

2012

SOMMAIRE

1 ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE SUR L'EXERCICE

2011/2012 4

1.1	Présentation du Groupe	4
1.1.1	Historique	4
1.1.2	Faits marquants de l'exercice 2011/2012	5
1.1.3	Chiffres clés	7
1.2	Analyse de l'activité et commentaires sur les résultats de l'exercice 2011/2012.....	9
1.2.1	Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel	9
1.2.2	Chiffre d'affaires par métier	9
1.2.3	Evolution des volumes de production	10
1.2.4	Chiffre d'affaires par type de support	10
1.2.5	Chiffre d'affaires par destination géographique	10
1.2.6	Evolution du compte de résultat	11
1.2.7	Evolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et de l'endettement	12
1.2.8	Politique de financement d'actifs	12
1.3	Trésorerie et capitaux	13
1.3.1	Evolution des capitaux propres	13
1.3.2	Flux de trésorerie.....	13
1.3.3	Conditions d'emprunts et structure de financement	13
1.4	Développement Durable	15
1.4.1	Ressources Humaines	15
1.4.2	Les œuvres sociales	21
1.4.3	Données environnementales.....	23
1.5	Filiales et Participations	31
1.5.1	Participations de l'exercice.....	31
1.5.2	ACTIVITES DES FILIALES	31
1.6	Renseignements de caractère général	34
1.6.1	Politique d'investissement	34
1.6.2	Politique de recherche et développement	34
1.6.3	Propriétés immobilières, usines et équipements	34
1.7	Les Facteurs de risques	35
1.7.1	Risques liés à l'activité et au marché des jeux vidéos	35
1.7.2	Risques Juridiques	37
1.7.3	Risques opérationnels	38
1.7.4	Risques de marché.....	40
1.7.5	Risques industriels ou liés à l'environnement	42
1.7.6	Assurances et couverture des risques	43
1.8	Evénements récents, perspectives et stratégies	44
1.8.1	Evolution récente	44
1.8.2	Perspectives de marché.....	44

2	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2012	45
3	INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL.....	47
3.1	Renseignements sur la société	47
3.2	Statuts.....	47
3.3	Renseignements sur le capital	50
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	66
4.1	Code de gouvernement d'entreprise	66
4.2	Composition et fonctionnement du Conseil D'administration et de la Direction du Groupe.....	66
4.3	Composition / Rôle et fonctions des Comités du Conseil d'administration	69
4.4	Autres mandats exercés par les Administrateurs	71
4.5	Rémunération des dirigeants.....	74
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	78

1 ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2011/2012

1.1 PRESENTATION DU GROUPE

En 2011, Ubisoft® s'est classé, pour les ventes de jeux physiques, 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 sur consoles portables et de salon, sur PC, sur smartphones et tablettes, en versions physiques ou en ligne. Ces jeux sont destinés à deux catégories distinctes de joueurs

- les joueurs passionnés,
- les joueurs casual,

Ubisoft emploie aujourd'hui 6 930 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.

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. Lancement en 1995 de *Rayman*® la première franchises majeure qui, déclinée ensuite avec *Les Lapins Crétins*™, a séduit à ce jour plus de 34 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 1999). 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 studio en Bulgarie.

2007-2012 : Un véritable créateur et développement sur le online

Ubisoft renforce sa réputation d'acteur incontournable : le Groupe devient le 3^{ème} éditeur indépendant. *Assassin's Creed*® cumule aujourd'hui 39 millions d'unités vendues et *Just Dance*® 30 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. Acquisition en 2011 d'Owlient® spécialiste des jeux Free to Play et de RedLynx® spécialiste des jeux téléchargeables. Fermeture en 2012 du studio de Vancouver.

1.1.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2011/2012

Avril 2011 – Souscription d'une nouvelle ligne de crédit

Ubisoft Divertissements Inc. a souscrit une ligne de crédit bilatérale d'une durée de 2 ans et d'un montant de 25M€. Cette ligne est garantie par Ubisoft Entertainment SA et suit les mêmes covenants que les autres lignes.

Juin 2011 - Prolongation du contrat Equity Swap Gameloft

Le contrat d'Equity Swap conclu le 12 juillet 2007 avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (anciennement Calyon) sur les titres Gameloft® a été prolongé pour 2 années supplémentaires, jusqu'au 15 juillet 2013.

Septembre 2011 – Cession de 8,5M€ de créances dans le cadre de la convention d'affacturage

La convention d'affacturage relative au Crédit Titres Multimédia canadien, conclue entre la BNC et Ubisoft Divertissements Inc. a permis la cession d'une créance de 8,5M€ sur le premier semestre.

Septembre 2011 – Cession de la créance de crédit d'impôt recherche

Ubisoft Entertainment SA a cédé une créance de crédit d'impôt recherche de 3,6M€ pour les dépenses de recherche effectuées au titre de l'exercice clos le 31 mars 2011 par les sociétés faisant partie intégrante du groupe fiscal français, qu'elle a cédée sans recours à titre d'escompte à Natexis.

Septembre 2011 : rachat d'actions Ubisoft

Ubisoft a racheté sur le marché, entre le 8 septembre et le 19 septembre 2011, 400.000 actions Ubisoft à un prix moyen de 3,97€, rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale du 30 juin 2011 et mis en œuvre par le Conseil d'administration à la même date.

Ces actions d'auto-contrôle ont été affectées à la couverture du plan 24 de stock options, affectation autorisée par le Conseil d'administration du 9 mars 2012.

Octobre 2011 : Partenariat avec France Télévisions pour la production d'une série télévisée Lapins Crétins™

Ubisoft Motion Pictures avec la participation de France Télévisions produira 78 mini-épisodes en images de synthèse. Les Lapins Crétins™ envahiront les cases jeunesse de Ludo sur France 3 au printemps 2013.

Octobre 2011 : Partenariat avec Nickelodeon pour la distribution de la série télévisée Lapins Crétins™.

Partenariat avec Nickelodeon pour la distribution d'une série télévisée Lapins Crétins™ destinée aux publics du monde entier. Nickelodeon diffusera la série en 26 tranches d'une demi-heure sur ses chaînes à travers le monde (France exceptée) dès 2013.

Novembre 2011 à mars 2012 - Cession de titres Gameloft

Cession de 3.171.818 titres Gameloft à un cours moyen de 4,32€.

March 2012 : détails sur Assassin's Creed® III

Le prochain épisode de la franchise phare pour les joueurs passionnés sera lancé le 30 octobre 2012. Le jeu se déroulera lors de la Révolution américaine et introduira un nouvel héros.

Mars 2012 – Cession de 22M€ de créances dans le cadre de la convention d'affacturage

La convention d'affacturage relative au Crédit Titres Multimédia canadien, conclue entre la BNC et Ubisoft Divertissements Inc. a permis la cession d'une créance de 22M€ sur le deuxième semestre.

March 2012 : Mise en place d'une ligne de capital et attribution gratuite de BSA

Mise en place d'une "ligne de capital", dispositif de financement par fonds propres, pour renforcer la capacité de croissance externe et attribution gratuite de BSA aux actionnaires à raison de 1 BSA pour 1 action enregistrée comptablement à l'issue de la journée du 5 avril 2012. 11 BSA donneront droit de souscrire à 1 action nouvelle, pour un prix d'exercice de 7 €.

Faits marquants activité Online

Mai 2011 : Tom Clancy's Ghost Recon® Online

Développement de Tom Clancy's Ghost Recon® Online, un nouveau jeu de tir multijoueur à la troisième personne qui sera disponible en Free to Play sur PC.

Juillet 2011 : acquisition d'Owlient

Acquisition du studio Owlient, créateur de jeux Free-to-Play, notamment de l'immense succès Howrse®, et expert dans la gestion des jeux communautaires.

Novembre 2011 : acquisition de RedLynx

Acquisition de RedLynx, créateur de la marque digitale culte "Trials". Le studio a développé plus de 100 titres principalement en distribution digitale (PC, consoles, téléphones portables, tablettes et TV interactive).

Février 2012 : Collaboration avec Gree pour lancer un nouveau titre Assassin's Creed® sur iOS et Android

Partenariat inédit autour d'un nouveau jeu Assassin's Creed® exclusivement développé pour la nouvelle plateforme GREE. Assassin's Creed® sera disponible dès Décembre 2012 en Anglais et Japonais, et plus tard dans toutes les langues.

1.1.3 CHIFFRES CLES

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2012 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2012 telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2012 et d'application obligatoire au 1er avril 2011 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2012. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2012 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2012.

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.

En K€	31.03.12	31.03.11
Chiffre d'affaires	1.061.296	1.038.826
Marge brute	718.134	673.618
Frais de Recherche et Développement	-348.407	-363.505
Frais Commerciaux et Frais Généraux	-313.694	-280.748
Résultat opérationnel courant*	56.033	29.365
Charges de réorganisation non-récurrentes	-	-95.942
Résultat opérationnel	45.623	-80.486
Résultat financier	2.466	-3.679
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	10	-
Impôt société	-10.778	32.045
Résultat net (part du Groupe)	37.321	-52.120
Capitaux propres	762.707	713.995
Investissements liés à la production interne	301.763	287.470
Effectif	6.927	6.331

*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	31/03/12	31/03/11 retraité*	31/03/11 publié
Résultat net consolidé	37.321	-52.120	-52.120
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-10	-	-
+/- Amortissements des logiciels de jeux	270.530	382.906	382.906
+/- Autres Amortissements	19.596	22.377	22.377
+/- Provisions	-7.296	6.684	6.684
+/- coût des paiements fondés sur des actions	10.410	12.556	12.556
+/- Plus ou moins values de cession	-8.412	-5.559	356
+/- autres produits et charges calculées	731	271	271
+/- frais de développement interne et de développement de licences	-349.859	-338.820	-338.820
Capacité d'autofinancement	-26.989	28.295	34.210
Stocks	25.392	4.862	4.862
Clients	64.914	19.389	19.389
Autres actifs	-34.699	-932	3.635
Fournisseurs	-16.663	-4.559	-4.559
Autres passifs	-3.797	7.110	7.110
+/- Variation du BFR lié à l'activité	35.147	25.870	30.437
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	8.158	54.165	64.647
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
- Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et autres immobilisations incorporelles	-26.204	-22.246	-22.246
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	748	231	231
+ Encaissements liés aux cessions de titres Gameloft*	13.701	10.482	-
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-6.298	-16.095	-16.095
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	7.584	17.003	17.003
+/- Variation de périmètre ⁽¹⁾	-17.970	-5.465	-5.465
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	-28.440	-16.090	-26.573
Flux des opérations de financement			
+ Nouveaux emprunts de location financement	47	36	36
- Remboursement des emprunts de location financement	-201	-192	-192
+ Nouveaux emprunts	-	86	86
- Remboursement des emprunts	-21.791	-750	-750
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	446	1.771	1.771
+/- reventes/achats d'actions propres	-1.717	-422	-422
+/- Autres flux (cession de créance de carry-back)	-	21.886	21.886
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	-23.216	22.415	22.415
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	-43.498	60.490	60.490
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	122.034	64.976	64.976
Incidence des écarts de conversion	7.789	-3.433	-3.433
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	86.326	122.034	122.034
⁽¹⁾ dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	7.211	141	141

*Changement de présentation de la cession des titres Gameloft en activités d'investissement

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 2011/2012

1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE TRIMESTRIEL ET ANNUEL

Chiffre d'affaires (en M€)	2011/2012	2010/2011	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants
Premier trimestre	103	161	-36%	-34%
Deuxième trimestre	146	100	+48%	+55%
Troisième trimestre	652	600	+9%	+11%
Quatrième trimestre	161	178	-10%	-11%
Total exercice	1.061	1.039	+2%	+4%

A taux courant le chiffre d'affaires est en hausse de 2% sur l'exercice 2011/2012 et de 4% à taux de change constants. Les ventes ont bénéficié de la forte progression des titres casual qui sont passés d'environ 438M€ en 2010/2011 à 483M€ en 2011/2012 et des revenus online/digital qui sont passés de 38 M€ en 2010/2011 à 80M€ en 2011/2012.

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 %	2011/2012	2010/2011
Développement	96%	96%
Edition	2%	3%
Distribution	2%	1%
TOTAL	100%	100%

L'activité de Développement a bénéficié cette année des succès des jeux *Assassin's Creed*[®] et *Just Dance*[®].

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 *	2011/2012	2010/2011	2009/2010	2008/2009
Développement	51	56	67	60
<i>Production interne</i>	34	37	27	22
<i>Co-production</i>	17	19	40	38
Edition	11	10	14	31
Distribution	9	12	8	21
TOTAL	71	78	89	112

Le nombre de jeux lancés continue de baisser conformément à la stratégie de concentration sur un nombre plus réduit de titres, compensée en partie par l'augmentation du nombre de titres online/digital.

1.2.4 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TYPE DE SUPPORT

	2011/2012	2010/2011
Nintendo DS™	2%	5%
Nintendo 3 DS™	2%	3%
PC	7%	4%
PlayStation®3	22%	19%
PSP™	1%	2%
Wii™	33%	38%
XBOX 360™	29%	27%
PS VITA	1%	-
Autres	3%	1%
TOTAL	100%	100%

Alors que le marché de la Wii™ a continué de fortement baisser en 2011, la société a enregistré une baisse contenue sur cette plateforme en raison du succès de ses titres de danse. La part de la Xbox360® et de la PLAYSTATION®3 progresse également du fait du succès d'Assassin's Creed®, de Just Dance® sur Kinect™ for Xbox 360® et Move et de Rocksmith™.

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	2011/2012	%	2010/2011	%
(en M€)				
France	97	9%	76	7%
Allemagne	72	7%	61	6%
Royaume-Uni	111	10%	146	14%
Reste de l'Europe	149	14%	131	13%
Total	429	40%	414	40%
Etats-Unis/Canada	559	53%	559	54%
Asie/Pacifique	65	6%	59	6%
Reste du Monde	8	1%	7	1%
TOTAL	1.061	100%	1.039	100%

La baisse d'activité constatée au Royaume-Uni en raison du ralentissement économique, a été plus que compensée par une augmentation des ventes en France, Allemagne et Reste de l'Europe.

1.2.6 EVOLUTION DU COMPTE DE RESULTAT

La marge brute s'élève à 718,1M€, en hausse significative en pourcentage du chiffre d'affaires à 67,7% contre 64,8% en 2010/2011. Dans la continuité de l'amélioration constatée en 2010/2011, cette progression s'explique principalement par l'amélioration significative de la marge brute du back-catalogue et par la forte hausse des ventes online à marge très élevée.

Le résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions s'élève à 56,0M€, en forte progression par rapport aux 29,4M€ réalisés en 2010/2011. Il se situe dans le haut de fourchette des objectifs communiqués un an plus tôt (entre 40M€ et 60M€) et en ligne avec la récente révision à la hausse de ces objectifs (entre 45M€ et 65M€).

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

- Hausse de 44,5M€ de la marge brute.
- Baisse de 15,1M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 348,4M€ (32,8% du chiffre d'affaires) contre 363,5M€ sur l'exercice 2010/2011 (35,0%), en raison d'un moins grand nombre de jeux lancés sur consoles Haute Définition sur la période, compensé en partie par la hausse des royalties et la progression de certaines dépenses online non capitalisées.
- Hausse de 33,0M€ des frais commerciaux et frais généraux à 313,7M€ (29,6%), par rapport à 280,7M€ (27,0%) en 2010/2011 :
 - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 16,7% du chiffre d'affaires (177,1M€) à comparer à 15,4% (160,4M€) sur l'exercice 2010/2011. Cette hausse est principalement liée à la croissance des activités danse et online.
 - Les coûts de structure s'élèvent à 12,9% du chiffre d'affaires (136,6M€) par rapport à 11,5% (120,3 €) en 2010/2011. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des dépenses liées à l'activité online.

Le résultat opérationnel, incluant 10,4M€ de rémunérations payées en actions, s'élève à 45,6M€ contre une perte opérationnelle de (80,4)M€ en 2010/2011, qui incluait 95,9M€ de charges non-récurrentes et 12,6M€ de rémunérations payées en actions.

Le produit financier s'élève à 2,5M€ par rapport à une charge financière de 3,7M€ sur l'exercice 2010/2011 et se décompose principalement comme suit :

- (2,5)M€ de charges financières contre (5,0)M€ en 2010/2011 qui incluaient une charge de (3,6)M€ liée à des cessions de créances fiscales "carry-back".
- (3,4)M€ de pertes de change, contre une perte de (4,3)M€ sur l'exercice 2010/2011.
- 8,5M€ d'impact positif (contre 5,7M€ en 2010/2011) provenant principalement de la vente de 3,2 millions de titres Gameloft. Au 31 mars 2012, 3,1 millions de titres Gameloft restent comptabilisés au bilan.

Le résultat net ressort à 37,3M€, soit un bénéfice net par action (dilué) de 0,39€, à comparer à une perte nette de (52,1)M€ et (0,54) € sur l'exercice 2010/2011.

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 35,2M€ contre une baisse de 25,9M€ l'année précédente. Les principales variations concernent :

- baisse des comptes Clients (-65M€) et Stocks (-25M€)
- hausse des comptes fournisseurs (+17M€) et des autres actifs (+35M€),

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 trésorerie nette au 31 mars 2012 s'établit à 84,6M€ contre 99,2M€ au 31 mars 2011. Cette variation s'explique principalement par :

- la génération de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 8,2M€,
- des investissements à hauteur de (25,5)M€ en immobilisations matérielles et immatérielles,
- des rachats nets de titres Ubisoft pour (1,3)M€,
- des cessions de titres Gameloft pour 13,7M€
- des acquisitions pour un total de (17,5)M€,
- des écarts de conversion pour 7,8M€.

1.2.8 POLITIQUE DE FINANCEMENT D'ACTIFS

La société n'a pas recours aux contrats de titrisation, cession Dailly, ventes à réméré, à l'exception d'opérations ponctuelles, fonctions des opportunités de marché, de cessions de créances de droits à Crédit de Titres Multimédia au Canada (septembre 2011 et mars 2012) ou de Crédit d'Impôt Recherche en France (septembre 2011).

La société 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)	31/03/12	31/03/11	31/03/10
Royaume-Uni	10,2	15,8	19,8
Allemagne	6,8	12,6	20,4
Total	17,0	28,4	40,2

La société finance ses pointes de besoins en trésorerie grâce à des lignes confirmées à hauteur de 275M€, dont un crédit syndiqué de 180M€ et 95M€ 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 763M€ de fonds propres en augmentation de 49M€, Ubisoft finance largement ses investissements en jeux qui représentent 350M€.

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 428M€ en 2011/2012 ;
- Les flux liés à la commercialisation des jeux, 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 environ 33% du chiffre d'affaires et qui sont payables à 30 jours en moyenne et financer également les frais de marketing (environ 17% du chiffre d'affaires) avant d'encaisser les recettes en moyenne 48 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 2011/2012, la situation nette financière de l'entreprise a varié de 99M€ à 85M€, le pic d'endettement s'étalant d'Octobre à Décembre.

1.3.3 CONDITIONS D'EMPRUNTS ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Sur 2011/2012, l'essentiel des financements utilisés provient d'un prêt moyen terme de 20M€ remboursé en février 2012, du crédit syndiqué de 180M€ signé en Mai 2008 (échéance mai 2013), et de lignes bancaires bilatérales à hauteur de 95M€ (échéances en avril et mai 2013).

Le coût moyen des emprunts est inférieur à 2% sur l'exercice 2011/2012

Les covenants à respecter relatifs au crédit syndiqué ainsi que ceux des 95M€ de lignes bilatérales sont les suivants :

	2011/2012
Dette nette retraitée des créances cédées / fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,8
Dette nette retraitée des créances cédées / Ebitda <	1,5

Pour l'exercice 2012/2013, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes mises à sa disposition incluant 275M€ de lignes bancaires à plus d'un an (dont les 180M€ du Crédit Syndiqué signé en 2008), et 74,3M€ de découverts bancaires.

Ubisoft a mis en place le 20 mars 2012 une « ligne de capital », dispositif de financement par fonds propres, pour renforcer sa capacité de croissance externe. A titre indicatif, sur la base du cours à la date de l'opération, le montant d'apport en fonds propres susceptible d'être réalisé au moyen de cette « ligne de capital » pourrait atteindre environ 54 M€.

1.4 DEVELOPPEMENT DURABLE

1.4.1 RESSOURCES HUMAINES

Chiffres clés Ubisoft au 31 mars 2012

	Au 31/03/12	Au 31/03/11	Au 31/03/10
Nombre de collaborateurs	6.927	6.331	6.402
Effectif moyen	6.688	6.289	6.144
Nombre de pays	29	28	28
Moyenne d'âge	32,8 ans	32,1 ans	31,9 ans
Ancienneté moyenne	4,7 ans	4,9 ans	4,1 ans

Répartition des effectifs par activité

ACTIVITES	Effectifs au 31/03/12	%	Effectifs au 31/03/11	%	Effectifs au 31/03/10	%
Production	5.829	84%	5.318	84%	5.347	84%
Business	1.098	16%	1.013	16%	1.055	16%
Total	6.927		6.331		6.402	

Répartition des effectifs par zone

PAYS	Effectifs au 31/03/12	Effectifs au 31/03/11	Effectifs au 31/03/10
Amérique du Nord	3.031	2.939	2.885
Europe + Afrique du Nord	2.847	2.515	2.630
Asie-Pacifique	1.049	877	887
	6.927	6.331	6.402

1.4.1.1 ATTIRER ET FIDELISER LES MEILLEURS TALENTS

Attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents de l'industrie est une des clés de la réussite d'Ubisoft. Depuis 5 ans, Ubisoft a créé en moyenne 600 emplois par an à travers ses différentes filiales dans le monde. Nous avons à cœur de donner aux équipes les moyens de progresser, d'apprendre et de développer leurs compétences et expertise. C'est ainsi que nous créerons aujourd'hui les meilleurs jeux de demain.

Développer nos équipes, c'est s'assurer de conserver une expertise reconnue dans l'industrie des jeux. Ubisoft possède en effet la deuxième force de création interne de l'industrie (plus de 5.800 collaborateurs dans le développement de jeux) ce qui constitue un avantage par rapport à la concurrence et permet à l'entreprise d'être réactive et innovante.

Pour conserver cet avantage, notre politique de développement RH s'articule autour de trois axes : le développement des compétences, des parcours d'évolution variés et une rémunération qui vise à reconnaître les compétences, la performance et l'engagement.

▪ Le développement des compétences

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. Le secteur connaît depuis quelques années une évolution importante qui est celle du online. Ubisoft développe ses équipes aux métiers du online et plusieurs de nos studios de production sont désormais spécialisés sur les jeux online pour pouvoir toujours proposer aux joueurs de nouvelles expériences innovantes sur l'ensemble des plateformes connectées. Par ailleurs, le développement de plusieurs jeux destinés à une nouvelle génération de consoles à commencer par la Wii U™ de Nintendo donne l'opportunité à nos équipes de maîtriser dès aujourd'hui les technologies les plus avancées du marché des jeux vidéo.

Les métiers du jeu vidéo sont relativement 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 ou le gameplay programming.

Hors apprentissage terrain, les formations dispensées au cours de l'exercice 2011/2012 ont les caractéristiques suivantes :

- Le budget alloué aux formations (hors salaires) s'est élevé sur la période à 2.782K€.
- 9.598 jours de formation ont été dispensés au sein du Groupe.
- Une bonne partie de ces formations a porté sur des compétences techniques requises pour les métiers de production puisque 47% de l'effort de formation a porté sur des sujets relatifs à la production de jeux.
- Le nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur dans le Groupe s'est élevé à 20,9 heures.

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 favorise le partage d'expertise :

- Depuis plus de deux ans, les Académies Ubisoft permettent aux participants de développer leurs compétences et de faire de nouveaux contacts au sein de l'entreprise. A travers trois académies et 30 sessions de formation, plus de 600 personnes issues des studios ont pu se former, apprendre et partager leurs expériences.
- Les échanges d'expertises entre les sites par le biais de la mobilité sont nombreux. Sur l'exercice 2011/2012, 196 collaborateurs se sont déplacés pour des missions de courte ou longue durée.
- 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.

Véritable entreprise d'Entertainment au sens large, Ubisoft développe également les compétences de ses équipes dans de nouveaux domaines : bandes-dessinées, édition de livres, jouets et figurines à l'effigie de ses personnages, films et séries TV.

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. L'idée conductrice est de consolider ses marques fortes pour pouvoir les décliner sur plusieurs types de support médias.

▪ **Des parcours d'évolution variés**

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 29 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 rémunération qui vise à reconnaître les compétences, la performance et l'engagement**

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

- Les équipes de production reçoivent notamment un bonus 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 d'objectifs fixés en début d'année.
- Les équipes support reçoivent un bonus sur objectif basé sur des éléments tant qualitatifs que quantitatifs permettant d'évaluer leur performance individuelle.

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 collaborateurs ont régulièrement lieu en France, aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. La conjoncture économique actuelle n'a malheureusement pas été aussi favorable cette année.

Au global, le total des actions détenues au nominatif par des collaborateurs ou de façon indirecte via un FCPE se monte à 1,4% du capital.

Enfin, des stock-options sont attribuées de façon discrétionnaire aux collaborateurs qui ont régulièrement surperformé. Au 31 mars 2012 et tous plans confondus, environ 22% des collaborateurs du Groupe en bénéficient.

1.4.1.2 DEVELOPPER L'APPROCHE COLLABORATIVE DANS NOS EQUIPES

Les équipes Ubisoft sont présentes dans 29 pays à travers le monde, et l'on compte 82 nationalités dans le Groupe. La diversité des profils est donc une véritable richesse qui est mise à profit par le biais des multiples collaborations qui ont lieu au sein des équipes au quotidien. Le développement de l'approche collaborative à tous les niveaux de l'entreprise permet de renforcer encore davantage cet atout et fait que les équipes d'Ubisoft sont parmi les plus créatives de l'industrie.

▪ **Des équipes aux profils diversifiés, pour une collaboration plus riche**

La diversité au sein d'Ubisoft contribue à créer un environnement de travail où les idées et opinions de chacun peuvent s'exprimer et s'enrichir mutuellement. La diversité est également au cœur de la production de jeux vidéo. En effet, les processus de création d'un jeu vidéo comportent intrinsèquement une forte collaboration entre des équipes venant d'horizon et de formation divers.

Ubisoft a à cœur d'encourager la diversité de ces profils qui font la richesse de l'entreprise et l'aide à concevoir chaque jour les meilleurs jeux de demain :

- Il existe plus de cinquante familles de métiers chez Ubisoft allant du graphiste 3D au chef de produit marketing en passant par les community manager, les programmeurs ou encore les game designers.
- Le jeu vidéo est un produit qui attire historiquement majoritairement les hommes et cela se reflète au sein d'Ubisoft puisque 78,5% de nos équipes sont des hommes. Cependant, la situation évolue progressivement et de plus en plus de gamers sont en fait des femmes. Au sein du Groupe, les femmes représentent 40% des effectifs business et plus de 25% des collaborateurs du Top Management.

Ubisoft veut encourager la diversité au sein de ses équipes et certaines initiatives sont menées en local pour lutter contre les discriminations notamment à l'encontre des minorités. Ainsi, les équipes de San Francisco ont participé en 2011 à l'initiative « It gets better ». Initiée par Dan Savage en réaction au suicide d'un adolescent homosexuel maltraité pour son orientation sexuelle, l'opération vise à éviter que ce genre de drames ne se reproduise. Pour cela des témoignages de personnalités ont été diffusés sur internet à travers une chaîne de vidéos.

▪ **La collaboration encouragée et favorisée à tous les niveaux de l'entreprise**

La collaboration est fortement encouragée à tous les niveaux de l'entreprise et cela donne lieu à un vaste panel d'actions et d'initiatives allant de l'organisation de rencontres de partage d'expérience ou à la réalisation d'un des jeux phares d'Ubisoft par des équipes dans 6 différents studios du Groupe comme ce fut le cas pour le jeu Assassin's Creed® Revelations. D'autres initiatives pour développer la collaboration ont également lieu au sein du Groupe :

- L'Ubisoft Developers Conference réunit chaque année pendant plusieurs jours à Montréal des développeurs d'Ubisoft venus du monde entier. Cet événement permet à travers des présentations, des tables rondes et des ateliers de présenter et de débattre sur les avancées technologiques de nos équipes de production.
- Le réseau social interne d'Ubisoft permet d'accéder et d'interagir avec la source illimitée de connaissances générée par les plus de 7.000 talents qui travaillent dans l'entreprise. Ce réseau constitue une manière efficace de travailler, de communiquer et de partager des informations. Il permet, de plus, de mieux connaître les autres équipes et d'identifier les experts dans des domaines spécifiques. Il favorise enfin les interactions entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.
- Une meilleure information permet de faciliter la collaboration. Les équipes sont donc régulièrement informées de la stratégie et de l'actualité de l'entreprise par plusieurs biais : le réseau social interne, des intranets locaux, une lettre hebdomadaire d'information groupe, des réunions internes dans toutes les filiales, des séminaires par équipe, des rencontres inter-équipes.
- 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.

1.4.1.3 FAVORISER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL CONVIVIAL

Ubisoft est une entreprise dans laquelle le bien-être de nos équipes est un des piliers de notre stratégie globale. L'environnement de travail, on le sait joue un rôle fondamental dans le bien-être des

équipes. C'est pour cette raison qu'Ubisoft a développé un environnement convivial et chaleureux dans l'ensemble de ses filiales et studios.

Dans ce cadre, une enquête interne est réalisée tous les deux ans pour consulter l'ensemble des collaborateurs sur les grands choix de l'entreprise (stratégie, politique RH, environnement de travail) et sonder la satisfaction des équipes. Des actions et programmes sont mis en œuvre suite aux résultats de l'enquête et ils sont régulièrement communiqués aux collaborateurs. Lors de la dernière enquête, plus de 95% des collaborateurs se sont déclarés satisfaits par l'aspect convivial de l'environnement de travail au sein du Groupe. .

De nombreuses initiatives existent en local pour améliorer le quotidien de nos collaborateurs. Ainsi, au studio de Montréal, une clinique de soin a été créée qui est ouverte 5 jours par semaines à l'ensemble des collaborateurs et de leurs familles. Ubisoft Montréal est par ailleurs accréditée « Entreprise en Santé » par le Bureau de normalisation du Québec depuis 2010. Cette norme a pour but d'assurer une amélioration continue des pratiques d'Ubisoft Montréal en santé et mieux-être au travail.

L'entreprise veille enfin à privilégier autant que possible les structures à taille humaine (85% des sites ont ainsi moins de 200 collaborateurs) avec des managers disponibles pour leurs équipes et des responsables RH proches du terrain. Durant la dernière enquête interne, plus de 92,2% des collaborateurs ont déclaré être satisfaits de leur proximité avec leurs managers.

Malgré sa taille de plus en plus importante, Ubisoft a toujours cherché à cultiver et préserver cette ambiance amicale, ouverte et tournée vers les autres.

1.4.1.4 L'EMPLOI CHEZ UBISOFT EN FRANCE

- Un effectif moyen de 1.159 collaborateurs sur l'exercice
- 73% d'hommes et 27% de femmes
- 63% dans les métiers de production, 19% dans les métiers business, 18% en support
- Une moyenne d'âge de 32,75 ans.
- Une ancienneté moyenne de 5,42 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).

2,41% 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 2011/2012 s'établit à 1,16%^[1] et se décompose de la façon suivante :

- 83,68% dus à des absences maladie
- 11,16% dus à des congés exceptionnels^[2]
- 5,16% dus à des accidents du travail

➤ **Recours à la Sous-traitance :**

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

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

➤ **Hygiène et Sécurité :**

Ubisoft respecte en France^[3] les normes légales en matière d'hygiène et de sécurité.

➤ **Loisirs :**

Le service loisirs propose des spectacles à tarif réduit (1.305 billets subventionnés à hauteur de 40% par Ubisoft en 2011/2012), 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.

▪ **Développement des Compétences**

Ubisoft a intégré le DIF (Droit Individuel à la Formation) dans sa politique de formation professionnelle. Sur l'exercice 2011/2012, 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 collaborateurs et 75,6% d'entre elles ont le statut cadre ;
- l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est respectée, notamment en matière de rémunération
- 80,2% des collaborateurs sont employés en CDI ;
- il existe une représentation du personnel au sein d'Ubisoft en France ;
- sur l'exercice 2011/2012, Ubisoft a employé trois collaborateurs handicapés et a contribué en vue de l'insertion professionnelle des personnes handicapées à hauteur de 270K€.

▪ **Rémunération**

La rémunération en France est composée d'un fixe, d'un variable et d'une participation.

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

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

^[2] Comprend notamment les congés à l'occasion d'une naissance, un mariage, un déménagement...

^[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 la mission d'Ubisoft en tant qu'entreprise.

A ce titre, le Groupe s'engage depuis maintenant huit 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 et 2011, 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 ou encore l'association Toys for Tots aux Etats-Unis qui collecte des jouets non déballés afin de les distribuer aux enfants dans le besoin.

De nouvelles initiatives ont également été menées tout au long de l'année, telle que l'action du studio de Bucarest (Roumanie) avec le programme « Guide dogs for the blind » en partenariat avec l'association Light into Europe. Cette organisation s'engage pour améliorer le quotidien des jeunes Roumains souffrant de déficience visuelle et auditive en proposant des services d'accès à l'éducation, la famille ou encore de l'équipement adapté et des formations pour améliorer la vie quotidienne de ces jeunes. L'initiative « Guide dogs for the blind » s'occupe plus particulièrement de la formation de chiens guides d'aveugles. En plus d'une levée de fonds en faveur de l'association, les équipes d'Ubisoft Bucarest ont accueilli des membres de Light into Europe en avril 2012 afin d'effectuer des démonstrations et activités autour du programme de formation des chiens guide d'aveugle. A la fin de la journée, le programme avait recruté 7 volontaires supplémentaires qui seront formés à la sociabilisation de chiots.

Le studio Massive d'Ubisoft, basé en Suède, a quant à lui décidé de soutenir la cause des guépards d'Afrique via la fondation AfriCat en devenant le parrain d'un guépard femelle de 2 ans. Outre la sauvegarde des animaux sauvages d'Afrique, AfriCat est impliqué dans l'éducation environnementale des jeunes Namubiens, fermiers et agents de conservation de la faune, avec pour ambition de trouver un équilibre entre la vie sauvage et la société humaine.

Enfin, 2011 marque le coup d'envoi d'un programme d'envergure à l'échelle du Groupe : le projet annuel « Sharing More Than Games ». Dans le cadre du projet « Sharing More Than Games », chaque studio et filiale d'Ubisoft a établi un partenariat d'une durée d'un an minimum avec une association locale. Le début du partenariat était officiellement célébré lors d'une journée baptisée « Sharity Day », commune à l'ensemble des filiales du Groupe. Durant cette journée, les studios et filiales ont reçu des membres des associations partenaires et organisé diverses activités afin de lever des fonds, partager des informations sur l'association ou recruter des volontaires.

Le « Sharity Day » a été un grand succès, avec des initiatives très diverses à travers le Groupe. L'équipe d'Ubisoft Australie a par exemple organisé une fête de Noël pour les enfants de l'hôpital pédiatrique de Sydney. Les équipes allemandes ont quant à elles choisi de soutenir l'hôpital pour enfants Regenbogenland (« le pays de l'arc-en-ciel ») en offrant consoles, jeux et soutien aux malades. Ubisoft Kiev a organisé une vente aux enchères pour récolter des fonds pour les enfants sans-abris d'Ukraine, et ainsi démarrer leur partenariat avec le programme Angel. Ubisoft Chengdu a profité du « Sharity Day » pour effectuer un don de fournitures scolaires et d'argent à l'école élémentaire de Du Jian Yan dans la province du Gansu touchée par le tremblement de terre en 2008.

Enfin, parce que la création reste le cœur de métier d'Ubisoft, les équipes de San Francisco se sont associées au Imagine Bus Project, une initiative qui utilise les activités créatives et artistiques pour

aider à l'épanouissement de jeunes défavorisés. Durant le Sharity Day, les équipes ont sensibilisé leurs collaborateurs à cette cause et un premier groupe de volontaires a déjà rejoint le bus dès janvier 2012 ! Les équipes du studio de Singapour ont quant à elles travaillé avec des adolescents de l'association Very Special Arts School qui utilise les arts plastiques pour aider à l'intégration et à la réhabilitation de personnes handicapées. Les collaborateurs d'Ubisoft Singapour et les artistes en herbe ont créé des œuvres d'art collaboratives qui ont par la suite été exposées et vendues au profit de l'association.

Le programme annuel « Sharing More Than Games » va se poursuivre cette année encore avec le renouvellement des partenariats établis en 2011 ou la création de nouveaux liens, grâce à l'implication soutenue de plus de 615 collaborateurs engagés dans 35 associations.

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) Mesurer et identifier les axes d'amélioration relatifs aux changements sociaux en faveur du développement durable

- Impact territorial, économique et social de l'activité
- Relations entretenues avec les organisations locales (associations, établissements d'enseignement, populations riveraines...)
- Relations entretenues avec les partenaires commerciaux (sous-traitants, fournisseurs...)

4) 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 2011/2012, la consommation électrique du Groupe a légèrement augmenté, se stabilisant autour de 21,5 millions de kWh.

Les principaux pays consommateurs d'électricité du Groupe sont :

	CANADA	FRANCE	ROUMANIE	CHINE	ETATS-UNIS	AUTRES PAYS	TOTAL
Consommation en kWh (en milliers) sur l'exercice 2011/2012	10.359	3.999	1.715	1.522	1.339	2.555	21.489
Consommation en kWh (en milliers) sur l'exercice 2010/2011	10.327	3.684	1.733	987	1.172	2.213	20.116
Evolution par pays	+ 0,30%	+8,6%	-1%	+ 54,2%	+ 14,2%	+ 15,5%	+6,8%

L'augmentation significative de la consommation électrique de la Chine, des Etats-Unis et de la France s'explique par la création d'une salle de serveurs à Shanghai et à Paris et par l'augmentation des effectifs dans ces filiales en 2011/2012.

En 2012, 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, 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 près d'un tiers 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.

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, de la Bulgarie etc.

Enfin, des campagnes d'information et de sensibilisation aux économies d'énergie sont organisées à l'échelle du Groupe. En 2010/2011, 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.

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 d'émissions de carbone de l'organisme Planetair.

Suite à un sondage sur les habitudes de transport des employés, Ubisoft Montréal travaille depuis fin 2011 en collaboration avec l'organisme Voyagez Futé sur un plan d'action transport dans le studio, avec parmi les projets immédiats, l'ajout de stations et de supports vélo Bixi.

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 (Lync 2010) 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 2012, près de 90% des filiales ont mis en place le recyclage du papier, tandis que la moitié se fournit partiellement ou totalement en papier recyclé labellisé.

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.

En 2011, le studio de Chengdu (Chine) s'est fixé comme objectif de réduire sa consommation de papier de 5% et le bureau de Pune (Inde) a quant à lui prévu une réduction de 10% sur l'exercice 2012/2013.

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, en Roumanie, 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.

La filiale italienne a installé des appareils filtrant et/ou gazéifiant l'eau du robinet, ce qui a considérablement réduit leurs achats en bouteilles 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 (Chine) et à Séoul (Corée).

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 (notamment au 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 4 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 Allemagne, le recyclage des PC, batteries, cartouches d'imprimante et composants électroniques est confié à une société locale, spécialisée dans la récupération de déchets électriques et électroniques (Demotronic). Sur l'année fiscale 2011/2012, le studio a ainsi recyclé 300kg de matériel.

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.

Le studio de Red Storm aux Etats-Unis utilise de l'encre de soja (Soy Inc.) pour l'impression de ses affiches, bannières et PLV au lieu d'encre à base pétrolière.

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, tout comme la filiale italienne.

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 féculés de pomme de terre 100% biodégradable. Ubisoft France propose des fournitures de bureau recyclées dans le catalogue de référence.

En France, 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 en 2010/2011. Suite au succès de cette initiative, le studio a décidé d'étendre la collecte de compost à tous les étages en 2011/2012. 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. 25.200 canettes ont été recyclées depuis la mise en place de ces dispositifs en 2010, soit 528 kg d'aluminium, 38 vélos ou 4.800 kg de CO2 économisés.

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 IDENTIFICATION DES AXES D'AMELIORATION RELATIFS AUX CHANGEMENTS SOCIAUX EN FAVEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE

IMPACT TERRITORIAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE

Le Groupe mesure son impact territorial, économique et social en terme de développement régional et de création d'emploi. Le studio de Toronto a par exemple créé plus de 100 postes sur l'année 2011/2012 et entend en créer 80 nouveaux sur FY13 pour atteindre 800 emplois d'ici 10 ans. Le studio de Singapour a créé près de 80 postes en 2011 et projette d'en créer 50 de plus en 2012/2013. Depuis fin 2011, le Groupe a ouvert un nouveau studio à Abu Dhabi (Emirats Arabes Unis) avec pour projet de créer plus de 100 emplois dans la région d'ici 5 ans.

RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES ORGANISATIONS LOCALES (ASSOCIATIONS, ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, POPULATIONS RIVERAINES...)

Partout où il est implanté, le Groupe entretient des relations fortes avec les organisations locales, aussi bien les associations que les universités ou les populations riveraines.

Ainsi, le Siège (Montreuil – France) a établi un partenariat avec la mairie de Montreuil. Cet accord vise à promouvoir les métiers du jeu vidéo auprès des jeunes scolarisés dans les quartiers voisins du Siège. Concrètement, ce partenariat se traduit par des visites des studios de production d'Ubisoft ainsi que des efforts de communication sur les métiers associés. Le Siège est également engagé dans le projet "Nos quartiers ont du talent" qui vise à accompagner vers l'emploi les jeunes diplômés issus prioritairement de quartiers populaires, par un système de parrainage professionnel.

Les bureaux d'Ubisoft en Allemagne ont coopéré avec une école implantée près des studios. Leurs efforts se sont concentrés sur l'aide à l'insertion professionnelle des enfants d'immigrés.

Depuis octobre 2009, le studio de Singapour a lancé le «DigiPen-Ubisoft Campus Program », une collaboration tripartite entre le DigiPen Institute of Technology Singapore (une université américaine spécialisée dans le développement de jeux vidéo) la Singapore Workforce Development Agency (WDA) et le studio d'Ubisoft Singapour. Les étudiants sont formés sous la tutelle de collaborateurs Ubisoft pendant un cycle de 10 mois avec 3 parcours de spécialisation différents (Programming, Game Design et Art). L'équipe d'Ubisoft Singapour accompagne également les étudiants dans leur insertion professionnelle.

Plus d'initiatives sont présentées dans la partie 1.4.2 Œuvres sociales.

RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PARTENAIRES COMMERCIAUX (SOUS-TRAITANTS, FOURNISSEURS...)

Ubisoft est attentif aux engagements environnementaux, sociaux et sociétaux de ses partenaires commerciaux. Bien qu'il n'existe pas encore de politique formalisée à l'échelle du Groupe, les studios et filiales déclarent pour la plupart privilégier systématiquement le partenaire présentant les meilleures garanties en termes d'environnement et d'engagement social à prestation et budget égaux.

Certains studios et filiales de distribution font même de l'engagement envers le développement durable une priorité lors du choix d'un partenaire. C'est le cas de l'Australie ou de la France qui intègre systématiquement une note sur le développement durable dans le cahier des charges d'appel d'offres.

1.4.3.4 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 en 2010/2011. Le programme se poursuit cette année encore : les équipes travaillent à la mise en place d'un éclairage LED, moins gourmand en énergie et en chaleur et plus confortable pour les yeux. Lors du déménagement des locaux en 2012, un rappel des grands principes de ce programme a été envoyé à tous les collaborateurs.

Ubisoft Chengdu s'est engagé à réduire son empreinte carbone en lançant l'opération « To live a low carbon life, I'm in! » en 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. L'opération se poursuit de manière ponctuelle

avec de nouvelles collectes de livres, vêtements, jeux et jouets qui sont redistribués aux enfants de la province du Gansu, voisine du studio.

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 PC et matériel électronique pendant la nuit. Le même procédé a été répété trois fois, et au bout de la troisième fois le nombre de PC 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, Mexico, San Francisco, Sofia, Barcelone ou à Malmö (Suède).

En 2010/2011, 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.

L'année dernière 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 PROBLEMATIQUES 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 *From Dust®*, *Child of Eden®* ou encore *Anno 2070®*.

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

Création de nouvelles sociétés :

- Décembre 2011 : Création de la filiale Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS en France, Création de la filiale Ubisoft Emirates FZ LLC aux Emirats Arabes Unis, en partenariat avec Twofour54, l'Autorité Médiaétique Régionale d'Abu Dhabi.
- Mars 2012 : Création de la filiale Ubisoft Music Publishing Inc. au Canada
Création des filiales Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS et Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS en France.

Acquisitions :

- Juillet 2011 : Acquisition d'Owlient SAS.
Le 12 juillet 2011, Ubisoft a acquis la société Owlient SAS, un créateur de jeux Free-to-play et un expert dans la gestion des jeux communautaires.
- Novembre 2011 : Acquisition de RedLynx Oy.
Le 31 octobre 2011, Ubisoft a acquis le studio finlandais RedLynx Oy, créateur de jeux online.

Réorganisation juridique :

- Sociétés françaises : Durant l'exercice 2011-2012, des opérations de fusion et d'apport partiel d'actifs ont été effectuées et se sont traduites par la sortie du périmètre de consolidation de 30 sociétés françaises,
- Mars 2012 : Fusion des sociétés Ubisoft Holding Inc. et Ubisoft Inc,
- Mars 2012 : Fusion des sociétés Sunflowers Interactive Entertainment GmbH et Ubisoft GmbH,
- Mars 2012 : Fusion des sociétés Ubisoft Digital Arts Inc., Ubisoft Vancouver Inc. et Ubisoft Divertissements Inc.

1.5.2 ACTIVITES DES FILIALES

Les filiales de production :

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

Le Groupe a continué sa réorganisation aux évolutions de l'industrie et développé ses compétences vers l'activité online.

Les filiales de commercialisation :

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

Les relations mère-filiales :

L'existence de ces filiales implique :

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

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

- L'achat de matériel informatique,
- Les frais généraux,
- Les frais financiers relatifs à la convention de trésorerie, aux intérêts sur garanties et aux prêts

Principales filiales :

Filiale (en K€)	31/03/12			31/03/11			31/03/10		
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)	495.348	11.826	7.664	513.284	12.063	6.971	342.647	8.192	4.694
Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)	125.972	1.399	556	159.274	2.196	1.319	122.647	1.337	1.064
Ubisoft GmbH (Allemagne)	85.253	2.647	2.251	75.922	2.880	2.106	85.781	1.793	1.244
Ubisoft France SAS	76.881	623	476	71.911	972	891	61.706	664	165

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

PRODUCTION

FRANCE

Ubisoft Annecy SAS
Ubisoft Montpellier SAS
Ubisoft Paris SAS
Ubisoft Production Internationale SAS

ALLEMAGNE

Blue Byte GmbH
Related Designs Software GmbH ⁽²⁾

BULGARIE

Ubisoft EooD

CANADA

Ubisoft Divertissements Inc. (Montréal)
Ubisoft Divertissements Inc. (Québec) ⁽⁴⁾
Ubisoft Musique Inc.
Ubisoft Editions Musique Inc.
L'Atelier Ubi Inc. / Ubi Workshop Inc.
Ubisoft Toronto Inc.
Quazal Technologies Inc.

CHINE

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

EMIRATS ARABES UNIS

Ubisoft Emirates FZ LLLC

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 Reflections Ltd

SINGAPOUR

Ubisoft Singapore Pte Ltd

SUÈDE

Ubisoft Entertainment Sweden AB

SUISSE

Ubi Games SA, Zweigniederlassung Thalwil ⁽³⁾

UKRAINE

Ubisoft Ukraine LLC

ON LINE

FRANCE

Nadéo SAS
Owlient SAS

FINLANDE

Redlynx Oy

POST-PRODUCTION VIDEO

CANADA

Hybride Technologies Inc.

PRODUCTION CINEMATOGRAPHIQUE

FRANCE

Ubisoft Motion Pictures SARL
Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS

COMMERCIALISATION

FRANCE

Ubisoft Emea SAS
Ubisoft France SAS

ALLEMAGNE

Ubisoft GmbH

AUTRICHE

Ubisoft GmbH ⁽³⁾

AUSTRALIE

Ubisoft Pty Ltd

BELGIQUE

Ubisoft BV ⁽³⁾

BRÉSIL

Ubisoft Entertainment Ltda

CANADA

Ubisoft Canada Inc.

COREE

Ubisoft Entertainment SA ⁽³⁾

DANEMARK

Ubisoft Nordic AS

ESPAGNE

Ubisoft SA

ETATS-UNIS

Ubisoft Inc.

HONG-KONG

Ubisoft Ltd

ITALIE

Ubisoft SpA

JAPON

Ubisoft KK

MEXIQUE

Ubisoft Canada Inc. ⁽⁵⁾

PAYS-BAS

Ubisoft BV

POLOGNE

Ubisoft GmbH spółka z ograniczoną ⁽³⁾

ROYAUME-UNI

Ubisoft Ltd

SUEDE

Ubisoft Sweden AB

SUISSE

Ubi Games SA

SUPPORT

FRANCE

Ubisoft International SAS
Ubisoft Learning & Development SARL

⁽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 2011/2012 les coûts de production interne ont augmenté de 4% passant de 287M€ à 299M€.

	2011/2012	2010/2011	2009/2010
Investissements liés à la production	299M€	287M€	259M€
% du chiffre d'affaires HT total	28,21%	27,66%	29,70%
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	55.668€	57.003€	50.451€

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 206 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 (NPD, Chart-Track, GFK) 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, le piratage, ainsi que les jeux en ligne, et l'émergence des concurrents asiatiques.

Ainsi en 2012, 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, en raison de la poursuite de la baisse de la Wii, ceci malgré une légère hausse attendue pour les ventes de jeux sur Xbox 360® et PLAYSTATION®3 et l'impact positif apportée par l'introduction de la Wii U™.

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, Ubisoft a su capitaliser sur le succès de sa franchise *Just Dance*® alors que les ventes du marché sur Wii™ ont continué de baisser significativement en 2011.

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 2012 a connu une amélioration du résultat opérationnel courant grâce aux succès d'*Assassin's Creed® Revelation*, de *Just Dance® 3*, de *The Settlers® Online* et de *Howrse®*. Cependant, la situation incertaine de l'économie et les évolutions rapides du marché des jeux vidéo pourraient impacter les performances de l'entreprise.

Taille du marché du jeu vidéo en 2011¹

Ventes de jeux physique : 14.4 milliards \$

Ventes digitales et online : 24 milliards \$ (incluant la Chine)

Principaux concurrents jeux physiques : Electronic Arts, Activision, Take-Two, Nintendo

Principaux concurrents jeux online : Electronic Arts, Activision, Tencent, Zynga, NetEase

Parts de marché 2011* ventes physiques (GFK, Chart-Track, NPD)

US : Troisième éditeur indépendant avec 8,4% de parts de marché (vs numéro 3 et 7,3% en 2010)

EMEA : troisième éditeur indépendant avec 8,7% de parts de marché (vs numéro 3 et 9,0% en 2010)

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€	2011/2012	répartition	2010/2011	répartition	2009/2010	répartition
1 ^{er} trimestre	103	9%	161	15%	83	10%
2 nd trimestre	146	14%	99	10%	83	10%
3 ^{ème} trimestre	652	62%	600	58%	495	56%
4 ^{ème} trimestre	161	15%	178	17%	210	24%
CA consolidé annuel	1.061	100%	1.039	100%	871	100%

Le troisième trimestre fiscal représente en moyenne 59% 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 2011/2012, Ubisoft (comme d'autres acteurs du secteur) a dû décaler Tom Clancy's *Ghost Recon® Future Soldier*.

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.

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.

¹ Source : NPD, Chart Track, GFK, Nielsen, PriceWaterhouseCoopers

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 survalueur 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 3M CAD a été maintenue.

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft Holdings Inc. pour l'exercice fiscal 2008/2009. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

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 au niveau mondial, notamment au regard de la protection des consommateurs, incluant de façon non limitative l'information du consommateur sur les règles d'utilisation et le contenu des jeux, la classification des jeux selon les systèmes d'«age rating» PEGI en Europe et ESRB aux Etats-Unis, la protection des données personnelles des consommateurs lorsque celles-ci sont collectées, 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 et au Canada, 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
- Veille juridique sur les potentielles violations des droits d'auteurs et copyrights de la société
- 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 3,8% 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 %	2011/2012	2010/2011	2009/2010
1^{er} client	10%	12%	10%
5 premiers clients	39%	41%	32%
10 premiers clients	50%	54%	45%

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 des articles L 441-6-1 al.1 et D 441-4 du Code de commerce, il est rappelé que la décomposition, à la clôture des deux derniers exercices, du solde des dettes 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 31/03/12	41.379.722 euros	552.675 euros	41.932.396 euros
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. L'équipe Sécurité et Gestion de Risque chez Ubisoft a 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 MARCHE

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.

CLOTURE 31 MARS 2012

Impact d'une variation de +/- 1% des principales devises sur le chiffre d'affaires et sur la contribution

en milliers d'euros sur l'exercice 2011/2012

Devise	Impact sur le CA	Impact sur le resultat d'exploitation
USD	4.904	1.396
GBP	1.247	780
CAD	729	877

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

Devise	Impact sur les capitaux propres ⁽¹⁾
USD	629
GBP	12
CAD	141

⁽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 95 M€ et de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 74,3M€ au 31 mars 2012.

Le risque de liquidité du Groupe est induit principalement 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 2012, la dette du Groupe est constituée 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.

Les titres sont auto-détenus dans le cadre d'un contrat d'animation de marché et de liquidité avec la société Exane BNP. Ces achats sont régis par un contrat d'animation conforme à la réglementation en cours et sont destinés à assurer une liquidité sur les achats et les ventes de titres.

La société a affecté pour la mise en œuvre dudit contrat la somme de 1.7M€ au titre de l'exercice écoulé.

400.000 titres ont été acquis sur le marché (affecté à l'objectif d'actionnariat salarié) en vertu de la 6^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 30 juin 2011.

Au 31 mars 2012, la société détient 566.584 actions propres pour une valeur de 2.491K€. Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

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.

Le 12 juillet 2007, Ubisoft Entertainment SA a conclu 2 contrats avec CACIB. Le premier concerne la cession de la totalité des titres Gameloft détenus par Ubisoft Entertainment SA, soit 13.367.923 actions à un cours de 6,08€ par action. Le deuxième concerne l'opportunité pour Ubisoft de continuer à bénéficier des fluctuations des cours de l'action à la hausse ou à la baisse par rapport au cours de 6,08€ par action et ce jusqu'au 15 juillet 2013.

Selon IAS 39, l'intégralité des risques et avantages n'ayant pas été transférée, les titres Gameloft sont classés en actifs financiers courants disponibles à la vente.

La vente des titres Gameloft par Calyon sur le marché est enregistrée en compte de résultat.

Les titres Gameloft non encore cédés par Calyon sont évalués à la juste valeur. La variation de juste valeur des titres non encore cédés par Calyon est enregistrée en autres éléments du résultat global.

Au 31 mars 2012, les actifs financiers comprennent des actions de la société cotée Gameloft pour 14.6M€.

Les informations relatives à la valorisation de ces actions sont présentées dans la note 9 de l'annexe aux comptes consolidés et les principes comptables.

Une variation de 10% du cours de clôture aurait un impact de 1.5M€ sur les capitaux propres du Groupe.

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.

Le Groupe, dans la mesure où il ne fabrique pas les jeux vidéo qu'il édite et distribue, n'a pas un impact significatif sur l'environnement. Néanmoins, ce thème fait partie intégrante de la politique de la société et est devenu un sujet de réflexion à part entière. Ces éléments sont plus précisément présentés et détaillés 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 a mené dans la première partie de l'exercice fiscal 2012 un audit de ses couvertures d'assurance sur l'ensemble de ses filiales. En s'appuyant sur les enseignements de cet audit, le Groupe a initié une seconde phase faisant appel à des propositions du marché pour la création d'un programme international. Selon les propositions reçues sur chacune des polices, le Groupe décidera au cours de l'exercice 2013 de la création d'un tel programme et de son périmètre et/ou des mesures d'harmonisation de ses polices locales.

L'exercice fiscal 2012 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 2012 s'est élevé à 971K€ hors assurance crédit.

1.8 EVENEMENTS RECENTS, PERSPECTIVES ET STRATEGIES

1.8.1 EVOLUTION RECENTE

Ubisoft a adopté une stratégie pour mettre en valeur ses marques pour joueurs passionnés et pour joueurs casual sur les consoles de salon et portable et sur les supports online, PC, smartphone et tablettes.

- Pour les jeux pour joueurs passionnés sur consoles haute définition et PC, la société concentre ses efforts sur ses franchises fortes afin d'augmenter la qualité et la régularité de leurs sorties. Elle prévoit également de tirer profit de la dynamique attendue provenant du futur lancement des remplaçants de la Xbox 360™, PLAYSTATION®3 et Wii™. Les marques pour joueurs passionnés sont également appelées à être déclinées sur les supports online, en les adaptant au modèle Free to Play, à l'image du succès *Settlers® Online* ou du lancement en 2012 de *Tom Clancy's Ghost Recon® Online*.
- Pour les jeux casual, la société continue de saisir les opportunités offertes par l'introduction de nouvelles consoles, comme la Wii U™, la création de nouveaux segments, comme *Just Dance®* ou *Rocksmith™* et la mise en valeur de marques fortes sur les supports online, à l'image du jeu Free to Play à succès *Howrse®* provenant de l'acquisition d'Owlient.

1.8.2 PERSPECTIVES DE MARCHE

En 2011, le marché des jeux vidéo sur console a enregistré une baisse de 7% en Europe et de 7% en Amérique du Nord (sources NPD, Chart-Track, GFK...). Sur ce segment l'année 2012 devrait être en légère baisse par rapport à 2011 en raison de la poursuite de la baisse des ventes de jeux sur la Wii compensée en partie par une légère hausse attendue sur PLAYSTATION®3 et Xbox 360™, et par l'effet positif provenant de l'introduction de la Wii U™. 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 2012

Chiffre d'affaires (en K€)

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

K€	31 mars 2012	31 mars 2011
Production / chiffre d'affaires	782.547 ⁽¹⁾	729.169
Résultat d'exploitation	6.620	-116.929
Résultat financier	-6.924	-11.077
Résultat courant avant impôt	-304	-128.006
Résultat exceptionnel	-65.784	-54.550
Résultat net	-63.817	-152.117

⁽¹⁾ dont production immobilisée : 355.413 K€ (logiciels internes : 324.140K€ et logiciels externes : 31.273K€)

Coûts de développement internes

Au 31 mars 2012, les coûts de développement internes s'élèvent à 324M€ contre 311M€ au 31 mars 2011.

Périmètre d'intégration fiscale :

Au 31 mars 2012, le groupe fiscal est composé de toutes les sociétés françaises à l'exception des sociétés créées et acquises sur l'exercice.

Tableau de résultat des 5 derniers exercices

Exercice	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Capital social (€)	7.164.812	7.273.867	7.319.603	7.341.411	7.369.475
Nombre d'actions ordinaires	46.224.592	93.856.346 ⁽¹⁾	94.446.494	94.727.890	95.090.002
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions à créer	4.164.407	9.976.148	12.860.572	15.590.840	17.518.199
Par levée de stock options	3.808.907	9.509.468	12.003.892	14.473.220	16.573.169
Par attribution d'actions gratuites	355.500	466.680	856.680	1.117.620	945.030
Chiffre d'affaires (K€)	571.034	576.476	558.548	729.169	782.547
Résultat avant impôts, participation, dotations (K€)	309.662	326.750	190.346	257.594	295.289
Impôts sur les bénéfices (K€)	1.961	13.532	-786	-30.439	-2.271
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation, dotations (K€)	75.212	33.553	-153.066	-152.117	-63.817
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Par action, résultat après impôts avant dotations (€)	6,66	3,34	2,02	3,04	3,13
Par action, résultat après impôt et dotations (€)	1,63	0,36	-1,62	-1,61	-0.67
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale (K€)	546	664*	687*	681*	649*
Cotisations sociales et avantages sociaux (K€)	204	279	243	239	243

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

(1) 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 2012.

Evénements postérieurs à la clôture

Néant

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 ARRETE (AYANT ENTRAINE UNE MISE A JOUR DES STATUTS ET DU K-BIS)

Au 31 mars 2012, le capital social s'élève à 7.369.475,16€ divisé en 95.090.002 actions de 0,0775€ de nominal chacune, entièrement libérées.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés entre le 1^{er} avril 2011 et le 31 mars 2012 :

Au 01/04/11	94.727.890 actions
Levées d'options de souscription d'actions	34.646 actions
Attribution gratuite d'actions	277.000 actions
PEG	50.466 actions
Au 31/03/12	95.090.002 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 Échéance	Plafond d'utilisation	Utilisation au 31/03/12	
Rachat d'actions	30/06/11 6 ^{ème} résolution	18 mois 29/12/12	10% du capital Prix d'achat maximum : 30€	Cf. 4.4	
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	30/06/11 8 ^{ème} résolution	18 mois 29/12/12	10% du capital	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€	30/09/11 15/03/12	277.000 actions créées
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	30/06/11 9 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	26 mois 29/08/13	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	26/03/12	8.644.545 actions maximum à créer ⁽⁵⁾
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public	30/06/11 10 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	26 mois 29/08/13	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	30/06/11 11 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	26 mois 29/08/13	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	20/03/12	9.400.000 actions maximum à créer ⁽⁶⁾
Fixation du prix d'émission d'augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel (offre au public ou placement privé) dans la limite de 10% par an	30/06/11 12 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	26 mois 29/08/13	736K€		
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)	02/07/10 16 ^{ème} résolution ⁽²⁾⁽³⁾ 30/06/11 13 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	26 mois 01/09/12 26 mois 29/08/13	0,2% du montant du capital au jour de l'utilisation par le Conseil	27/04/11	50.466 actions créées Cf. 3.3.2.5
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions	02/07/10 17 ^{ème} résolution ⁽²⁾	38 mois 01/09/13	3,4% du montant du capital au jour de l'utilisation par le Conseil	27/04/11	3.220.748 options attribuées
Augmentation de capital réservée aux salariés des filiales de la société (hors de France)	30/06/11 16 ^{ème} résolution ⁽¹⁾	18 mois 29/12/12	0,2% du capital au jour de la décision du Conseil	N/A	N/A
Attribution gratuite d'actions	22/09/08 12 ^{ème} résolution ⁽⁴⁾	38 mois 21/11/11 (expirée)	1% du capital au jour de la décision du Conseil	24/06/11	143.910 actions attribuées

(1) Imputation sur les plafonds de 1.450K€ de capital et 400M€ de titres de créances (sans DPS) fixés par l'Assemblée du 30 juin 2011 (17^{ème} résolution)

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

(3) Il a été mis fin à cette délégation (pour la fraction non utilisée) par l'Assemblée du 30 juin 2011 ayant approuvé des résolutions de même nature

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

(5) Attribution gratuite aux actionnaires de 95.090.002 bons de souscription d'actions (BSA) à raison d'un BSA pour une action (sur la base du nombre d'actions enregistré le 5 avril 2012 après bourse) émis le 10 avril 2012 et exerçables à tout moment du 10 avril 2012 au 10 octobre 2013 : 11 BSA permettant de souscrire à 1 action nouvelle au prix d'exercice de 7€

(6) Mise en place d'une ligne de capital « Equity Line » : émission de 9.400.000 bons d'émission d'actions (BEA) à un prix d'émission unitaire de 0,0001€ exerçables du 20 mars 2012 au 20 mars 2014 (avec faculté de prorogation d'une année) au gré de la société souscrits par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (investisseur qualifié au sens de l'article L.411-2 du Code Monétaire et Financier) : un BEA

permettant de souscrire à une action de la société à concurrence d'un prix d'exercice égal à 95% du cours moyen pondéré des jours de bourse précédant sa fixation : soit une augmentation de capital social maximal en nominal de 728.500€

3.3.2.2 TITRES DONNANT ACCES AU CAPITAL SOCIAL / CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2012

Au 31 mars 2012 :

- le nombre d'options de souscription ouvertes et non encore exercées s'élève à 16.573.169 :
 - ✓ en ne retenant que les options dites «dans le marché» (sur la base du cours de clôture de l'action au 31 mars 2012 : 5,458€) pour lesquelles les périodes d'exercice sont ouvertes (plans 7, 11, 12) (cf. tableau options de souscription d'actions), la dilution serait de **1,07%**, puisque les options relatives aux autres plans (plans 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 et 24 ont un prix d'exercice supérieur ou égal au cours de clôture de l'action au 31 mars 2012)
 - ✓ 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 2012
 - en tenant compte des périodes d'exercice ouvertes au 31 mars 2012, la dilution serait de **9,06%**
 - sans considération de l'ouverture des périodes d'exercice, la dilution serait de **14,84%**.
- le nombre d'actions gratuites attribuées s'élève à 945 030 soit une dilution potentielle de **0,98%**.

3.3.2.3 ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS (PLANS EN VIGUEUR AU 31 MARS 2012)

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		Solde au 31/03/12	Date d'acquisition Date de transfert	Conditions de performance
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 ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾
04/04/07 15/09/08	21	80.580 ⁽¹⁾	0	61.000 ⁽¹⁾	9.000	21.580	59.000 ⁽¹⁾	14/09/12 15/09/12	Oui ⁽³⁾
22/09/08 09/04/09	17	45.500	0	34.000	-	1.500	44.000	08/04/13 09/04/13	Oui ⁽³⁾
22/09/08 17/11/09	2	15.000	0	15.000	-	-	15.000	16/11/13 17/11/13	Oui ⁽³⁾
22/09/08 15/12/09	42	355.000	0	152.000	8.000	63.000	292.000	14/12/13 15/12/13 15/12/15 ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾
22/09/08 30/06/10	1.252	12.520	0	100	-	0	12.520	29/06/12 30/06/14 ⁽²⁾	Non ⁽⁴⁾
22/09/08 30/06/10	26	160.500	0	105.000	7.000	15.500	145.000	29/06/14 30/06/14 30/06/16 ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾
22/09/08 15/11/10	38	215.000	0	112.000	8.000	10.000	205.000	14/11/14 15/11/14 15/11/16 ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾
22/09/08 24/06/11	1.214	12.140	0	100	-	0	12.140	23/06/13 24/06/15 ⁽²⁾	Non ⁽⁴⁾
22/09/08 24/06/11	18	131.770	0	100.770	-	0	131.770	23/06/15 24/06/15 24/06/17 ⁽²⁾	Oui ⁽³⁾
TOTAL		1.058.610	0	610.570	32.000	113.580	945.030		

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

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

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

(4) 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)	31/03/12	
				Période	Modalités			Annulées (1) (2) (3)	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€	17.836	5.311	304.742
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)	15.060	280	699.869
21/09/05 ----- 23/02/06	13	2.711.784	-	du 23/02/07 au 22/02/13 (4)	25% par an à compter du 23/02/07	7,91€	-	40.350	1.682.333
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€	-	108.002	2.467.016
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€	-	1.500	17.398
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€	-	106.220	1.441.880
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€	-	21.600	1.269.800
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)	-	8.000	84.360
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)	-	133.150	2.760.300
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)	-	20.600	86.605
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)	1.750	138.165	2.889.343
02/07/10 ----- 27/04/11	24	3.220.748	110.000	du 27/04/12 au 26/04/16	25% par an à compter du 27/04/12	6,841€	-	502.975 ⁽⁵⁾	2 717 773
TOTAL		23.377.437	641.000				34.646	1.086.153	16.573.169

- (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) Nombre d'options annulées entre le 1^{er} avril 2011 et le 31 mars 2012
 (4) Prorogation de deux ans suivant décision du Conseil d'administration du 10 janvier 2011
 (5) Conseil d'administration du 9 mars 2012 → modification de la nature de 417 000 options de souscription (sur les 3 220 748 options attribuées) en options d'achat soit, après annulation, 410 750 options d'achat et 2 717 773 options de souscription

ATTRIBUTIONS ET EXERCICES D'OPTIONS			
OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUEES PAR LA SOCIETE ET LEVEES			
ENTRE LE 1 ^{ER} AVRIL 2011 AU 31 MARS 2012			
MANDATAIRES SOCIAUX			
Options de souscription attribuées entre le 1 ^{er} avril 2011 et le 31 mars 2012			
Identité du mandataire	Nombre d'options de souscription ⁽¹⁾ attribuées	Prix d'exercice	Plan n° et date d'échéance
Yves Guillemot	70.000	6,841€	Plan n° 24 Echéance 26/04/16
Claude Guillemot	10.000		
Michel Guillemot	10.000		
Christian Guillemot	10.000		
Gérard Guillemot	10.000		
Options levées au cours de l'exercice entre le 1 ^{er} avril 2011 et le 31 mars 2012			

N/A

⁽¹⁾ La nature des options a été modifiée par le Conseil d'administration du 9 mars 2012 : options de souscription → options d'achat

Le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 27 avril 2011, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2010, a attribué aux mandataires sociaux de la société des options de souscription d'actions dans les proportions ci-avant 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 octroyées aux mandataires sociaux en vertu de ce plan et en application de la dix-septième résolution votée par l'Assemblée des actionnaires du 2 juillet 2010, sont assorties des conditions de performance établies sur la base d'un objectif cumulé de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Les options ainsi attribuées sont exerçables par tranche de 25% sur quatre ans à compter du 27 avril 2012 mais en pratique, les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur plusieurs années consécutives (en l'occurrence sur 4 ans) sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars 2012, 2013, 2014 et 2015, les mandataires ne pourront exercer leurs options qu'à compter du 31 mars 2015.

Aucune option n'a été exercée par les mandataires sociaux depuis l'adhésion aux recommandations AFEP-MEDEF.

DIX SALARIES (NON MANDATAIRES SOCIAUX)**Options de souscription attribuées entre le 1^{er} avril 2011 et le 31 mars 2012**

Information globale toutes sociétés du groupe confondues	Nombre d'options de souscription attribuées aux 10 principaux bénéficiaires	Prix moyen pondéré	Plan n° Date d'échéance
	417.000	6,841 €	Plan n°24 Echéance 26/04/16

Options levées au cours entre le 1^{er} avril 2011 et le 29 février 2012

Information globale toutes sociétés du groupe confondues	Nombre d'options levées par les dix salariés ayant exercé le plus grand nombre	Prix moyen pondéré	Plan n° Date d'échéance
	26.654	3,897€	Plan n° 11 Echéance 13/10/14 Plan n° 12 Echéance 16/11/14 Plan n° 23 Echéance 29/06/15 ⁽²⁾

(1) 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 2012, les salariés détiennent par le biais du « FCPE Ubi actions » 918.316 actions soit 0,97% du capital social.

L'Assemblée générale mixte du 30 juin 2011, dans sa partie extraordinaire, a renouvelé au profit du Conseil d'administration la délégation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2010, 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 9 mars 2012 a décidé de procéder à une augmentation de capital dans la limite de 189.943 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 de la période des souscriptions avec une décote de 15%).

L'utilisation faite de ces délégations entre le 1^{er} avril 2011 et le 31 mars 2012 figure au 3.3.2.1 dans l'état des délégations en cours de validité consenties au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital.

3.3.2.6 MONTANT DES VALEURS MOBILIERES CONVERTIBLES, ECHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION

Faisant usage de la délégation de compétence accordée par l'Assemblée générale du 30 juin 2011 sous ses onzième et douzième résolutions (statuant en application des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce - (notamment L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136) – et des articles L. 228-91 et suivants dudit Code) et de la sub-délégation accordée par le Conseil d'administration du 9 mars 2012 à son Président Directeur général, il a été décidé le 20 mars 2012 de procéder à une émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de bons d'émission d'actions (« BEA ») exerçables au gré de la société souscrits par CREDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK (« CA-CIB ») - investisseur qualifié au sens de l'article L.411-2 du Code Monétaire et Financier, dans le cadre d'un placement privé et en vue de la mise en place d'une ligne de capital (« Equity Line »).

Les principales caractéristiques des BEA sont exposées ci-après :

Nature et catégorie des BEA

Les BEA émis par la société sont des valeurs mobilières donnant accès au capital au sens de l'article L. 228-91 et suivants du Code de commerce. Les BEA n'ont fait et ne feront l'objet d'aucune demande d'admission aux négociations sur un marché réglementé ou non.

Forme et mode d'inscription en compte des BEA

Les BEA sont émis exclusivement sous la forme nominative.

Parité d'Exercice des BEA

UN (1) BEA permet de souscrire UNE (1) action nouvelle au prix de Souscription ci-après défini, sous réserve des éventuels ajustements qui pourraient intervenir en cas notamment d'opérations financières.

Prix unitaire des BEA

0,0001 euro.

Montant nominal maximum des augmentations de capital à provenir de l'exercice des BEA

728.500 euros représentant environ 9,9 % du capital social au 20 mars 2012.

Prix de Souscription d'une action nouvelle

Le prix de souscription d'une action nouvelle par exercice de BEA sera égal à 95% du cours moyen pondéré des jours de bourse précédant sa fixation.

Période d'exercice des BEA

2 ans à compter du 20 mars 2012 soit jusqu'au 20 mars 2014 avec faculté de prorogation d'une année supplémentaire.

Information du marché :

Pour chaque émission d'actions nouvelles suite à l'exercice de BEA par la Société, un avis Euronext sera publié préalablement à l'admission aux négociations de ces actions et indiquera le nombre d'actions émises ainsi que leur prix de souscription.

3.3.2.7 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⁽¹⁾

Date du Conseil (2)	Nature de l'opération	Nombre de titres émis	Montant (en numéraire)	Prime d'émission	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social
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 01/04/09 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€
18/07/11	Exercice d'options de souscription du 01/04/11 au 30/06/11 et souscription du FCPE Ubi actions	67.574	373.493,36€	368.256,37€	94.795.464	7.346.648,46€
30/09/11	Exercice d'options de souscription du 01/07/11 au 31/08/11 et augmentation par incorporation de réserves	167.666	42.307,08€	29.312,97€	94.963.130	7.359.642,58€
15/03/212	Exercice d'options de souscription du 01/09/11 au 29/02/12 et augmentation par incorporation de réserves	124.848	42.800,24€	33.124,52€	95.087.978	7.369.318,30€
30/03/12	Exercice d'options de souscription du 01/03/12 au 29/03/12	2.024	7.853,12€	7.696,26€	95.090.002	7.369.475,16€

⁽¹⁾ Capital social arrêté ayant résulté en une mise à jour des statuts et de l'extrait K-bis

⁽²⁾ ou de la constatation par le Président Directeur général en cas de délégation

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 30 juin 2011 a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 2 juillet 2010 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 31/03/12

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,60%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille	
Contrat de liquidité	166.584
Couverture de plans d'options d'achat	400.000
Valeur comptable du portefeuille	2.491.244,35€
Valeur de marché du portefeuille ^(a)	3.092.415,47€

^(a) Cours de clôture au 30 mars 2012 : 5,458€

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 31/03/11	143.295
Nombre d'actions acquises au cours de l'exercice	1.105.732
Cours moyen des acquisitions	5,16€
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	682.443
Cours moyen des ventes	5,84€
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 31/03/12	566.584
Valeur des actions inscrites au nom de la société au 31/03/12 ^(a)	2.491.244,35€
Valeur nominale des actions inscrites au nom de la société au 31/03/12	43.910,26€
Nombre d'actions utilisées au cours de l'exercice	682.443
Réallocation ayant eu lieu au cours de l'exercice	N/A
Fraction du capital représentée pour les actions détenues au 31/03/12	0,60%

^(a) Evaluées au cours d'achat

AFFECTATION PAR OBJECTIF DES ACTIONS AINSI AUTO-DETENUES

	Contrat de liquidité	Couverture de plans d'options d'achat
Nombre d'actions auto-détenues	166.584	400.000

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 24 SEPTEMBRE 2012

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 24 septembre 2012.

Titres concernés : actions ordinaires d'Ubisoft Entertainment SA cotées sur Euronext Paris, compartiment B, 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 2012 (95.090.771) et compte tenu du nombre d'actions détenues au 14 mai 2012 (567.333 actions représentant 0,597% du capital) : 8.941.744 soit 9,403%

Prix maximum d'achat : soit sur la base du capital social au 30 avril 2012 un montant maximum de 285.272.310€

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 24 septembre 2012.

Déclarations synthétiques des opérations réalisées du 13 mai 2011 ^(*) au 14 mai 2012 date du présent rapport

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,597%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille ⁽¹⁾	567.333
Valeur comptable du portefeuille	2.511.742,72€
Valeur de marché du portefeuille ⁽²⁾	2.875.243,64€

⁽¹⁾ 400.000 titres ont été acquis sur le marché (affectés à l'objectif actionnariat salarié) en vertu de la 6^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 30 juin 2011 et le solde dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas

⁽²⁾ Cours de clôture au 14 mai 2012 : 5,068€

^(*) 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 31/03/12			
	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⁾	1.024.577	604.059				
Echéance maximale moyenne ⁽²⁾						
Cours moyen de la transaction	4,94€	5,57€			NEANT	
Prix d'exercice moyen	-	-				
Montants	5.064.984	3.365.067				

(1) 400.000 titres ont été acquis sur le marché (affectés à l'objectif actionnariat salarié) en vertu de la 6^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 30 juin 2011 et le solde dans le cadre du contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas

(2) Durée de validité de l'autorisation de l'Assemblée générale du 30 juin 2011 : 29 décembre 2012 ou expiration par anticipation en cas d'approbation par l'assemblée d'une résolution de même nature avant 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 B
Valeur nominale	0,0775€
Nombre d'actions en circulation au 31/03/12 ⁽¹⁾	95.090.002
Cours de clôture au 31/03/2012 ⁽²⁾	5,458€
Capitalisation boursière au 31/03/2012	519.001.230,90€
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€

(1) Actions en circulation

(2) Source Euronext

3.3.5.2 EVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 18 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en €) ⁽¹⁾	Cours le plus bas (en €) ⁽¹⁾	Volume échangé (en actions) ⁽¹⁾
2010			
Octobre 2010	9,321	7,913	13.170.939
Novembre 2010	9,963	7,084	30.747.909
Décembre 2010	8,088	7,284	13.408.719
2011			
Janvier 2011	8,616	7,786	11.264.013
Février 2011	9,303	7,675	15.755.298
Mars 2011	7,96	6,765	10.726.438
Avril 2011	7,694	6,573	11.116.718
Mai 2011	7,053	6,225	19.548.619
Juin 2011	7,288	6,293	13.878.506
Juillet 2011	7,191	5,356	12.603.954
Août 2011	5,962	4,362	15.749.974
Septembre 2011	4,9	3,517	17.208.604
Octobre 2011	4,621	3,582	10.317.111
Novembre 2011	5,339	3,976	12.968.549
Décembre 2011	5,524	4,588	7.912.037
2012			
Janvier 2012	5,998	5,011	8.194.100
Février 2012	6,471	5,871	5.433.610
Mars 2012	6,364	5,252	5.836.652

(Source Euronext)

Ajustement le 10 avril 2012 suite à émission de bons de souscription d'actions

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

	31/03/12		31/03/11		31/03/10	
	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 (2)
	%	%	%	%	%	%
Guillemot Brothers SA	6.803.580 7,155%	13.606.248 ⁽¹⁾ 12,782%	6.803.580 7,182%	13.607.160 12,779%	6.803.580 7,204%	13.607.160 12,835%
Claude Guillemot	685.244 0,721%	1.370.488 1,287%	725.244 0,766%	1.410.488 1,325%	685.244 0,726%	1.370.488 1,293%
Yves Guillemot	836.608 0,880%	1.673.216 1,572%	836.608 0,883%	1.673.216 1,571%	836.608 0,886%	1.673.216 1,578%
Michel Guillemot	499.984 0,526%	999.968 0,939%	499.984 0,528%	999.968 0,939%	499.984 0,529%	999.968 0,943%
Gérard Guillemot	520.428 0,547%	1.040.856 0,978%	520.428 0,549%	1.040.856 0,978%	520.428 0,551%	1.040.856 0,982%
Christian Guillemot	276.788 0,291%	553.576 0,52%	276.788 0,292%	553.576 0,52%	316.788 0,335%	633.576 0,598%
Autres membres Famille Guillemot	109.148 0,115%	218.296 0,205%	109.148 0,115%	218.296 0,205%	109.148 0,115%	218.296 0,205%
Guillemot Corporation SA	863.874 0,908%	1.727.748 1,623%	863.874 0,912%	1.727.748 1,623%	863.874 0,915%	1.727.748 1,630%
Concert ⁽¹⁾	10.595.654 11,143%	21.190.396 19,907%	10.635.654 11,228%	21.231.308 19,940%	10.635.654 11,261%	21.271.308 20,064%
Ubisoft Entertainment SA	566.584 0,596%	- -	143.295 0,151%	- -	94.318 0,100%	- -
FCPE Ubi Actions	918.316 0,966%	1.666.903 1,566%	748.587 0,79%	1.497.174 1,406%	748.587 0,793%	1.417.504 1,337%
Public	83.009.448 87,296%	83.592.253 78,528%	83.200.354 87,831%	83.748.865 78,654%	82.967.935 87,846%	83.326.709 78,599%
TOTAL	95.090.002 100%	106.449.552 100%	94.727.890 100%	106.477.347 100%	94.446.494 100%	106.015.521 100%

(1) Les 10.595.654 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 2012, à l'exception de 912 actions détenues par Guillemot Brothers SA passées en droit de vote simple au cours de l'exercice clos le 31 mars 2012

(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 2012

	Capital		Droits de vote	
	Nombre de titres	%	Nombre	%
Guillemot Brothers SA ⁽¹⁾	6.803.580	7,155%	13.606.248	12,341%
Claude Guillemot	685.244	0,721%	1.370.488	1,243%
Yves Guillemot	836.608	0,880%	1.673.216	1,518%
Michel Guillemot	499.984	0,526%	999.968	0,907%
Gérard Guillemot	520.428	0,547%	1.040.856	0,944%
Christian Guillemot	276.788	0,291%	553.576	0,502%
Autres membres Famille Guillemot	109.148	0,115%	218.296	0,198%
Guillemot Corporation SA	863.874	0,908%	1.727.748	1,567%
Concert	10.595.654	11,143%	21.190.396	19,220%
Ubisoft Entertainment SA	567.333	0,597%	-	-
FCPE Ubi Actions	917.204	0,965%	1.665.791	1,511%
Public	83.010.580	87,296%	87.397.585	79,269%
TOTAL	95.090.711	100%	110.253.772	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 2012 (1)

Actionnaire	% capital	% droits de vote
Invesco Ltd.	10,048%	8,976%
FMR LLC ⁽²⁾	11,212%	10,016%

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

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

3.3.6.4 FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2012 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
Harbinger Capital Partners LLC ⁽¹⁾	14/04/11	5%	5%	A la baisse suite à une cession sur le marché	4,98%	4,43%
Invesco Ltd ⁽¹⁾	04/04/11	10%	-	A la baisse suite à cession sur le marché	9,99%	8,87%
	01/06/11	10% ⁽⁴⁾	-	A la hausse suite à acquisition sur le marché	10,09%	8,961%
Altrinsic Global Advisors ⁽²⁾	12/09/11	-	5%	A la baisse suite à cession sur le marché	5,62%	4,99%
	14/09/11	5%	-	A la baisse suite à cession sur le marché	4,99%	4,43%
FMR LLC ⁽³⁾	15/11/11	10% ⁽⁴⁾	-	A la hausse suite à acquisition sur le marché	10,73%	9,54%
	18/11/11	-	10% ⁽⁴⁾	A la hausse suite à acquisition sur le marché	11,39%	10,12%
	30/03/12	-	10%	A la baisse suite à cession sur le marché	11,23%	9,98%
	10/04/12	10%		A la hausse suite à acquisition sur le marché	11,27%	10,02%
Fonds Stratégique Investissements	21/04/12	-	5%	Passage en droit de vote double des titres détenus au nominatif	3,81%	6,55%

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

(2) Prestataire de service d'investissements agissant en application d'un mandat discrétionnaire

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

(4) Déclaration d'intention

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

Suivant décision du Conseil d'administration en date du 9 avril 2009 rendue publique le 14 avril 2009, la société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 mis à jour en avril 2010 (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.code-afep-medef.com).

Il est fait état dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, des 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 31/03/12
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	685.244
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	5.004

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

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

Il est à noter que la composition du Conseil d'administration est appelée à être modifiée à court terme [cf. Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne].

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, 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.

Le règlement intérieur à jour au 27 avril 2011 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 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.

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 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.
- un contrat (i) de licence d'exploitation exclusive et non cessible d'utilisation et de reproduction de jeux vidéos pour formats iPhone et iPod Touch et (ii) de licence non exclusive et non cessible en vue de la reproduction des marques ainsi que des logos se rapportant aux jeux vidéo objet de la licence d'exploitation exclusive. La licence a été consentie moyennant le versement de redevances proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé par Gameloft SA.

Ces accords font partie des conventions réglementées dont le détail figure en partie 5 des Etats Financiers.

4.2.8 CONTRAT DE PRESTATIONS DE SERVICES AVEC L'EMETTEUR ET SES FILIALES

Il n'existe pas de contrat de services liant les membres du Conseil d'administration à l'émetteur ou à l'une des filiales du Groupe et prévoyant l'octroi d'avantages, à l'exception du contrat de commande et de cession de droits conclu le 18 octobre 2011 entre la société et la société NextVision SARL, dont Marc Fiorentino est gérant-associé unique. Au terme de ce contrat, la société confie à la société NextVision SARL la conception et le développement d'un jeu vidéo free-to-play sur le thème de la finance assorti d'une cession au profit de la société de tous les droits de propriété intellectuelle et matérielle attachés audit jeu. Ce contrat a été autorisé au titre des conventions réglementées par le Conseil d'administration du 30 juin 2011. La société NextVision SARL n'a pas perçu au titre de l'exercice écoulé de rémunération dans le cadre dudit 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 RÔLE ET FONCTIONS DES COMITÉS DU CONSEIL

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

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

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

Les comités se réunissent à l'initiative de leur Président, la convocation pouvant se faire par tous moyens. Les comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins 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 31/03/12 FRANCE

- **PRÉSIDENT** d'Ubisoft Annecy SAS, Ubisoft Emea SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadéo SAS, Owlient SAS
- **GÉRANT** d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL

ETRANGER

- **GERANT** de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), 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), Ubi Workshop Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Quazal Technologies Inc (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse), Red Storm Entertainment Inc. (Etats-Unis),
- **VICE-PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Inc. (Etats-Unis)
- **DIRECTEUR GENERAL (CEO) ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Emirats Arabes Unis)
- **ADMINISTRATEUR EXECUTIF** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)
- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections 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), RedLynx Oy (Finlande)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/12 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

- **PRÉSIDENT** de Ludi Factory SAS, Ubisoft Books & Records SAS, Ubisoft Design SAS, Ubisoft Graphics SAS, Ubisoft Manufacturing & Administration SAS, Ubisoft Organisation SAS, Ubisoft World SAS, Tiwak SAS, Ubisoft Computing SAS, Ubisoft Marketing International SAS, Ubisoft Development SAS, Ubisoft Editorial SAS, Ubisoft Operational Marketing SAS, Ubisoft Support Studios SAS
- **GÉRANT** d'Ubisoft Art SARL, Ubisoft Castelnau SARL, Ubisoft Counsel & Acquisitions SARL, Ubisoft Emea SARL, Ubisoft Gameplay SARL, Ubisoft Market Research SARL, Ubisoft Marketing France SARL, Ubisoft Paris Studios SARL, Ubisoft Production Internationale SARL, Ubisoft Production Annecy SARL, Ubisoft Production Montpellier 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

ETRANGER

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** de Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Digital Arts (Canada), Ubisoft Vancouver (Canada), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis)
- **PRESIDENT** d'Ubisoft Finland OY (Finlande)
- **GÉRANT** d'Ubisoft Warenhandels GmbH (Autriche), Ubisoft GmbH (Allemagne), Max Design Entertainment Software Entwicklungs GmbH (Autriche)
- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Norway A/S (Norvège), Ubisoft Ltd (Irlande)
- **LIQUIDATEUR** de Ubisoft Warenhandels GmbH (Autriche)
- **MEMBRE SUPPLEANT DU COMITE DE LIQUIDATION ET PRESIDENT** 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 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 31/03/12

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Sweden A/B (Suède), Ubisoft Nordic AS (Danemark), Ubisoft Emirates FZ LLC (Emirats Arabes Unis)
- **ADMINISTRATEUR SUPPLEANT** d'Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/12

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), Guillemot Spain SL (Espagne)
- **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** d'Ubisoft Canada Inc. (Canada), Ubisoft Music Inc. (Canada), Ubi Workshop Inc. (anciennement dénommée Ubisoft Music Publishing Inc.) (Canada), Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Ltd (Irlande)
- **ADMINISTRATEUR SUPPLEANT** d'Ubisoft Norway A/S Norvège)
- **MEMBRE SUPPLEANT DU COMITE DE LIQUIDATION** d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **ADMINISTRATEUR** de Jeuxvidéo.com SA

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 31/03/12

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)

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft SA (Espagne), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), 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)

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 EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/12

FRANCE

- **PRÉSIDENT** de Ludigames SAS, Gameloft Partnerships SAS, Gameloft Live SAS
- **GERANT** de Gameloft Rich Games Production France SARL
- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Corporation SA, Guillemot Brothers SA

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), 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), PT Gameloft Indonesia (Indonésie), Gameloft Entertainment Toronto Inc. (Canada)

- **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), 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

- **ADMINISTRATEUR** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft SA (Espagne), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft KK (Japon), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)
- **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'Odyssée Interactive Games SARL

ETRANGER

ADMINISTRATEUR de Gameloft Ltd (Malte)

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 31/03/12

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft SWEDEN A/B (Suède)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/12

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

- **VICE-PRESIDENT** d'Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis)
- **ADMINISTRATEUR** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Inc. (Etats-Unis), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

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

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 31/03/12

FRANCE

- **ADMINISTRATEUR** de ISFPME SA
- **GERANT** de Nextvision SARL

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **GERANT** d'Allo Finance
 - **ADMINISTRATEUR** d'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 720K€.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2011/2012 s'élèvent à 180K€.

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	31/03/11	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	-	-	-
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	31/03/12	Ubisoft	Autres sociétés	31/03/12	Ubisoft	Autres sociétés	31/03/12
Yves Guillemot	500.004		500.004	129.500	-	129.500	-	-	-
Claude Guillemot	62.496		62.496	18.500	-	18.500	-	-	-
Michel Guillemot	24.000		24.000	18.500	-	18.500	-	-	-
Gérard Guillemot	71.492		71.492	18.500	-	18.500	-	-	-
Christian Guillemot	62.496		62.496	18.500	-	18.500	-	-	-
TOTAL	720.488		720.488	203.500	-	203.500	-	-	-

(1) Il s'agit de la juste valeur IFRS au moment de l'attribution soit 2,46 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2011 et 1,85 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2012

(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		31/03/11		31/03/12
		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	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	15.000
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		530.004	530.004	535.004
Claude Guillemot Directeur général délégué		31/03/11		31/03/12
		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	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	7.500
Avantages en nature		-	-	-
TOTAL		92.496	92.496	89.996

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 Directeur général délégué		31/03/11		31/03/12
		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾
				Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		56.080	56.080	24.000
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	15.000	15.000	15.000	20.000
Avantages en nature	-	-	-	7.500
TOTAL		71.080	71.080	51.500
Gérard Guillemot Directeur général délégué		31/03/11		31/03/12
		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾
				Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		161.373	161.373	71.492
Rémunération variable		-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	15.000	15.000	15.000	20.000
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL		176.373	176.373	91.492
Christian Guillemot Directeur général délégué		31/03/11		31/03/12
		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	20.000
Avantages en nature	Partie variable ⁽⁴⁾	15.000	15.000	15.000
TOTAL		92.496	92.496	97.496

(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				
		31/03/11		31/03/12
Identité du dirigeant		Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations	Jetons de présence Ubisoft
				Autres rémunérations
Marc Fiorentino				-
Partie fixe (1)	15.000	-	20.000	-
Partie variable (2)	15.000	-	15.000	-
TOTAL		30.000	-	35.000

(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 27 avril 2011, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 2 juillet 2010, 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 dix-septième résolution votée par l'Assemblée des actionnaires du 2 juillet 2010, sont assorties des conditions de performance établies sur la base d'un objectif cumulé de chiffre d'affaires et de rentabilité.

Les options ainsi attribuées sont exerçables par tranche de 25% sur quatre ans à compter du 27 avril 2012 mais en pratique, les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur plusieurs années consécutives (en l'occurrence sur 4 ans) sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars 2012, 2013, 2014 et 2015, les mandataires ne pourront exercer leurs options qu'à compter du 31 mars 2015.

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° 24 27/04/11	Options de souscription	1,85 €	70.000	6,841€	25% par an à compter du 27/04/12 jusqu'au 26/04/16
Claude Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 24 27/04/11	Options de souscription	1,85 €	10.000	6,841€	25% par an à compter du 27/04/12 jusqu'au 26/04/16
Michel Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 24 27/04/11	Options de souscription	1,85 €	10.000	6,841€	25% par an à compter du 27/04/12 jusqu'au 26/04/16
Gérard Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 24 27/04/11	Options de souscription	1,85 €	10.000	6,841€	25% par an à compter du 27/04/12 jusqu'au 26/04/16
Christian Guillemot	Ubisoft Entertainment SA	Plan n° 24 27/04/11	Options de souscription	1,85 €	10.000	6,841€	25% par an à compter du 27/04/12 jusqu'au 26/04/16
TOTAL DES ATTRIBUTIONS PAR UBISOFT ENTERTAINMENT SA					110.000		

⁽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					
Claude GUILLEMOT Directeur général délégué	Cession	13/05/11	40.000	6,8737€	274.948€
Marc FIORENTINO Administrateur	Acquisition	09/09/11	5.000	4,2531€	21.265,50€
Alain MARTINEZ Directeur financier	Cession	16/05/11	1.355	6,67€	9.033€
	Cession	01/02/12	4.110	6,10€	25.076€

© 1995-2012 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Rayman, Driver, Just Dance, Tom Clancy, Ghost Recon, Splinter Cell, Splinter Cell Conviction, The Settlers, Far Cry, Rocksmith, Your Shape logo, Trackmania, Anno, Anno 2070, Assassin's Creed, 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.

© 2005-2011 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 is a trademark of Waterwheel Licensing LLC in the US and/or other countries used under license by Ubisoft Entertainment.

Myst® is a trademark of Cyan, Inc. and Cyan Worlds, Inc. under license to Ubisoft Entertainment.

Far Cry : Based on Crytek's original Far Cry directed by Cevat Yerli. Powered by Crytek's technology "CryEngine".

Howrse and Owlient are trademarks of Owlient in the U.S. and/or other countries. Owlient is a Ubisoft Entertainment company.

RedLynx is a trademark of Redlynx in the US and/or other countries. Redlynx is a Ubisoft Entertainment company.

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", "PS3", "PlayStation Portable", "PlayStation 3", are trademarks or registered trademarks of Sony Computer Entertainment Inc. All rights reserved.

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

Ubisoft Entertainment

Société anonyme à Conseil d'administration

Au capital de 7 372 310,57€

Siège social : 107 avenue Henri Fréville

BP 10704 35207 Rennes cedex 2

335 186 094 RCS Rennes