un déménagement...

RECOURS A 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 généralement confiées à des sociétés extérieures.

HYGIENE ET SECURITE :

Ubisoft respecte en France³ les normes légales en matière d'hygiène et de sécurité.

LOISIRS :

Le service loisirs propose des spectacles à tarif réduit (2.576 billets subventionnés à hauteur de 40% par Ubisoft en 2010/2011), des réductions sur certains abonnements culturels et sportifs, des week-ends loisirs, divers événements festifs...

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.

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Ubisoft a intégré le DIF (Droit Individuel à la Formation) dans sa politique de formation professionnelle. Sur l'exercice 2010/2011, le budget alloué aux formations (hors salaires) se monte à 1.197K€. Par ailleurs, Ubisoft a accueilli des stagiaires et des apprentis au cours de l'exercice 2010/2011. Les stages représentent souvent des passerelles vers l'embauche. En France, par exemple, près de 35% des juniors qui ont été recrutés cette année ont préalablement effectué un stage chez Ubisoft.

EMPLOI ET NON-DISCRIMINATION

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

- la population Ubisoft en France est composée de 71,34% de cadres ;
- les femmes représentent 27% du total des salariés et 75,6% d'entre elles ont le statut cadre ;
- en matière de rémunération, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est respectée;
- 80,2% des collaborateurs sont employés en CDI ;
- il existe une représentation du personnel au sein d'Ubisoft en France ;
- sur l'exercice 2010/2011, Ubisoft a employé deux collaborateurs handicapés et a contribué en vue de l'insertion professionnelle des personnes handicapées à hauteur de 121K€.

REMUNERATION

La rémunération en France est composée d'un fixe et d'un variable (cf. paragraphe 1.4.1.2).

De plus, dans le cadre des Plans d'Épargne Groupe qui ont été mis en œuvre depuis 2001, les salariés français bénéficient d'une décote par rapport au prix de l'action de l'entreprise sur le marché financier.

³ Comme dans toutes ses filiales.

1.4.2 LES ŒUVRES SOCIALES

Depuis sa création, Ubisoft s'appuie sur le talent de ses équipes et place l'humain au cœur de son fonctionnement. Le divertissement, l'apprentissage et l'épanouissement font partie intégrante de notre mission en tant qu'entreprise.

A ce titre, le Groupe s'engage depuis maintenant sept ans dans un programme de mécénat baptisé « Sharing More Than Games » qui permet d'encadrer et de soutenir les initiatives caritatives, aussi bien individuelles qu'à plus large échelle au sein du Groupe. Le territoire d'actions de ce programme se veut cohérent avec notre cœur de métier et nos valeurs puisqu'il regroupe les actions visant à faciliter l'accès des enfants, adolescents et jeunes adultes en souffrance à l'éducation, la culture et le divertissement.

Les initiatives et actions menées au sein de ce programme sont de natures diverses : contribution financière, partenariat avec une association, don de jeux ou mécénat de compétences et leur portée peut être aussi bien individuelle que locale ou internationale.

Certaines actions s'inscrivent dans la durée, comme par exemple l'initiative U-Care initiée en 2009 par Ubisoft Shanghai et Ubisoft Chengdu en réponse au tremblement de terre qui avait frappé la région du Sichuan (Chine). En 2010, les efforts des équipes se sont concentrés sur les enfants de la province du Gansu, voisine du studio de Shanghai, et se sont traduits par des dons de matériel, d'argent ou par un transfert de compétences. Comme dans les années précédentes, Ubisoft poursuit également son engagement auprès d'associations de soutien à l'enfance. Parmi elles, on peut citer le Club des Petits Déjeuners au Canada qui apporte à près de 15.000 enfants un petit déjeuner sain et équilibré tous les matins, la Fondation Théodora en Espagne qui apporte du réconfort aux enfants hospitalisés, l'association Toys for Tots aux Etats-Unis qui collecte des jouets non déballés afin de les distribuer aux enfants dans le besoin, ou encore l'UNICEF.

De nouvelles actions ont également été menées tout au long de l'année, telle que l'organisation d'une exposition d'œuvres d'art réalisées par les jeunes de l'association roumaine I nas ni ima qui souffrent d'un handicap mental ou physique. Ubisoft a également allié travail et solidarité en participant au marathon de jeux vidéo « Extra Life » en Grande-Bretagne au profit d'hôpitaux locaux pour enfants, ou encore en mettant en place la campagne caritative « Experience the Glove » aux Etats-Unis (en parallèle à la sortie du jeu vidéo *Michael Jackson The Experience*) où des artistes, athlètes et célébrités américaine portaient, dédicaçaient puis vendaient une réplique du fameux gant de Michael Jackson. L'ensemble des gains a été reversé à différentes associations soutenant les enfants défavorisés.

Enfin, au regard de nos équipes présentes sur place et de nos fans japonais, le Groupe s'est senti particulièrement impliqué dans l'aide apportée aux victimes du séisme et du tsunami qui ont frappé le Japon en mars 2011. En réponse à la catastrophe, Ubisoft Japon a fait un don de 100.000 dollars à la Croix Rouge japonaise. Ubisoft Montréal et Ubisoft Chengdu ont organisé une collecte de fonds auprès des employés qu'ils ont également reversés à la Croix Rouge japonaise. Le studio de Chengdu a quant à lui imaginé un système de vente d'items dans le jeu sur réseaux sociaux *Castle & Co* dont les dons étaient intégralement reversés à la Croix Rouge japonaise.

Au total cette année, ce sont plus de 50 initiatives et projets différents qui ont été portés à travers le Groupe grâce à l'implication de près d'un collaborateur sur trois.

1.4.3 DONNEES ENVIRONNEMENTALES

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.

Le Groupe reste toutefois très attentif au respect et à la protection de l'environnement. Sa démarche s'organise autour de 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
- Politique de déplacements professionnels et promotion des outils de téléconférence

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 ses collaborateurs.

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 A EFFET DE SERRE

CONSOMMATION ENERGETIQUE

Sur l'exercice 2010/2011, le Groupe est parvenu à stabiliser sa consommation électrique totale qui reste équivalente à celle de l'année dernière (20 millions de kWh).

Les principaux pays consommateurs d'électricité du Groupe sont :

	CANADA	FRANCE	ROUMANIE	ETATS-UNIS	CHINE	AUTRES PAYS
Consommation en kWh (en milliers) sur l'exercice 2010/2011	10.327	3.684	1.733	1.172	987	2.213
Consommation en kWh (en milliers) sur l'exercice 2009/2010	8.865	4.053	1.300	1.123	1.247	3.412
Evolution par pays	+ 16%	- 9%	+ 33%	+ 4,3%	- 20%	-35%

Les augmentations significatives de la consommation au Canada et en Roumanie s'expliquent par l'ouverture d'une nouvelle filiale (Toronto au Canada qui devrait créer 800 emplois d'ici à 10 ans) et par l'augmentation des effectifs dans ces filiales en 2010/2011.

En 2011, le Groupe a continué d'encourager les mesures visant à réduire la consommation énergétique globale.

Le Groupe cherche également à généraliser l'utilisation d'ampoules à basse consommation. Actuellement, près de 80% des filiales emploient ce type d'ampoules, (Canada, en Roumanie, Danemark, Chine, Pays-Bas, Inde ou Singapour). Par ailleurs, près de la moitié des studios et filiales sont équipés de minuteurs ou d'interrupteurs à détection de mouvements dans les salles de réunion et les sanitaires.

De nombreuses filiales ont mis en place des actions 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 de serveurs informatiques). En 2010, Ubisoft Sofia a amélioré le système d'air conditionné et extinction des appareils électroniques inutilisés, ce qui a permis de réaliser des économies d'énergie de près de 30% sur l'année. Au Japon, les locaux sont équipés d'un dispositif qui coupe automatiquement chauffage, climatisation et éclairages lors du verrouillage de la porte principale.

Ubisoft Montréal, qui concentre plus d'un cinquième des effectifs totaux d'Ubisoft, a établi un partenariat avec le fournisseur d'électricité Hydro-Québec dont 98% de la production provient de barrages hydroélectriques.

Certains studios entendent se donner des objectifs énergétiques chiffrés, à l'image d'Ubisoft Chengdu qui a planifié une baisse de 5% par an de la consommation d'énergie par collaborateur. Le studio de Vancouver souhaite refaire une partie de la structure des bureaux afin d'optimiser l'apport en lumière naturelle.

Enfin, des campagnes d'information et de sensibilisation aux économies d'énergie sont organisées à l'échelle du Groupe. L'année dernière, s'appuyant sur sa marque de bien-être *Your Shape : Fitness Evolved*, le Groupe a organisé une campagne d'affichage dans tous les studios et filiales afin d'inciter les collaborateurs à privilégier les escaliers à l'ascenseur.

Les filiales et studios reçoivent régulièrement des communications locales par email qui les informent des bonnes pratiques en matière d'économie d'énergie (électricité ou eau). C'est le cas par exemple du Japon, du Canada, de la France, de la Roumanie etc.

EMISSIONS DE GAZ A EFFET DE SERRE (GES)

EMPREINTE CARBONE

Dans la mesure où la société ne fabrique pas les jeux vidéo qu'elle édite et distribue, l'empreinte carbone du Groupe reste très faible et résulte uniquement des déplacements des collaborateurs ainsi que des événements organisés par le Groupe.

Néanmoins, le Groupe reste très attentif au respect et à la protection de l'environnement et tente de réduire au maximum son empreinte carbone.

Au studio de Montréal, les deux plus gros événements (la réunion interne et la Soirée de Noël) sont « carboneutres », compensés en intégralité par des crédits de compensation d'émissions de carbone de l'organisme Planetair.

POLITIQUE DE DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS ET PROMOTION DES OUTILS DE TELECONFERENCE

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 (Breeze) ou audioconférences (Communicator) et autres moyens collaboratifs.

La grande majorité des filiales du Groupe est équipée de salles dédiées à la visioconférence et celles qui ne le sont pas encore (comme l'Ukraine ou Chengdu en Chine) souhaitent y venir dans les deux prochaines années. La plupart des filiales ont également 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 ECOLOGIQUE ET GESTION DURABLE DES RESSOURCES UTILISEES (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 assimilé dans ses filiales françaises, espagnoles et italiennes.

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 2011, plus de 4 filiales sur 5 ont mis en place le recyclage du papier, tandis que la moitié se fournit partiellement ou totalement en papier recyclé.

Afin de réduire leur consommation de papier, les filiales françaises et italiennes, par exemple, ont opté pour une politique de gestion des bulletins de paie dématérialisée à compter de juin 2010 (Novapost). La filiale italienne a estimé que cela permet de faire une économie de 20.000 feuilles de papier par an, et la filiale française plus de 30.000 feuilles.

Enfin en avril 2010, Ubisoft a annoncé la numérisation de ses manuels de jeux pour tous ses titres PlayStation^{®3}, PC, et Xbox 360[®].

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.

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 ou à arrêt automatique ainsi que des sanitaires à basse consommation, comme en Italie, en Allemagne, en Suède, au Royaume-Uni, en Australie ou à Shanghai (Chine). Certaines filiales 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.

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.

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

- brûlées (Japon, Belgique, Pays-Bas et Royaume-Uni pour ce qui ne peut être récupéré), ou
- ensevelies (Italie et Suisse), ou
- recyclées (Royaume-Uni, Etats-Unis, Allemagne, Australie, Canada, France, Japon, Roumanie).

Pour la moitié des filiales, la destruction des produits se fait sous la supervision d'un organisme gouvernemental.

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.

GESTION DU CYCLE DE VIE ET RECYCLAGE DU MATERIEL INFORMATIQUE UTILISE

Pour plus de la moitié de nos studios et filiales, l'achat de matériel informatique ou électronique se fait en tenant compte des standards de consommation énergétiques (norme Energy Star). C'est le cas par exemple au Canada, en Bulgarie, en Espagne, en Allemagne, en Australie et dans la mesure du possible à Chengdu et à Séoul.

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 (Maroc), 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 ou vendu aux collaborateurs (l'argent étant reversé à des organismes de charité ou à des établissements scolaires).

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 9,5 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.

En Roumanie, le recyclage des PC, batteries, cartouches d'imprimante et composants électroniques est confié à une société extérieure spécialisée (3r Green SRL). Le studio a ainsi recyclé 1.480kg de matériel en 10 mois.

TRAITEMENT ET RECYCLAGE DES CONSOMMABLES

CARTOUCHES D'ENCRE

La plupart des filiales du Groupe réutilise les cartouches d'encre en les remplissant plusieurs fois. A défaut, les cartouches d'encre non réutilisées sont systématiquement recyclées ou renvoyées au fournisseur qui se charge du recyclage.

PILES

Dans 90% des filiales, les piles sont collectées puis recyclées grâce à des points de dépôt situés dans les points stratégiques des locaux (accueil, entrées d'étages...). Le bureau de Hong Kong a fait le choix des piles rechargeables.

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 en fibre de bambou (à 70% biodégradables).

Les filiales cherchent également à minimiser l'empreinte écologique de ces consommables. Ainsi, les fruits disponibles à la cafétéria des sites de Montreuil (France) et Montréal sont certifiés BIO et les couverts et la vaisselle de Montréal sont constitués de féculs 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.

TRAITEMENT DES DECHETS

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. Ce studio a également mis en place un projet pilote de compostage près de la cafétéria. Montréal 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.

Les filiales japonaises possèdent des bacs de collecte dans les lieux communs qui permettent une séparation du papier, des bouteilles et autres matières recyclables et un tri entre déchets inflammables ou non.

Le Siège a mis en place sur les trois sites de Montreuil (France) des compacteurs pour le recyclage des canettes. 15.867 canettes ont été recyclées sur l'exercice 2010/2011 ce qui équivaut à 24 vélos.

IMPLICATION DES FOURNISSEURS DANS UNE DEMARCHE ECOLOGIQUEMENT 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,
- améliorer en permanence sa performance environnementale.

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

METTRE EN ŒUVRE LES BONNES PRATIQUES ECOLOGIQUES AU NIVEAU DU GROUPE

Au niveau du Groupe, Ubisoft identifie les initiatives écologiques en ligne avec les objectifs de sa politique environnementale. Ces bonnes pratiques pourront être inspirées par les actions 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.

Ces bonnes pratiques seront par la suite mises en avant dans une section dédiée de notre intranet afin que toutes les filiales puissent profiter de leur expertise à l'échelle du Groupe.

Par ailleurs le Groupe entend créer dans les prochaines années un Comité en charge des questions d'Environnement à l'échelle globale. Ce Comité aura pour mission d'identifier les axes d'amélioration du Groupe et de communiquer guidelines et propositions d'actions aux filiales.

PROMOTION DES INITIATIVES

A côté des opérations 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. De nombreuses filiales mènent en local des actions de sensibilisation pour engager les collaborateurs sur la voie des bonnes pratiques environnementales.

Ubisoft Sofia a par exemple lancé sur 2009/2010 le programme « Reduce, Reuse, Recycle ». L'objectif de la campagne était de sensibiliser les équipes sur les possibilités et procédures de recyclage disponibles au sein du studio : le recyclage du papier, du plastique et des équipements électroniques endommagés ainsi que l'utilisation de matériel recyclé et la mise en avant des économies d'énergie. A la suite de cette initiative, la quantité de papier utilisée par le studio a été réduite de moitié et 150 kg de plastique ont été recyclés.

Ubisoft Chengdu s'est engagé à réduire son empreinte carbone en lançant l'opération « To live a low carbon life, I'm in! » sur 2009/2010. Une collecte de vêtements, chaussures et livres a été organisée au studio. Les objets ont ensuite été redistribués à une organisation caritative, permettant ainsi d'économiser le carbone généré par leur fabrication.

Ubisoft Shanghai a mis en place sur 2010/2011 une action de communication interne intitulée « Green Rabbit Action » destinée à sensibiliser les collaborateurs au gaspillage d'énergie. Sans en faire part aux employés, l'équipe communication du studio a placé pendant la nuit des autocollants d'un lapin

vert sur les écrans des ordinateurs restés allumés. Le lendemain, les collaborateurs du studio recevaient un mail d'information leur rappelant d'éteindre les PCs et matériel électronique pendant la nuit. Le même procédé a été répété trois fois, et au bout de la troisième fois le nombre de PCs et matériel électronique restant allumé avait sensiblement baissé.

Plusieurs filiales ont créé un Comité Environnement afin de sensibiliser localement les équipes, de recommander des actions concrètes favorisant la préservation et le respect de l'environnement et d'évaluer les progrès réalisés. C'est le cas par exemple à Montréal, Québec, Vancouver, Mexico, San Francisco, Sofia, Barcelone ou à Malmö (Suède).

L'année dernière, le « Comité Vert » de Montréal avait 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 travaillait 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.

Cette année le Comité de Montréal a mis en œuvre une campagne de sensibilisation pour l'utilisation des tasses en carton, un partenariat avec une ferme biologique (distribution de paniers de légumes bio de saison) et a participé à l'aménagement d'une terrasse sur le toit du studio (choix et plantation des végétaux).

A Montréal, les collaborateurs ont également accès à un blog alimenté régulièrement par les membres du « Comité Vert » avec des informations et des conseils pratiques sur l'environnement.

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.

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.

Les thèmes de la protection de la nature ou de la faune sont également illustrés dans des jeux récents, comme *Shawn White Skateboarding*, *From Dust*, *Child of Eden* ou encore *Anno 2070*.

Dans *Shawn White Skateboarding*, le joueur doit transformer son terrain de jeu à l'aide de sa planche à roulettes et ainsi ramener couleurs et nature au paysage urbain. La mécanique de jeu de *From Dust* s'appuie tout entière sur la prise de conscience de la fragilité de la nature. Le joueur incarne un dieu qui peut modifier les éléments naturels à sa guise (eau, terre, végétation, feu...), modifiant irrémédiablement le paysage écologique. Dans *Child of Eden* le joueur se retrouve plongé dans une expérience sensorielle dans laquelle il doit sauver le monde d'Eden peuplé de créatures organiques d'un virus inconnu. Enfin, *Anno 2070* transporte le joueur dans un futur proche où les changements écologiques et environnementaux, comme la montée du niveau des eaux et la réduction des terres hospitalières, ont forcé l'humanité à adapter son mode de vie. Les joueurs devront relever de nombreux défis écologiques afin de bâtir leur empire.

1.5 FILIALES ET PARTICIPATIONS

1.5.1 PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

Créations de nouvelles sociétés :

- Avril 2010 : Création de la filiale Ubisoft Services SARL en France
- Avril 2010 : Création de la filiale Ubisoft Learning & Development SARL en France
- Janvier 2011 : Création de la filiale Ubisoft Motion Pictures SARL en France

Acquisitions :

- Octobre 2010 : Acquisition de Quazal Technologies Inc.
Le 29 octobre 2010, Ubisoft a acquis la société Quazal Technologies Inc., un leader de la création de solutions technologiques on-line à destination des développeurs de jeux vidéo.

1.5.2 ACTIVITES DES FILIALES

Les filiales de production :

Elles sont responsables de la conception et de la réalisation des logiciels.

Afin d'adapter sa structure aux évolutions significatives de l'industrie, la société a réorganisé les rôles et opérations de ses studios, ce qui a pour conséquence une réduction des effectifs et l'abandon de certains projets.

Les filiales de commercialisation :

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

Au cours du deuxième semestre, l'activité Merchandising a été abandonnée sur la zone EMEA. Cette décision s'est traduite par une dépréciation de stock sur ces produits et une réduction des effectifs.

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 relatifs à la convention de trésorerie, aux intérêts sur garanties et aux prêts

Principales filiales :

Filiale (en K€)	31/03/11			31/03/10			31/03/09		
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)	513.284	12.063	6.971	342.647	8.192	4.694	396.794	15.873	11.901
Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)	159.274	2.196	1.319	122.647	1.337	1.064	175.528	4.388	3.406
Ubisoft GmbH (Allemagne)	75.922	2.880	2.106	85.781	1.793	1.244	107.753	3.394	2.326
Ubisoft France SAS	71.911	972	891	61.706	664	165	123.454	3.087	2.650

1.5.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA ⁽¹⁾

1. PRODUCTION

FRANCE

Ludi Factory SAS
 Nadéo SAS
 Tiwak SAS
 Ubisoft Art SARL
 Ubisoft Castelnau SARL
 Ubisoft Créa SARL
 Ubisoft Computing SARL
 Ubisoft Design SAS
 Ubisoft Design Montpellier SARL
 Ubisoft Editorial SARL
 Ubisoft Gameplay SARL
 Ubisoft Graphics SAS
 Ubisoft Innovation SARL
 Ubisoft Marketing International SARL
 Ubisoft Paris Studio SARL
 Ubisoft Pictures SAS
 Ubisoft Production Annecy SARL
 Ubisoft Production Internationale SARL
 Ubisoft Productions France SAS
 Ubisoft Production Montpellier SARL
 Ubisoft Simulations SAS
 Ubisoft Studios Montpellier SARL
 Ubisoft Support Studios SARL
 Ubisoft World Studios SAS

ALLEMAGNE

Blue Byte GmbH
 Related Designs Software GmbH ⁽²⁾

BULGARIE

Ubisoft EooD

CANADA

Ubisoft Divertissements Inc (Montréal)
 Ubisoft Divertissements Inc. (Québec) ⁽⁴⁾
 Ubisoft Music Inc
 Ubisoft Music Publishing Inc
 Ubisoft Toronto Inc.
 Ubisoft Vancouver Inc.
 Quazal Technologies Inc.

CHINE

Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd
 Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd

ESPAGNE

Ubi Studios SL

ETATS-UNIS

Red Storm Entertainment Inc.

INDE

Ubisoft Entertainment India Private Ltd

ITALIE

Ubisoft Studios Srl

JAPON

Ubisoft Osaka KK

MAROC

Ubisoft Sarl

ROUMANIE

Ubisoft Srl

ROYAUME-UNI

Ubisoft Entertainment Ltd

SINGAPOUR

Ubisoft Singapour Pte Ltd

SUÈDE

Ubisoft Entertainment Sweden AB

UKRAINE

Ubisoft Ukraine LLC

POST-PRODUCTION VIDEO

CANADA

Hybride Technologies Inc.

PRODUCTION CINEMATOGRAPHIQUE

FRANCE

Ubisoft Motion Pictures SARL

COMMERCIALISATION

FRANCE

Ubisoft Emea SARL
 Ubisoft France SAS
 Ubisoft Development SARL
 Ubisoft It Project Management SARL
 Ubisoft Manufacturing & Administration SARL
 Ubisoft Marketing France SARL
 Ubisoft Operational Marketing SARL

ALLEMAGNE

Ubisoft GmbH

AUTRICHE

Ubisoft GmbH ⁽³⁾

AUSTRALIE

Ubisoft Pty Ltd

BELGIQUE

Ubisoft BV ⁽³⁾

BRESIL

Ubisoft Entertainment Ltda

CANADA

Ubisoft Canada Inc.

COREE

Ubisoft Enterntainment SA ⁽³⁾

DANEMARK

Ubisoft Nordic AS

ESPAGNE

Ubisoft SA

ETATS-UNIS

Ubisoft Inc. ⁽¹⁾

HONG-KONG

Ubisoft Ltd

ITALIE

Ubisoft SpA

JAPON

Ubisoft KK

MEXIQUE

Ubisoft Canada Inc. ⁽⁵⁾

PAYS-BAS

Ubisoft BV

POLOGNE

Ubisoft GmbH ⁽³⁾

ROYAUME-UNI

Ubisoft Ltd

SUEDE

Ubisoft Sweden AB

SUISSE

Ubisoft Games SA

SUPPORT

FRANCE

Ubisoft Books SAS
 Ubisoft Counsel & Acquisition SARL
 Ubisoft Learning & Development SARL
 Ubisoft Market Research SARL
 Ubisoft Organisation SAS
 Ubisoft Services SARL
 Ubisoft Talent Management SARL
 Ubisoft World SAS

(1) détention directe ou indirecte à 100%

(2) détenue indirectement à 29,95%

(3) succursale

(4) établissement

(5) bureau de représentation

1.6 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL

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, de développer l'activité online et plus généralement d'accroître ses parts de marché. Ainsi sur 2010/2011 les coûts de production interne ont augmenté de 11% passant de 259M€ à 287M€.

	2010/2011	2009/2010	2008/2009
Investissements liés à la production	287M€	259M€	209M€
% du chiffre d'affaires HT total	27,66%	29,70%	19,73%
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	57.003€	50.451€	50.179€

1.6.2 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

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 développement sur les logiciels internes sont immobilisés et amortis sur deux ou 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 319 M€.

Le Groupe n'effectue pas de recherche fondamentale.

1.6.3 PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

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

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

Les risques identifiés sont classés par type de risques.

1.7.1 RISQUES LIES A L'ACTIVITE ET AU MARCHE DES JEUX VIDEOS

1.7.1.1 RISQUES LIES A LA STRATEGIE 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 sur le segment Haute-Définition,
- Le lancement d'offres innovantes pour saisir les opportunités offertes par le segment Casual,
- Le développement de son activité online et digitale.

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 3ème 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 LIES A L'EVOLUTION DU MARCHE

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. 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.

Ainsi en 2011, le secteur dans son ensemble devrait être en croissance, tiré par le secteur des jeux en ligne qui connaît un développement rapide alors que le marché des consoles pourrait rester baissier malgré l'arrivée notamment de la Nintendo 3DS™.

Afin d'accélérer son processus de développement et de créativité, Ubisoft a lancé en février 2010 *Might & Magic Heroes Kingdoms*™ et en décembre 2010 *The Settlers Online* ses deux premiers jeux en ligne. 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 et la rentabilité espérés.

Ainsi, tout en continuant à investir dans les nouvelles technologies (par exemple, les technologies de caméras 3D pour le lancement de KINECT), Ubisoft a su capitaliser sur le succès de sa franchise *Just Dance*® alors que les ventes du marché sur Wii™ ont commencé à baisser significativement en 2010.

Par ailleurs, la société s'attache à promouvoir la collaboration entre ses différents studios de développement afin d'assurer l'optimisation de sa force de développement et de pleinement bénéficier de son implantation dans des zones à coûts compétitifs.

Au Canada et à Singapour, Ubisoft dépend de subventions conséquentes et tout changement des politiques gouvernementales 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.

L'exercice 2011 a connu une amélioration du résultat opérationnel courant et de la génération de trésorerie grâce aux succès d'*Assassin's Creed*® *Brotherhood*, de *Just Dance*® 2, de *Michael Jackson : The Experience* et de nos jeux sur KINECT. Cependant, la situation incertaine de l'économie et les évolutions rapides du marché des jeux vidéo pourraient impacter les performances de l'entreprise.

1.7.1.3 RISQUES DE DECALAGE OU DE MAUVAIS DEMARRAGE LORS DE LA SORTIE D'UN JEU PHARE

Saisonnalité de l'activité du jeu vidéo:

Chiffre d'Affaires/ trimestre en M€	2010/2011	répartition	2009/2010	répartition	2008/2009	répartition
1 ^{er} trimestre	161	15%	83	10%	169	16%
2 nd trimestre	99	10%	83	10%	175	17%
3 ^{eme} trimestre	600	58%	495	56%	508	48%
4 ^{eme} trimestre	178	17%	210	24%	206	19%
CA consolidé annuel	1.039	100%	871	100%	1.058	100%

Le troisième trimestre fiscal représente en moyenne 54% 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 à la baisse.

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 en 2010/2011, Ubisoft (comme d'autres acteurs du secteur) a dû décaler Tom Clancy *Ghost Recon*® et *Driver*®.

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 *Prince of Persia The Forgotten Sands*®.

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 d'alerter les équipes de management.

1.7.1.4 RISQUES LIES A LA RECHERCHE ET A LA FIDELISATION 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 de 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 :

- 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.

1.7.1.5 RISQUES LIES A L'ACQUISITION ET A L'INTEGRATION 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 cible (excédent net financier et niveau des capitaux propres disponibles) doit 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 - PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGES

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage en cours 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.

Dans le cadre du contrôle fiscal chez Ubisoft Divertissements Inc. (Canada) sur les exercices 1999 à 2003, et 2004 à 2008, un processus d'arrangement préalable en matière de prix de transfert bilatéral avec les administrations fiscales a été initié. En attente de la conclusion du dossier, la provision de 3MCAD a été maintenue.

1.7.2.2 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

La société a développé des outils et mis en place les procédures nécessaires afin d'être en conformité avec les lois et réglementations locales relatives à la protection des consommateurs, incluant l'information du consommateur sur le contenu des jeux (selon les classifications d'âges dites « age rating » du PEGI en Europe et de l'ESRB aux Etats-Unis), la protection des données personnelles (par la mise en place de systèmes d'adhésion dits « opt in » en Europe ou « opt out » aux Etats-Unis), et la protection des mineurs (notamment par la mise en place de procédures de consentement parental). La société a introduit des procédures de contrôle interne pour vérifier lesdites conformités.

Elle est 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 LIE AUX DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE

Compte tenu de l'importance et de la valeur de ses marques, 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 :

- Recherches d'antériorité des marques proposées pour les jeux au niveau européen et international, enregistrement des marques et noms de domaine au niveau européen, américain et extensions internationales ;
- Veille juridique quotidienne des marques identiques ou similaires, déposées par des tiers ou concurrents, 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 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 LIE AUX CONTRATS DE LICENCES

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

Le premier licensor représente ainsi près de 7,6% 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.

1.7.3 RISQUES OPERATIONNELS

1.7.3.1 RISQUE LIE A LA DEPENDANCE A L'EGARD 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.

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

Part en %	2010/2011	2009/2010	2008/2009
1 ^{er} client	12%	10%	10%
5 premiers clients	41%	32%	33%
10 premiers clients	54%	45%	46%

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 LIE A LA DEPENDANCE A L'EGARD 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.

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 des projets de sous-traitance classique en fournissant une capacité de production additionnelle et/ou spécialisée, ou prendre en charge des projets originaux dans lesquels ils disposent de compétences spécifiques. Ces studios de développement indépendants ont 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 intègre tout ou partie de la technologie que ces studios utilisent.

Délai de paiements fournisseurs chez Ubisoft Entertainment SA :

En application des dispositions de l'article L 441-6-1 al.1 du Code de commerce, il est rappelé que la décomposition, à la clôture du dernier exercice, du solde des dettes de la société à l'égard des fournisseurs, par date d'échéance est :

Dettes par échéance contractuelle de paiement			
Date échéance	Solde des dettes fournisseurs de 1 à 30 jours	Solde des dettes fournisseurs de 31 à 60 jours	TOTAL
Au 31/03/11	46.426.845 euros	456.881 euros	46.883.726 euros

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 ENJEUX DANS LA SECURITE DE L'INFORMATION

Ubisoft, comme toute entreprise internationale avec forte présence sur Internet, reste soumise à de multiples requis comme l'évolution des réglementations et normes sur la protection de l'information, la gestion des informations sensibles, et fait également face à de nombreuses menaces dans des domaines multiples : solutions de mobilité, social networking, services et jeux en ligne, collaborations de développement avec partenaires, pour n'en citer que quelques-uns.

L'information reste une ressource stratégique qui représente une valeur considérable pour Ubisoft et doit donc être protégée de manière appropriée. La sécurité chez Ubisoft a ainsi pour mission de protéger l'information des menaces extérieures et intérieures afin de garantir sa confidentialité, son intégrité, sa disponibilité, et ainsi assurer la continuité de l'activité. A cet effet, Ubisoft investit de plus en plus dans des ressources spécialisées afin de réduire les risques actuels et accroître notre aptitude à anticiper les menaces à venir.

Des efforts sur les politiques et standards ont été poursuivis tout en augmentant les moyens techniques et humains dédiés à nos différentes initiatives en cours : des relais sécurité sont maintenant disponibles dans l'ensemble des filiales du groupe afin de gérer les problématiques locales et relayer l'information. Un système de gestion centralisé pour les incidents est disponible, une solution sécuritaire et standardisée pour le travail à distance est en place, permettant d'accroître la collaboration au sein du Groupe et entre nos nombreux partenaires. Des audits internes et externes sont conduits régulièrement afin de valider les diverses architectures et choix technologiques de notre portfolio de projets. Ubisoft s'adapte et progresse assurément en modifiant son approche en matière de gestion de risques afin de faire face aux défis de demain dans un milieu où les technologies évoluent sans cesse.

1.7.4 RISQUES DE MARCHÉ

1.7.4.1 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.

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.

Le Groupe utilise tout d'abord des couvertures naturelles provenant de transactions en sens inverse (dépenses en développement en devises compensées par des royalties provenant des filiales dans la même devise). Pour les soldes non couverts ainsi que pour les transactions non commerciales (prêts internes en devises), la Maison mère emprunte dans ces devises ou met en place des contrats de vente à terme ou des options.

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.

Impact d'une variation de +/- 1% des principales devises sur le chiffre d'affaire et sur le résultat d'exploitation

Devise	Impact sur le CA	Impact sur le résultat d'exploitation (1)
USD	5.082	1.727
GBP	1.577	1.096
CAD	602	853

(1) En milliers d'euros

Impact variation (+/- 1%) des principales devises sur le goodwill et les marques

Devise	Impact sur les capitaux propres (1)
USD	591
GBP	116
CAD	19

(1) En milliers d'euros

RISQUE DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITE

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 180M€, de lignes engagées de 100M€ et de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 74,5M€ au 31 mars 2011.

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

RISQUE DE TAUX D'INTERET

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 2011, la dette nette du Groupe est 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.

1.7.4.2 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.

1.7.4.3 RISQUE SUR TITRES

RISQUE SUR LES ACTIONS DE LA SOCIETE

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.

RISQUE SUR D'AUTRES TITRES ACTIONS

Le Groupe détient une créance sur CA-CIB (Crédit Agricole Corporate & Investment Bank) 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 2011, la valeur de marché de cette créance est reflétée au bilan (voir Note 9 de l'annexe aux comptes consolidés et les principes comptables).

1.7.5 RISQUES INDUSTRIELS OU LIES A 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. Cette dernière est plus précisément présentée et détaillée dans la partie « Développement durable » de ce rapport.

1.7.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique d'assurance vise à protéger le Groupe contre les conséquences d'événements potentiels identifiés qui pourraient l'affecter. Cette politique intervient dans le cadre global de la gestion des risques, en aval des plans de prévention et de continuité d'activité.

Les domaines faisant l'objet d'une couverture d'assurance sont principalement :

- la responsabilité civile entreprise et mandataires sociaux,
- les dommages aux biens et selon les cas la perte d'exploitation,
- les marchandises transportées,
- les véhicules,
- les risques en matière de santé et de prévoyance des salariés,
- les déplacements,
- la couverture des expatriés,
- etc...

La plupart des contrats à ce jour est établie localement au niveau des filiales, en prenant en compte les spécificités de l'activité de la filiale et du pays d'implantation, et en faisant intervenir un courtier le cas échéant. Le Groupe s'est engagé dans une démarche d'audit de ses couvertures d'assurance qui sera menée dans la première partie de l'exercice fiscal 2012 et sur l'ensemble de ses filiales. Selon les enseignements de cette démarche, le Groupe envisage une harmonisation de certaines de ses couvertures et la création d'un programme international combiné à des couvertures locales chaque fois que cela sera pertinent.

L'exercice fiscal 2011 n'a été marqué par aucun sinistre majeur.

Le total des primes versées au titre des polices d'assurances en vigueur au cours de l'exercice clos au 31 mars 2011 s'est élevé à 1.159K€ hors assurance crédit.

1.8 EVENEMENTS RECENTS, PERSPECTIVES ET STRATEGIES

1.8.1 EVOLUTION RECENTE

Ubisoft a adopté une stratégie ciblée distincte pour faire face aux évolutions récentes du marché à la fois dans l'activité des jeux sur console haute définition, dans l'activité casual ainsi que dans l'activité des jeux en ligne :

- Pour les jeux haute définition, la société concentre ses efforts sur ses franchises fortes afin d'augmenter la qualité et la régularité de leurs sorties,
- Pour les jeux casual les lancements de nouvelles consoles, dont KINECT™, la « Sony Move », la 3DS, devraient valoriser les investissements en technologie engagés ces dernières années,
- Pour les jeux en ligne en rapide expansion, Ubisoft prévoit de lancer plusieurs jeux en ligne dont *Trackmania®* et *Imagine® Town*. 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.

En avril 2011, une ligne de crédit bilatérale d'un montant de 25M€ a été souscrite pour une durée de 2 ans. Attribuée au studio canadien Ubisoft Divertissement Inc., cette ligne est garantie par Ubisoft Entertainment et suit les mêmes covenants que les autres lignes.

En 2011/12, le chiffre d'affaires est attendu entre 1.040M€ et 1.080M€ et le résultat opérationnel courant est attendu entre 40M€ et 60M€).

1.8.2 PERSPECTIVES DE MARCHE

En 2010, le marché des jeux vidéo sur console a enregistré une baisse de 6 % en Europe et de 5% en Amérique du Nord. Sur ce secteur l'année 2011 devrait être en légère baisse par rapport à 2010. En contrepartie le marché des jeux vidéo en ligne devrait continuer à connaître une nouvelle année de croissance forte qui devrait permettre une croissance du marché global du jeu vidéo.

2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2011

Chiffre d'affaires (en K€)

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

K€	31 mars 2011	31 mars 2010
Production / chiffre d'affaires	729.169 ⁽¹⁾	558.548
Résultat d'exploitation	-116.929	-102.217
Résultat financier	-11.077	18.040
Résultat courant avant impôt	-128.006	-84.177
Résultat exceptionnel	-54.550	-69.675
Résultat net	-152.117	-153.066

⁽¹⁾ dont production immobilisée : 341.589 K€ (logiciels internes : 311.150K€ et logiciels externes : 30.439K€)

Coûts de développement internes

Au 31 mars 2011, les coûts de développement internes s'élèvent à 311M€ contre 280M€ au 31 mars 2010.

Périmètre d'intégration fiscale :

Au 31 mars 2011, le groupe fiscal est composé de toutes les sociétés françaises à l'exception des sociétés créées sur l'exercice.

Tableau de résultat des 5 derniers exercices

Exercice	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Capital social (€)	7.036.578	7.164.812	7.273.867	7.319.603	7.341.411
Nombre d'actions ordinaires	45.397.276 ⁽¹⁾	46.224.592	93.856.346 ⁽²⁾	94.446.494	94.727.890
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions à créer	3.020.002	4.164.407	9.976.148	12.860.572	15.590.840
Par levée de stock options	3.020.002	3.808.907	9.509.468	12.003.892	14.473.220
Par attribution d'actions gratuites	-	355.500	466.680	856.680	1.117.620
Chiffre d'affaires (K€)	435.190	571.034	576.476	558.548	729.169
Résultat avant impôts, participation, dotations (K€)	236.943	309.662	326.750	190.346	257.594
Impôts sur les bénéfices (K€)	- 89	1.961	13.532	-786	-30.439
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation, dotations (K€)	16.047	75.212	33.553	-153.066	-152.117
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Par action, résultat après impôts avant dotations (€)	5,22	6,66	3,34	2,02	3,04
Par action, résultat après impôt et dotations (€)	0,35	1,63	0,36	-1,62	-1,61
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale (K€)	546	546	664*	687*	681*
Cotisations sociales et avantages sociaux (K€)	215	204	279	243	239

*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 2011.

Événements postérieurs à la clôture

Avril 2011 : souscription d'une ligne de crédit bilatérale d'une durée de 2 ans et d'un montant de 25M€. Attribuée au studio canadien Ubisoft Divertissement Inc., cette ligne est garantie par Ubisoft Entertainment et suit les mêmes covenants que les autres lignes.

3 INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

3.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE

DENOMINATION SOCIALE	UBISOFT ENTERTAINMENT
SIEGE 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
DATE DE CONSTITUTION ET DUREE DE VIE	La société a été constituée le 28 mars 1986 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 9 avril 2006 pour une durée de 99 ans, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée
REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES	335 186 094 RCS RENNES Code APE : 5821Z
LIEU DE CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES	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	Il commence le 1 ^{er} avril et se termine le 31 mars

3.2 STATUTS

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

3.2.1 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, la production, 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.

3.2.2 FORME DES ACTIONS ET IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES (ARTICLE 5 DES STATUTS)

Les actions entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

Les actions de la société donnent lieu à inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et se transmettent par virement de compte à compte.

La société peut à tout moment, conformément aux dispositions légales et réglementaires, demander à l'organisme chargé de la compensation des titres (SICOVAM) des renseignements lui permettant d'identifier les détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux assemblées, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

3.2.3 DISPOSITIONS FIXANT LE SEUIL AU DESSUS DUQUEL TOUTE PARTICIPATION DOIT ETRE DIVULGUEE (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.

3.2.4 DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHES 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.

3.2.5 ASSEMBLEES GENERALES (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. Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner procuration selon les modalités fixées par la loi et les dispositions réglementaires.

Sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et/ou l'avis de convocation, les actionnaires peuvent participer aux assemblées (par voie de visioconférence ou voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris internet), dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Dans le cas d'une telle décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent adresser leur formule de procuration ou de vote par correspondance soit sous forme de papier, soit par télécommunication ou télétransmission, dans le respect des délais prévus par les lois et règlements en vigueur. Lorsqu'il est fait recours à l'envoi par télétransmission (y compris par voie électronique), la signature électronique peut prendre la forme d'un procédé répondant aux conditions définies à la première phrase du second alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

3.2.6 REPARTITION STATUTAIRE DES BENEFICES (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.

3.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

3.3.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2011, le capital social s'élève à 7.341.411,48€ divisé en 94.727.890 actions de 0,0775 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés entre le 1^{er} avril 2010 et le 31 mars 2011 :

Au 01/04/10	94.446.494 actions
Levées d'options de souscription d'actions	176.234 actions
Augmentation de capital réservée	105.162 actions
Au 31/03/11	94.727.890 actions

3.3.2 CAPITAL AUTORISE NON EMIS

3.3.2.1 ETAT DES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE CONSENTIES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN MATIERE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

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	Plafond d'utilisation	Utilisation	Création Attribution
Rachat d'actions	02/07/10 7 ^{ème} résolution	18 mois 01/01/12	10% du capital Prix d'achat maximum : 60€	Cf. 3.3.4.1	
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	02/07/10 9 ^{ème} résolution	18 mois 01/01/12	10% du capital	N/A	N/A
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	02/07/10 10 ^{ème} résolution	26 mois 01/09/12	10M€	N/A	N/A
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	02/07/10 11 ^{ème} résolution (2)	26 mois 01/09/12	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	N/A	N/A
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public	02/07/10 12 ^{ème} résolution (2) (3)	26 mois 01/09/12	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	N/A	N/A
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé	02/07/10 13 ^{ème} résolution (2) (3)	26 mois 01/09/12	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	N/A	N/A
Fixation du prix d'émission d'augmentations de capital avec suppression du droits préférentiel (offre au public ou placement privé) dans la limite de 10% par an	02/07/10 14 ^{ème} résolution (2) (3)	26 mois 01/09/12	734K€	N/A	N/A
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature	02/07/10 15 ^{ème} résolution (2)	26 mois 01/09/12	10% du capital de la société au jour de l'assemblée	-	-
Augmentation de capital en faveur des salariés adhérent à un plan d'épargne (PEG)	10/07/09 10 ^{ème} résolution (1) (4) 02/07/10 16 ^{ème} résolution (2)	26 mois 09/09/11 26 mois 01/09/12	0,2% du montant du capital au jour de l'utilisation par le Conseil	11/03/10 Cf. 3.3.2.5	0
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions	10/07/09 11 ^{ème} résolution (1) (4) 02/07/10 17 ^{ème} résolution (2)	38 mois 09/09/12 38 mois 01/09/13	3,4% du nombre d'actions existant au jour de l'attribution par le Conseil	15/12/09 29/04/10 30/06/10 -	4.500 119.000 3.088.758 -
Augmentation de capital réservée aux salariés des filiales de la société (hors de France)	10/07/09 12 ^{ème} résolution (4)	18 mois 09/01/11	0,4% du capital au jour de la décision du Conseil	07/12/10	105.162
Attribution gratuite d'actions	22/09/08 12 ^{ème} résolution (5)	38 mois 21/11/11	1% du capital au jour de la décision du Conseil	30/06/10 15/11/10	173.020 215.000

(1) Il a été mis fin à ces délégations (pour la fraction non utilisée) par l'Assemblée du 2 juillet 2010 ayant approuvé des résolutions de même nature

(2) Imputation sur le plafond global de 4M€ fixé par l'Assemblée du 2 juillet 2010 (18^{ème} résolution)

(3) Imputation sur les plafonds de 1.450K€ de capital et 400M€ de titres de créances (sans DPS) fixés par l'Assemblée du 2 juillet 2010 (12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème} résolutions)

(4) Imputation sur le plafond global de 4M€ autorisé par l'Assemblée du 10 juillet 2009 (13^{ème} résolution)

(5) Imputation sur le plafond global de 4M€ autorisé par l'Assemblée du 22 septembre 2008 (16^{ème} résolution)

3.3.2.2 TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL / CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2011

Au 31 mars 2011 :

- le nombre d'options de souscription ouvertes et non encore exercées s'élève à 14.473.220 :
 - en ne retenant que les options dites «dans le marché» (plans 7, 11, 12 et 23 : Cf. paragraphe 3.3.2.4), la dilution serait de 4,15%, puisque les options relatives aux autres plans (plans 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 : Cf. paragraphe 3.3.2.4) ont un prix d'exercice supérieur au cours de l'action au 31 mars 2011 (7,209€)
 - si toutes les options, quel que soit le prix d'exercice auquel elles ont été attribuées (i.e., qu'il soit ou non supérieur au cours de l'action), étaient exercées au 31 mars 2011, la dilution serait de 13,25%.
- le nombre d'actions gratuites attribuées s'élève à 1.117.620 soit une dilution potentielle de 1,17%.

3.3.2.3 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS (plans en vigueur au 31 mars 2011)

Date de l'AG Date du CA	Nombre de bénéficiaires à l'attribution	Nombre d'actions attribuées	Dont mandataires sociaux	Dont dix premiers salariés attributaires	Nombre d'actions annulées ⁽²⁾	Solde au 31/03/2011	Date d'acquisition Date de transfert	Conditions de performance
04/04/07 02/10/07	69	233.500 ⁽¹⁾	0	82.000 ⁽¹⁾	65.000 ⁽¹⁾	168.500 ⁽¹⁾	02/10/11 03/10/11	Oui ⁽⁴⁾
04/04/07 17/03/08	12	122.000 ⁽¹⁾	0	110.000 ⁽¹⁾	6.000	116.000 ⁽¹⁾	16/03/12 17/03/12 17/03/14 ⁽³⁾	Oui ⁽⁴⁾
04/04/07 13/06/08	5	30.600 ⁽¹⁾	0	30.600 ⁽¹⁾	2.000	28.600 ⁽¹⁾	12/06/12 13/06/12 13/06/14 ⁽³⁾	Oui ⁽⁴⁾
04/04/07 15/09/08	21	80.580 ⁽¹⁾	0	61.000 ⁽¹⁾	12.580	68.000 ⁽¹⁾	14/09/12 15/09/12	Oui ⁽⁴⁾
22/09/08 09/04/09	17	45.500	0	34.000	1.500	44.000	08/04/13 09/04/13	Oui ⁽⁴⁾
22/09/08 17/11/09	2	15.000	0	15.000	-	15.000	16/11/13 17/11/13	Oui ⁽⁴⁾
22/09/08 15/12/09	42	355.000	0	152.000	55.000	300.000	14/12/13 15/12/13 15/12/15 ⁽³⁾	Oui ⁽⁴⁾
22/09/08 30/06/10	1.252	12.520	0	100	0	12.520	29/06/12 30/06/14 ⁽³⁾	Non ⁽⁵⁾
22/09/08 30/06/10	26	160.500	0	105.000	8.500	152.000	29/06/14 30/06/14 30/06/16 ⁽³⁾	Oui ⁽⁴⁾
22/09/08 15/11/10	38	215.000	0	112.000	2.000	213.000	14/11/14 15/11/14 15/11/16 ⁽³⁾	Oui ⁽⁴⁾
TOTAL		1.270.200	0	701.600	152.580	1.117.620		

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

⁽²⁾ Annulations entre la date d'attribution et le 31 mars 2011

⁽³⁾ Période de conservation de 2 ans pour les bénéficiaires français

⁽⁴⁾ Objectifs individuels de performance liés au poste du bénéficiaire

⁽⁵⁾ Attribution aux salariés des filiales françaises (art. L 225-186-1 du Code de commerce)

3.3.2.4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Date de l'AG Date du CA	Plan n°	Options attribuées (1) (2)	Dont mandataires (2)	Conditions		Prix (1) (2)	Exercées (1) (2)	31/03/11	
				Période	Modalités			Annulées (1) (2)	Restant à exercer (1) (2)
19/10/01 ----- 16/08/02	7	1.556.260	-	du 19/01/05 au 15/08/12	50 % au 19.01.05 75 % au 16.08.05 100 % au 16.08.06	3,21€	-	-	28.250
23/07/04 ----- 14/10/04	11	1.552.600	-	du 14/10/05 au 13/10/14	24% au bout d'un an puis 2% par mois	3,88€	18.874	1.712	327.889
23/07/04 ----- 17/11/04	12	1.485.000	-	du 17/11/05 au 16/11/14	24% au bout d'un an puis 2% par mois	3,68€ (France) 3,87€ (Italie)	53.490	3.200	715.209
21/09/05 ----- 23/02/06	13	2.711.784	-	du 23/02/07 au 22/02/13 (3)	25% par an à compter du 23/02/07	7,91€	103.870	39.504	1.722.683
25/09/06 ----- 26/04/07	14	3.154.800	150.000	du 26/04/08 au 25/04/12	25% par an à compter du 26/04/08	17,65€	-	126.954	2.575.018
25/09/06 ----- 22/06/07	15	24.072	-	du 22/06/08 au 21/06/12	25% par an à compter du 22/06/08	18,77€	-	876	18.898
04/07/07 ----- 13/06/08	16	1.804.100	-	du 13/06/09 au 12/06/13	25% par an à compter du 13/06/09	27,75€	-	133.000	1.548.100
04/07/07 ----- 27/06/08	17	1.362.500	138.000	du 27/06/09 au 26/06/13	25% par an à compter du 27/06/09	27,66€	-	40.700	1.291.400
04/07/07 ----- 15/09/08	18	100.160	-	du 15/09/09 au 14/09/13	25% par an à compter du 15/09/09	29,30€ (France) 28,13€ (Monde)	-	4.900	92.360
22/09/08 ----- 12/05/09	19	3.073.400	124.000	du 12/05/10 au 11/05/14	25% par an à compter du 12/05/10	14,92€ (France) 14,40€ (Monde)	-	147.450	2.893.450
22/09/08 ----- 18/06/09	20	119.755	-	du 18/06/10 au 17/06/14	25% par an à compter du 18/06/10	15,60€ (France) 16,90€ (Monde)	-	4.400	107.205
10/07/09 ----- 15/12/09	21	4.500	-	du 15/12/10 au 14/12/14	25% par an à compter du 15/12/10	10,04€	-	-	4.500
10/07/09 ----- 29/04/10	22	119.000	119.000	du 29/04/11 au 28/04/15	25% par an à compter du 29/04/11	10,02€	-	-	119.000
10/07/09 ----- 30/06/10	23	3.088.758	-	du 30/06/11 au 29/06/15	25% par an à compter du 30/06/11	7,10€ (France) 6,386€ (Monde)	-	59.500	3.029.258
TOTAL		20.156.689	531.000				176.234	562.196	14.473.220

(1) Division du nominal par 2 effective au 11 décembre 2006 : plans concernés n° 7, 11, 12, 13

(2) Division du nominal par 2 effective au 14 novembre 2008 : plans concernés n° 7, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

(3) Prorogation de deux ans suivant décision du Conseil d'administration du 10 janvier 2011

ATTRIBUTIONS ET EXERCICES D'OPTIONS AU 31 MARS 2011
OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUEES PAR LA SOCIETE ET LEVEES
AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31/03/11

MANDATAIRES SOCIAUX ⁽¹⁾

Options de souscription attribuées au cours de l'exercice clos le 31/03/11

Identité du mandataire	Nombre d'options de souscription attribuées	Prix d'exercice	Plan n° et date d'échéance
Yves Guillemot	75.000	10,02€	Plan n° 22 Echéance 28/04/15
Claude Guillemot	11.000		
Michel Guillemot	11.000		
Christian Guillemot	11.000		
Gérard Guillemot	11.000		

Options levées au cours de l'exercice clos le 31/03/11

N/A

DIX SALARIES (NON MANDATAIRES SOCIAUX)

Options de souscription attribuées au cours de l'exercice clos le 31/03/11

	Nombre d'options de souscription attribuées aux 10 principaux bénéficiaires	Prix moyen pondéré	Plan n° Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du groupe confondues	443.000	6,92 €	Plan n°23 Echéance 29/06/15

Options levées au cours de l'exercice clos le 31/03/11

	Nombre d'options levées par les dix salariés ayant exercé le plus grand nombre	Prix moyen pondéré	Plan n° Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du groupe confondues	101.840	6,03 €	Plan n° 11 Echéance 13/10/14
			Plan n° 12 Echéance 16/11/14
			Plan n° 13 Echéance 22/02/13 ⁽²⁾

⁽¹⁾ Les conditions de performance et de conservation attachées à ce plan sont décrites au paragraphe 4.5.3.

⁽²⁾ Prorogation de deux ans suivant décision du Conseil d'administration du 10 janvier 2011

3.3.2.5 ACTIONNARIAT SALARIE DANS LE CADRE DU FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE (CI-APRES « FCPE »)

Au 31 mars 2011, les salariés détiennent par le biais du « FCPE Ubi actions » 748.587 actions soit 0,79% du capital social.

L'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2010, dans sa partie extraordinaire, a renouvelé au profit du Conseil d'administration la délégation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 10 juillet 2009, 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.

Dans le cadre de cette délégation de compétence, le Conseil d'administration du 8 février 2011 a décidé de procéder à une augmentation de capital dans la limite de 189.423 actions. Le Conseil d'administration a décidé de déléguer au Président-directeur général le pouvoir de fixer la période de souscription et le prix de souscription (la moyenne des vingt cours d'ouverture de l'action Ubisoft Entertainment SA précédant la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions avec une décote de 15%).

3.3.2.6 TITRES NON REPRESENTATIFS DU CAPITAL

A date, il n'existe aucun titre émis par la Société non représentatif du capital.

3.3.3 EVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIETE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Date du Conseil	Nature de l'opération	Nombre de titres émis	Montant (en numéraire)	Prime d'émission	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)						
Nominal après division 0,155€						
10/04/08	Exercice d'options de souscription du 1/10/07 au 31/03/08	215.357	1.789.697,45€	1.756.317,11€	46.224.592	7.164.811,76€
30/06/08	Exercice d'options de souscription du 01/04/08 au 30/06/08 et augmentation de capital (PEG)	306.385	6.682.515,91€	6.635.026,23€	46.530.977	7.212.301,44€
10/09/08	Exercice d'options de souscription du 01/07/08 au 31/08/08 et augmentation de capital (au profit des salariés de certaines filiales étrangères)	137.050	3.955.110,43€	3.933.867,67€	46.668.027	7.233.544,19€
12/11/08	Exercice d'options de souscription du 1/09/08 au 07/11/08	33.928	500.483,09€	495.224,26€	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)						
Nominal après division 0,0775€						
09/04/09	Exercice d'options de souscription du 14/11/08 au 31/03/09	452.436	1.660.687,10€	1.625.623,31€	93.856.346	7.273.866,82€
01/07/09	Exercice d'options de souscription du 01/14/09 au 30/06/09 et augmentations de capital (au profit de salariés de certaines filiales étrangères/PEG Groupe)	375.826	3.820.575,56€	3.791.449,05€	94.232.172	7.302.993,33€
22/04/10	Exercice d'options de souscription du 01/07/09 au 31/03/10	214.322	1.212.081,36€	1.195.471,41€	94.446.494	7.319.603,29€
17/12/10	Exercice d'options de souscription du 01/04/10 au 30/11/10 et augmentations de capital (au profit de salariés de certaines filiales étrangères)	223.178	1.401.659,69€	1.384.363,40€	94.669.672	7.336.899,58€
15/04/11	Exercice d'options de souscription du 01/12/10 au 31/03/11	58.218	369.688,34€	365.176,44€	94.727.890	7.341.411,48€

3.3.4 RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES TITRES

3.3.4.1 AUTORISATION EN VIGUEUR AU JOUR DU PRESENT RAPPORT

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2010 a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 10 juillet 2009 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 31/03/11

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,151%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille ^(a)	143.295
Valeur comptable du portefeuille	1.119.896,28€
Valeur de marché du portefeuille ^(b)	1.033.013,66€

^(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 2011 : 7,209€

DETAILS DES OPERATIONS 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 31/03/10	94.318
Nombre d'actions acquises au cours de l'exercice	1.559.161
Cours moyen des acquisitions	8,21€
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1.510.184
Cours moyen des ventes	8,20€
Nombre d'actions annulées au cours de l'exercice	N/A
Montrant des frais de négociation	N/A
Nombre d'actions inscrites au nom de la société au 31/03/11	143.295
Valeur des actions inscrites au nom de la société au 31/03/11 ^(a)	1.119.896,28€
Valeur nominale des actions inscrites au nom de la société au 31/03/11 ^(b)	11.105,36€
Nombre d'actions utilisées au cours de l'exercice	1.510.184
Réallocation ayant eu lieu au cours de l'exercice	N/A
Fraction du capital représentée pour les actions détenues au 31/03/11	0,151%

^(a) Evaluées au cours d'achat

^(b) Contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

AFFECTATION PAR OBJECTIFS DES ACTIONS AINSI AUTO-DETENUES

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.

3.3.4.2 CONTRATS DE LIQUIDITE

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 reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (ci-après le « Contrat »), 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.

Par avenant en date du 5 avril 2011 au Contrat, le montant total des moyens mis à disposition au titre du Contrat a été porté à 1.700.000 euros.

3.3.4.3 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 30 JUIN 2011

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 30 juin 2011.

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 2011 (94.732.106) et compte tenu du nombre d'actions détenues au 12 mai 2011 (148.815 actions représentant 0,155% du capital) : 9.326.395 soit 9,845%

Prix maximum d'achat : soit sur la base du capital social au 30 avril 2011 un montant maximum de 284.196.300€

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 30 juin 2011 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 30 juin 2011.

Déclarations synthétiques des opérations réalisées du 3 juillet 2010 ^(*) au 12 mai 2011 date du présent rapport

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,155%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille ⁽¹⁾	146.815
Valeur comptable du portefeuille	1.032.943,14€
Valeur de marché du portefeuille ⁽²⁾	975.585,68€

⁽¹⁾ Les titres ont tous été acquis dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

⁽²⁾ Cours de clôture au 12 mai 2011 : 6,645€

^(*) 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 12/05/11			
	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 ⁽¹⁾	1.190.563	1.186.455				
Echéance maximale moyenne ⁽²⁾						
Cours moyen de la transaction	7,87€	7,87€				
Prix d'exercice moyen	-	-				
Montants	9.370.463	9.340.053				

⁽¹⁾ Les titres ont tous été acquis dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP PARIBAS

⁽²⁾ Durée de validité de l'autorisation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2010 : 1^{er} janvier 2012 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

3.3.5 MARCHE DU TITRE DE LA SOCIETE

3.3.5.1 FICHE SIGNALETIQUE 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 31/03/11	94.727.890
Cours de clôture au 31/03/11	7,209€
Capitalisation boursière au 31/03/11	682.893,36€
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€

3.3.5.2 EVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 18 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en €)	Cours le plus bas (en €)	Volume échangé (en actions)
2009			
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
Mai 2010	9,86	7,34	20.178.977
Juin 2010	8,21	6,19	23.723.693
Juillet 2010	7,49	6,074	28.120.286
Août 2010	7,88	6,65	12.255.204
Septembre 2010	8,49	6,75	15.836.726
Octobre 2010	9,449	8,022	12.992.351
Novembre 2010	10,075	7,181	30.330.989
Décembre 2010	8,199	7,384	13.226.907
2011			
Janvier 2011	8,734	7,893	11.111.281
Février 2011	9,431	7,78	15.541.669
Mars 2011	8,069	6,858	10.580.994
Avril 2011	7,80	6,663	10.965.983

(Source Euronext)

3.3.5.3 ETABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE TITRES

BNP PARIBAS Grands Moulins de Pantin
Relations Actionnaires
9, rue du Débarcadère - 93761 PANTIN CEDEX

3.3.6 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

3.3.6.1 EVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/03/11		31/03/10		31/03/09	
	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote (2)	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote (2)	Nombre d'actions	Nombre de droits de vote (b)
	%	%	%	%	%	%
Guillemot Brothers SA	6.803.580	13.607.160	6.803.580	13.607.160	7.003.580	14.007.160
	7,182%	12,779%	7,204%	12,835%	7,462%	11,765%
Claude Guillemot	725.244	1.410.488	685.244	1.370.488	685.244	1.251.096
	0,766%	1,325%	0,726%	1,293%	0,73%	1,051%
Yves Guillemot	836.608	1.673.216	836.608	1.673.216	836.608	1.403.796
	0,883%	1,571%	0,886%	1,578%	0,891%	1,179%
Michel Guillemot	499.984	999.968	499.984	999.968	499.984	943.444
	0,528%	0,939%	0,529%	0,943%	0,533%	0,792%
Gérard Guillemot	520.428	1.040.856	520.428	1.040.856	520.428	1.040.856
	0,549%	0,978%	0,551%	0,982%	0,554%	0,874%
Christian Guillemot	276.788	553.576	316.788	633.576	456.788	863.576
	0,292%	0,52%	0,335%	0,598%	0,487%	0,725%
Autres membres Famille Guillemot	109.148	218.296	109.148	218.296	109.148	176.648
	0,115%	0,205%	0,115%	0,205%	0,116%	0,148%
Guillemot Corporation SA	863.874	1.727.748	863.874	1.727.748	863.874	1.727.748
	0,912%	1,623%	0,915%	1,630%	0,920%	1,451%
Concert (1)	10.635.654	21.231.308	10.635.654	21.271.308	10.975.654	21.414.324
	11,228%	19,940%	11,261%	20,064%	11,694%	17,986%
Ubisoft Entertainment SA	143.295	-	94.318	-	80.914	-
	0,151%	-	0,100%	-	0,086%	-
FCPE Ubi Actions	748.587	1.497.174	748.587	1.417.504	770.610	1.421.693
	0,79%	1,406%	0,793%	1,337%	0,821%	1,194%
Public	83.200.354	83.748.865	82.967.935	83.326.709	82.029.168	96.221.776
	87,831%	78,654%	87,846%	78,599%	87,399%	80,819%
TOTAL	94.727.890	106.477.347	94.446.494	106.015.521	93.856.346	119.057.793
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) 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 2011

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

3.3.6.2 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 30 AVRIL 2011

	Capital		Droits de vote	
	Nombre de titres	%	Nombre	%
Guillemot Brothers SA (1)	6.803.580	7,182%	13.607.160	12,779%
Claude Guillemot	725.244	0,766%	1.410.488	1,325%
Yves Guillemot	836.608	0,883%	1.673.216	1,571%
Michel Guillemot	499.984	0,528%	999.968	0,939%
Gérard Guillemot	520.428	0,549%	1.040.856	0,977%
Christian Guillemot	276.788	0,292%	553.576	0,520%
Autres membres Famille Guillemot	109.148	0,115%	218.296	0,205%
Guillemot Corporation SA	863.874	0,912%	1.727.748	1,623%
Concert	10.635.654	11,227%	21.231.308	19,939%
Ubisoft Entertainment SA	143.060	0,151%	-	-
FCPE Ubi Actions	748.587	0,790%	1.497.174	1,406%
Public	83.204.805	87,832%	83.754.716	78,655%
TOTAL	94.732.106	100%	106.483.198	100%

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

3.3.6.3 ACTIONNAIRES DETENANT PLUS DE 5% DU CAPITAL SOCIAL AU 31 MARS 2011 ⁽¹⁾

Actionnaire	% capital	% droits de vote
Invesco Ltd.	10,042% ⁽²⁾	8,934% ⁽²⁾
Harbinger Capital Partners LLC	8,980% ⁽²⁾	7,989% ⁽²⁾
FMR LLC ⁽³⁾	6,873%	6,115%
Altrinsic Global Advisors ⁽⁴⁾	6,406%	5,699%

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

(2) Déclaration de franchissement de seuils à la baisse post-clôture (cf. paragraphe 3.3.6.4 ci-dessous)

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

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

3.3.6.4 FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2011 et jusqu'à la date d'émission du document de référence les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Déclarant	Date	Seuil franchi (%)		Nature	Détention après franchissement (%)	
		Capital	Droits de vote		Capital	Droits de vote
Electronic Arts Inc. ⁽¹⁾	16/07/10	10% 5%	10% 5%	A la baisse suite à cession hors marché	0%	0%
Harbinger Capital Partners LLC ⁽²⁾	16/07/10	5%	5%	A la hausse suite à acquisition hors marché	9%	8,01%
	14/04/11	5%	5%	A la baisse suite à une cession sur le marché	4,98%	4,43%
Goldman Sachs Group Inc. ⁽³⁾	21/07/10	5%	5%	A la hausse suite à acquisition hors marché	7,34%	6,53%
	22/07/10	5%	5%	A la baisse suite à un retour d'une garantie (« return of collateral »)	4,48%	3,99%
Invesco Ltd ⁽²⁾	29/11/10	10% 5%	5%	A la hausse suite à acquisition sur le marché	10,06%	8,94%
	04/04/11	10%	-	A la baisse suite à cession sur le marché	9,99%	8,87%
Le Concert Guillemot ⁽⁴⁾	08/12/10	-	20%	Augmentation du nombre total d'actions et de droits de vote	11,25%	19,99%

(1) Directement et indirectement par le biais de sa filiale à 100% EA International (Studio and Publishing) Ltd

(2) Agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion

(3) Directement et indirectement par le biais de ses filiales Goldman Sachs International, Goldman Sachs & Co. et Goldman Sachs Funds Management

(4) Constitué de Guillemot Brothers SA (détenue à 100% par les membres de la famille Guillemot), Guillemot Corporation SA et les membres de la famille Guillemot en leur nom propre (cf. paragraphe 3.3.6.2)

3.3.6.5 CHANGEMENT DE CONTROLE

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.

3.3.6.6 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

3.3.6.7 CONDITIONS REGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION OU TOUTE OBLIGATION ATTACHE(E) AU CAPITAL SOUSCRIT, MAIS NON LIBERE(E)

N/A

3.3.6.8 CAPITAL SOCIAL DES SOCIETES DU GROUPE UBISOFT FAISANT L'OBJET D'UNE OPTION OU D'UN ACCORD PREVOYANT DE LE PLACER SOUS OPTION

N/A

3.3.6.9 CLAUSE D'AGREMENT

N/A

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).

Il est fait état dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la société, les recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

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 31/03/11
Yves Guillemot Administrateur Président Directeur général	21/07/60	28/02/88	31/03/12	836.608
Claude Guillemot Administrateur Directeur général délégué opérations	30/10/56	28/02/88	31/03/13	725.244
Michel Guillemot Administrateur Directeur général délégué développement stratégie et finance	15/01/59	28/02/88	31/03/13	499.984
Gérard Guillemot Administrateur Directeur général délégué édition et marketing	14/07/61	28/02/88	31/03/12	520.428
Christian Guillemot Administrateur Directeur général délégué administration	10/02/66	28/02/88	31/03/13	276.788
Marc Fiorentino Administrateur	08/12/59	10/07/06	31/03/12	4

⁽¹⁾ Les mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des administrateurs sont détaillés au paragraphe 4.4.

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

4.2.2 DIRECTION DU GROUPE

Directeur Général EMEA
Directeur Général Amérique du Nord
Directeur Financier
Directrice Général Production Internationale
Directeur Créatif

Alain Corre
Laurent Detoc
Alain Martinez
Christine Burgess-Quémard
Serge Hascoët

4.2.3 REGLES APPLICABLES A 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 d'administration 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 GENERALE

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 14 mars 2011, le Conseil d'administration a mis à jour son règlement intérieur. Le règlement intérieur prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective et ce, dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur.

Le règlement intérieur prévoit en outre les règles de fonctionnement des comités permanents institués en son sein.

4.2.5 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'ASSOCIATION A 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 à l'exception des avertissements et/ou sanctions pécuniaires prononcés par la Commission des sanctions de l'Autorité des Marchés Financiers les 28 février 2008 (communiqué AMF du 9 juin 2008), 3 avril 2008 (communiqué AMF du 6 juin 2008) et 8 janvier 2009 (communiqué AMF du 27 février 2009) à l'encontre - directement ou indirectement - de M. Marc Fiorentino, en sa qualité de Président Directeur général de la société Euroland Finance,
- 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 PRET ET GARANTIE ACCORDES 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'INTERETS POTENTIELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A la connaissance de la société il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs à l'égard de la société, et leurs intérêts privés de l'un des membres du Conseil d'administration de la société.

Messieurs Michel, Claude, Yves, Gérard et Christian Guillemot sont frères et font partie de la Direction et du Conseil d'Administration des sociétés Gameloft SA et Ubisoft Entertainment SA. A ce titre, il peut exister des conflits d'intérêts potentiels lorsque les deux sociétés sont amenées à collaborer sur certains projets.

Les deux sociétés sont notamment liées par un contrat de licence de marques selon lequel la société Ubisoft Entertainment SA concède à la société Gameloft SA une licence d'exploitation de marques dont elle est propriétaire ou dont elle s'est vue concéder une licence d'exploitation. La licence de marque a été consentie moyennant le versement de redevances proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé par Gameloft SA. Cet accord fait partie des conventions réglementées de la société Gameloft SA.

4.2.8 CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES AVEC L'EMETTEUR 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 / ROLE ET FONCTIONS DES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.3.1 COMPOSITION DES COMITES

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	Yves Guillemot, Président
Claude Guillemot, Secrétaire	Christian Guillemot, Secrétaire
Gérard Guillemot	Marc Fiorentino
Michel Guillemot	
Christian Guillemot	

4.3.2 ROLE ET FONCTIONS DES COMITES 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 est présente. 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	<p>Etude, analyse et comparaison par rapport aux pratiques de place :</p> <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 EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS

Yves GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance du mandat 31/03/12
- ✓ Fonction principale dans la société : Président Directeur général
- ✓ Fonction principale en dehors de la société : Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Brothers SA

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **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
- **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, Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL

ETRANGER

- **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), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc), Ubisoft BV (Pays-Bas)
- **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), Quazal Technologies 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)
- **VICE-PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Inc. (Etats-Unis)
- **ADMINISTRATEUR EXECUTIF** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)
- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft Ltd (Irlande), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), 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)

- **MEMBRE UNIQUE DU COMITE DE LIQUIDATION ET PRESIDENT** d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft SA, Guillemot Corporation SA

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)
- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **CO-GÉRANT** de Ludi Factory SARL
- **GÉRANT** 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

ETRANGER

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** d'Ubi Computer Software Beijing Company Ltd (Chine)
- **PRESIDENT** de Ubisoft Finland OY (Finlande) ;
- **GÉRANT** d'Ubisoft SprL (Belgique), Ubisoft Warenhandels GmbH (Autriche) ;
- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)
- **LIQUIDATEUR** de Ubisoft Warenhandels GmbH (Autriche)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

ADMINISTRATEUR de Jeuxvidéo.com SA

ETRANGER

ADMINISTRATEUR de Gameloft Inc (Etats-Unis)

Claude GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance du mandat 31/03/13
- ✓ Fonction principale dans la société : Directeur général délégué et administrateur
- ✓ Fonction principale en dehors de la société : Président Directeur général de Guillemot Corporation SA

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/11

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Sweden A/B (Suède), Ubisoft Nordic AS (Danemark)
- **ADMINISTRATEUR SUPPLEANT** d'Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède)
- **MEMBRE SUPPLEANT DU COMITE DE LIQUIDATION** d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **PRESIDENT** d'Hercules Thrustmaster SAS

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft SA, Guillemot Brothers SA

ETRANGER

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche et Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Etats-Unis)
- **ADMINISTRATEUR** de Guillemot SA (Belgique), Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie)
- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)
- **GERANT** de Guillemot GmbH (Allemagne)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

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 Ltd (Irlande), Ubisoft Ltd (Hong Kong)
- **ADMINISTRATEUR SUPPLEANT** d'Ubisoft Norway A/S Norvège)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **ADMINISTRATEUR** de Jeuxvidéo.com SA

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft.com España (Espagne), Guillemot SA (Espagne)

GERARD GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance du mandat 31/03/12
- ✓ Fonction principale dans la société : Directeur général délégué et administrateur
- ✓ Fonction principale en dehors de la société : Président de Longtail Studios Inc.

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Corporation SA, Guillemot Brothers SA, Gameloft SA

ETRANGER

- **PRESIDENT** de Longtail Studios Halifax Inc (Canada), Longtail Studios PEI Inc (Canada), Studios Longtail Quebec Inc (Canada)
- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)
- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **CO-GERANT** de Ludi Factory SARL

ETRANGER

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Music Inc. (Canada), Ubisoft Music Publishing Inc. (Canada)
- **ADMINISTRATEUR** Ubisoft Divertissements 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 KK (Japon)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE** de Gameloft SA
- **ADMINISTRATEUR** de Jeuxvideo.com SA (France)

ETRANGER

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft.com España (Espagne)
- **PRESIDENT** de Gameloft AG (Allemagne)
- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft.com Pty Ltd (Australie)

Michel GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance du mandat 31/03/13
- ✓ Fonction principale dans la société : Directeur général délégué et administrateur
- ✓ Fonction principale en dehors de la société : Président Directeur général de Gameloft SA

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/11

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **PRESIDENT** 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

ETRANGER

- **PRESIDENT** de Gameloft Software (Beijing) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Shanghai) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Chengdu) Company Ltd (Chine), GameloftSoftware (Shenzhen) Company Ltd (Chine), Gameloft Srl (Roumanie)
- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft Argentina S.A. (Argentine), Gameloft Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Co. Ltd. (Corée), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis), PT Gameloft Indonesia (Indonésie), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Hong Kong), Gameloft KK (Japon), Gameloft Philippines Inc. (Philippines), Gameloft Pte Ltd (Singapour), Gameloft Company Ltd (Vietnam), Gameloft Private India Ltd (Inde)

- **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 Ltd (Malte), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft de Venezuela SA (Venezuela)
- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **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 KK (Japon)
- **GÉRANT** d'Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Studios Srl (Italie)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **ADMINISTRATEUR** de Jeuxvidéo.com SA
- **GERANT** de L'Odysée Interactive Games SARL

ETRANGER

GERANT de Ludigames Srl (Italie)

Christian GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance du mandat 31/03/13
- ✓ Fonction principale dans la société : Directeur général délégué et administrateur
- ✓ Fonction principale en dehors de la société : Président Directeur général de Guillemot Brothers SA et Président et Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd.

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/11

ETRANGER

- **VICE-PRÉSIDENT** d'Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis)
- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Sweden A/B (Suède)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **GERANT** de Guillemot Administration et Logistique SARL
- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft SA, Guillemot Corporation SA

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Live Developpements 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)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

ETRANGER

- **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 Ltd (Hong Kong), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **ADMINISTRATEUR** de Jeux.vidéo.com SA

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft AG (Allemagne), Gameloft.com España (Espagne), Gameloft.com Pty Ltd (Australie)

Marc FIORENTINO

- ✓ Administrateur depuis le 10/07/06
- ✓ Echéance du mandat 31/03/12
- ✓ Fonction principale dans la société : administrateur
- ✓ Fonction principale en dehors de la société : Président Directeur général d'Euroland Finance SA

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/11

FRANCE

- **ADMINISTRATEUR** de ISFPME SA, Allo Finance SA
- **GERANT** de Nextvision SARL

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **PRESIDENT** de TFJ
- **GERANT** de V-Prod, Allo Finance
- **ADMINISTRATEUR** de Prosodie, Groupe de l'Olivier, Allo Finance SA

4.5 REMUNERATION 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.

4.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

La politique de rémunération des mandataires sociaux de la société tend dans la mesure du possible à se conformer au mieux aux recommandations AFEP/MEDEF y compris celles publiées le 6 octobre 2008.

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.

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 d'administration, ainsi que de la participation active des administrateurs aux séances, 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.

4.5.2 TABLEAUX RECAPITULATIFS DES REMUNERATIONS

Les tableaux figurant ci-après intègrent les rémunérations et les avantages de toute nature dus et/ou versés aux mandataires sociaux par (i) la société et (ii) les sociétés contrôlées par la société dans laquelle le mandat est exercé, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce ; étant précisé, que la société n'est contrôlée par aucune société au sens de l'article L. 233-16.

Le montant de la rémunération brute totale versée aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par la société s'est élevé à 842K€.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2010/2011 s'élèvent à 150K€.

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.

Tableau 1	RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS, OPTIONS ET ACTIONS A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL								
Identité du dirigeant	Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 2)			Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾ (voir détail tableau 4)			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		500.004	283.200	-	283.200	-	-	-
Claude Guillemot	62.496		62.496	38.940	-	38.940	-	-	-
Michel Guillemot	62.496		62.496	38.940	-	38.940	-	-	-
Gérard Guillemot	178.408		178.408	38.940	-	38.940	-	-	-
Christian Guillemot	62.496		62.496	38.940	-	38.940	-	-	-
TOTAL	865.900		865.900	438.960	-	438.960	-	-	-
Identité du dirigeant	Rémunérations dues au titre de l'exercice (voir détail tableau 2)			Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽¹⁾ (voir détail tableau 4)			Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾		
	Ubisoft	Autres sociétés	31/03/11	Ubisoft	Autres sociétés	31/03/11	Ubisoft	Autres sociétés	31/03/11
Yves Guillemot	500.004		500.004	184.500	-	184.500	-	-	-
Claude Guillemot	62.496		62.496	27.060	-	27.060	-	-	-
Michel Guillemot	56.080		56.080	27.060	-	27.060	-	-	-
Gérard Guillemot	161.373		161.373	27.060	-	27.060	-	-	-
Christian Guillemot	62.496		62.496	27.060	-	27.060	-	-	-
TOTAL	842.449		842.449	292.740	-	292.740	-	-	-

(1) Il s'agit de la juste valeur IFRS au moment de l'attribution soit 3,54 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2010 et 2,46 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2011

(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 L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE (article L. 233-16 du Code de Commerce)				
Yves Guillemot Président Directeur général		31/03/10		31/03/11
		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		500.004	500.004	500.004
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	15.000
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		530.004	530.004	530.004
Claude Guillemot Directeur général délégué		31/03/10		31/03/11
		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		62.496	62.496	62.496
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	7.500	7.500	15.000
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		84.996	84.996	92.496

Tableau 2 RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSEES PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE (article L. 233-16 du Code de Commerce)				
Michel Guillemot		31/03/10		31/03/11
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾
				Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		62.496	62.496	56.080
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	7.500	7.500	-
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		84.996	84.996	71.080
Gérard Guillemot		31/03/10		31/03/11
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾
				Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		178.408	178.408	161.373
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	-	-	-
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		193.408	193.408	176.373
Christian Guillemot		31/03/10		31/03/11
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾
				Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		62.496	62.496	62.496
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	15.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	15.000
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		92.496	92.496	92.496

(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	31/03/10		31/03/11	
	Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations	Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations
Marc Fiorentino				
Partie fixe ⁽¹⁾	15.000	-	15.000	-
Partie variable ⁽²⁾	15.000	-	15.000	-
TOTAL	30.000	-	30.000	-

(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.

4.5.3 PLAN D'OPTIONS D'ACHAT ET DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 29 avril 2010, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 10 juillet 2009, 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.

Par ailleurs, les options de souscription d'actions octroyées aux mandataires sociaux en vertu de ce plan et en application de la onzième résolution votée par l'Assemblée des actionnaires du 10 juillet 2009, sont assorties des conditions de performance établies sur la base d'un objectif cumulé de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Les stock options ainsi attribuées sont exerçables par tranche de 25% sur quatre ans à compter du 29 avril 2010.

Tableau 4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE (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° 22 29/04/10	Options de souscription	2,46 €	75.000	10,02€	25% par an à compter du 29/04/11 jusqu'au 28/04/15
Claude Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 22 29/04/10	Options de souscription	2,46 €	11.000	10,02€	25% par an à compter du 29/04/11 jusqu'au 28/04/15
Michel Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 22 29/04/10	Options de souscription	2,46 €	11.000	10,02€	25% par an à compter du 29/04/11 jusqu'au 28/04/15
Gérard Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 22 29/04/10	Options de souscription	2,46 €	11.000	10,02€	25% par an à compter du 29/04/11 jusqu'au 28/04/15
Christian Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 22 29/04/10	Options de souscription	2,46 €	11.000	10,02€	25% par an à compter du 29/04/11 jusqu'au 28/04/15
TOTAL DES ATTRIBUTIONS PAR UBISOFT ENTERTAINMENT SA					119.000		

(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.

Tableau 5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVEES 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

N/A

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.

4.5.4 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.

4.5.5 REMUNERATION ET AVANTAGES DUS A RAISON DE LA CESSATION DES FONCTIONS DE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIETE

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 OPERATIONS MENTIONNEES A L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER ET 222-15-3 DU REGLEMENT GENERAL 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	18/02/11	40.000	8,513€	340.520€
Claude GUILLEMOT Directeur général délégué	Acquisition	24/08/10	40.000	6,99€	279.600€

© 1995-2011 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Rayman, Driver, Just Dance, Tom Clancy, Ghost Recon, Splinter Cell, Splinter Cell Conviction, Might and Magic Heroes Kingdoms, The Settlers, Far Cry, Trackmania, Anno, Anno 2070, Assassin's Creed, Dance on Broadway, Lapins Crétins, From Dust, Child of Eden, Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries.

Shaun White name and likeness are used under license from Shaun White and Shaun White Enterprises, Inc

© 2010 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Based on Prince of Persia® created by Jordan Mechner. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. Prince of Persia and Prince of Persia The Forgotten Sands are trademarks of Waterwheel Licensing LLC in the US and/or other countries used under license by Ubisoft Entertainment.

© 2010 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. "Scott Pilgrim vs. The World" graphic novel and related characters TM & © 2010 Bryan Lee O'Malley. "Scott Pilgrim vs. The World: The Game" and "Scott Pilgrim vs. The World" live action motion picture are copyrights of Universal Studios. All Rights Reserved.

CSI: Crime Scene Investigation in USA is a trademark of CBS Broadcasting Inc. and outside USA is a trademark of Entertainment AB Funding LLC. CBS and the CBS Eye Design TM CBS Broadcasting Inc. ©2000 - 2010 CBS Broadcasting Inc. and Entertainment AB Funding LLC. All Rights Reserved.

Software © 2010 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the US and/or other countries.

© 2010 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. © 2010 Triumph International, Inc. All Rights Reserved. The Michael Jackson name and associated logos are trademarks of Triumph International, Inc. in the U.S. and/or other countries.

KINECT, Microsoft, Xbox, Xbox 360, Xbox LIVE, and the Xbox logos are trademarks of the Microsoft group of companies and are used under license from Microsoft.

"PlayStation" and the "PS" Family logo are registered trademarks and "PS3" is a trademark of Sony Computer Entertainment Inc.

Wii and Nintendo DS and Nintendo 3DS are trademarks of Nintendo. © 2011 Nintendo.

Ubisoft Entertainment

Société anonyme à Conseil d'administration

Au capital de 7 341 411,48 €

Siège social : 107 avenue Henri Fréville

BP 10704 35207 Rennes cedex 2

335 186 094 RCS Rennes