



2015

Document de référence

incluant le rapport financier annuel



UBISOFT®

Sommaire

Le mot du Président 3

1 Chiffres clés 5

- 1.1 Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel 6
- 1.2 Chiffre d'affaires par type de support 7
- 1.3 Chiffre d'affaires par destination géographique 8

2 Présentation du Groupe 9

- 2.1 Profil et stratégie du Groupe 10
- 2.2 Historique 10
- 2.3 Filiales et participations 11
- 2.4 Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement 13
- 2.5 L'exercice 2014/2015 15
- 2.6 Perspectives 19

3 Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne 21

- 3.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques 22
- 3.2 Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe 48
- 3.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Ubisoft Entertainment SA 68
- 3.4 Responsables du contrôle des comptes 69

4 Responsabilité sociétale de l'entreprise 71

- 4.1 Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal 72
- 4.2 Indicateurs sociaux 74
- 4.3 Indicateurs environnementaux 82
- 4.4 Indicateurs sociétaux 87
- 4.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant 90

5 États financiers 93

- 5.1 Comptes consolidés au 31 mars 2015 94
- 5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 142
- 5.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2015 144
- 5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 170
- 5.5 Résultats d'Ubisoft (société mère) au cours des cinq derniers exercices 172

6 Information sur la Société et le capital 173

- 6.1 Informations juridiques 174
- 6.2 Capital social et actionariat 177
- 6.3 Le marché des titres 186
- 6.4 Titres non représentatifs du capital 190
- 6.5 Communication financière 191

7 Assemblée générale 193

- 7.1 Ordre du jour 194
- 7.2 Projets des résolutions au vote de l'assemblée 195
- 7.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 214

8 Attestation du responsable du document de référence 215

9 Tables de concordance 217

- Table de concordance du document de référence 218
- Table de concordance du rapport de gestion 220
- Table de concordance RSE 221
- Table de concordance du rapport financier annuel 223

2015

Document de référence

incluant le rapport financier annuel



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 02 juillet 2015, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement de la Commission Européenne (CE) n° 809/2004, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférent pour l'exercice clos le 31 mars 2014, sont présentés dans le document de référence enregistré le 26/06/2014 sous le n° D.14-0691 aux pages 98 à 188,
- les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférent pour l'exercice clos le 31 mars 2013, sont présentés dans le document de référence enregistré le 25/06/2013 sous le n° D.13-0655 aux pages 88 à 173.



Le mot du Président

Chers Actionnaires, chers Partenaires,

Une performance remarquable en 2014/2015

Les jeux en monde ouvert ont confirmé leur montée en puissance en 2014. Ils ont représenté 30 % des revenus de l'industrie générés sur consoles et PC, soit près de deux fois mieux qu'en 2008, et cinq d'entre eux se sont classés parmi les dix meilleures ventes de l'année. Cette dynamique de fonds est amenée à se poursuivre. Dans ce contexte, nous avons classé trois de nos titres en monde ouvert dans les sept meilleures ventes de l'année. Cette réalisation remarquable est le reflet de notre passion pour l'innovation et la créativité, de l'excellence de nos studios et de la pertinence de nos campagnes marketing.

Elle est également le reflet de notre capacité unique à créer en interne des nouvelles marques blockbusters et à les lancer régulièrement. Aujourd'hui, seule Ubisoft® peut commercialiser autant de jeux de cette ampleur et de façon aussi régulière. Ainsi, en complément de l'opus annuel *Assassin's Creed®*, il ne nous aura fallu que deux années pour lancer le nouveau *Far Cry®*, considéré par beaucoup comme le meilleur jeu de tir de 2014. L'exercice aura également vu la sortie de *Watch Dogs®*, nouvelle création de nos studios internes et succès historique pour le lancement d'une nouvelle marque. Cette capacité nous confère un niveau élevé de visibilité et de stabilité sur lesquels nous pouvons bâtir notre avenir avec confiance.

Détenteurs et développeurs de nos propres marques

Nous devons l'essentiel de cette performance à nos équipes internes et nous sommes fiers de progresser de cette façon. Les premières années d'un nouveau cycle sont le moment idéal pour lancer de nouvelles marques. Ubisoft a toujours su tirer profit de ces périodes pour se différencier et créer de nouvelles franchises à long terme. *Watch Dogs* n'a pas été seulement l'une des deux meilleures créations de l'année 2014, elle a été la seule nouvelle franchise d'ampleur développée et possédée par son éditeur. Nous détenons ainsi en interne la marque, l'expertise et les technologies. Nous pensons que ce savoir-faire dans le développement de nouvelles IPs est un élément majeur de création de valeur à long terme pour nos actionnaires. Il s'est concrétisé par un exercice 2014/2015 record avec un chiffre d'affaires de 1 464 M€, en hausse de 45 %, un résultat opérationnel non-IFRS de 171 M€ et une génération de Free-Cash-Flow de 176 M€.

Loin d'avoir maximisé notre potentiel

Forts de ces succès, nous pouvons encore améliorer notre performance, notamment sur la partie hautement stratégique du digital. Ce segment a représenté 26 % du chiffre d'affaires Groupe en 2014/2015, contre moins de 5 % il y a 5 ans, confirmant nos progrès significatifs. Nous avons toutefois un potentiel de progression encore très important dans ce domaine, ce qui devrait influencer positivement nos résultats futurs. Les revenus digitaux ont en effet un impact très positif sur la rentabilité des éditeurs de jeux

vidéo. Leur récurrence offre également un niveau de visibilité particulièrement favorable à notre activité. Nous tirons déjà profit des connaissances et expertises accumulées ces dernières années au travers de nos jeux Free-to-Play pour PC et mobile, ou des expériences digitales de nos titres pour consoles et PC. Uplay, notre plateforme de services et de distribution en ligne compte dorénavant plus de 70 millions d'utilisateurs, et nous offre une relation directe sans précédent avec nos fans.

Cette expérience accumulée dans le digital va nous permettre de tirer pleinement profit du lancement à venir de plusieurs jeux multi-joueurs. Nous avons en effet investi depuis plusieurs années pour revenir fort sur ce segment porteur. Le lancement de *The Crew* l'an dernier a été une première réussite avec de très bons niveaux de revenus digitaux. L'exercice 2015/2016 va venir confirmer cette tendance avec les lancements de *Rainbow Six® Siege* et *The Division™*, deux titres dont le multi-joueurs est au cœur de l'expérience. *For Honor* et *Ghost Recon® Wildlands*, que nous venons de présenter avec succès à l'E3, salon du jeu vidéo à Los Angeles, s'inscrivent également dans cette droite ligne.

Nouvelle amélioration de la rentabilité

Ubisoft a toujours su progresser et se développer de façon principalement organique. La combinaison de notre force de création interne exceptionnelle, de franchises fortes et récurrentes que nous détenons, d'équipes marketing parmi les meilleures de l'industrie et du développement du digital va nous permettre de poursuivre l'amélioration de notre performance dans les prochaines années. Ainsi, notre objectif pour l'exercice 2015/2016 prévoit une nouvelle progression de la rentabilité, avec un résultat opérationnel non-IFRS attendu à plus de 200 M€ pour un chiffre d'affaires stable.

Les joueurs sont au cœur de notre développement

Un point qui me tient particulièrement à cœur concerne nos fans. Notre communauté de joueurs et leur engagement dans nos marques sont au centre du succès d'Ubisoft depuis sa création, il y a près de 30 ans. Nos équipes continuent ainsi d'innover pour leur offrir toujours plus de liberté et de choix et créer des expériences qui enrichissent leurs vies. Bénéficier d'une communauté de fans aussi passionnés est une chance sans égale.

Je tiens à remercier chaleureusement et féliciter toutes les équipes Ubisoft pour la performance remarquable qu'elles ont réalisée cette année. Nous allons continuer de construire des franchises leaders de l'industrie du divertissement et d'enthousiasmer nos fans avec des expériences inoubliables. Je tiens enfin à remercier nos actionnaires, nos partenaires et nos clients pour leur soutien et la confiance qu'ils nous témoignent.

Yves Guillemot
Président-Directeur général

Ubisoft considère le résultat opérationnel non-IFRS et le résultat net non-IFRS, mesures à caractère non strictement comptable, comme des indicateurs pertinents des performances opérationnelles et financières du groupe. La Direction d'Ubisoft utilise le résultat opérationnel non-IFRS et le résultat net non-IFRS pour gérer le groupe car ils illustrent mieux les performances des activités et permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents. Les ajustements entre IFRS et non-IFRS sont présentés en annexe du communiqué de résultats annuels publié le 12 mai 2015.

1

Chiffres clés

**1.1 Chiffre d'affaires
consolidé trimestriel
et annuel**

6

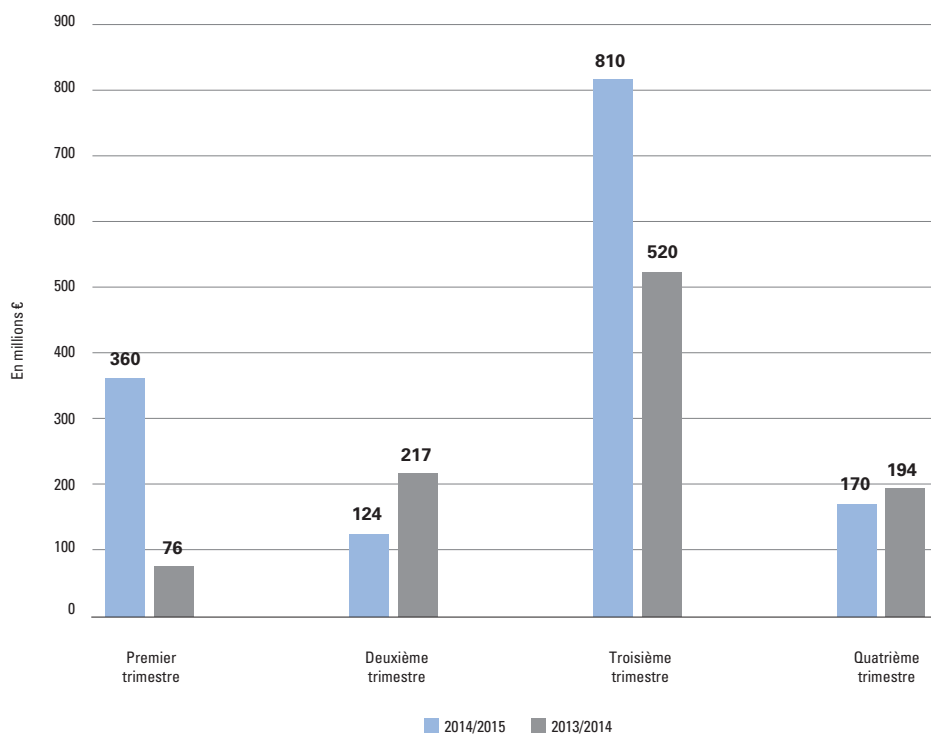
**1.2 Chiffre d'affaires
par type de support**

7

**1.3 Chiffre d'affaires
par destination
géographique**

8

1.1 Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel

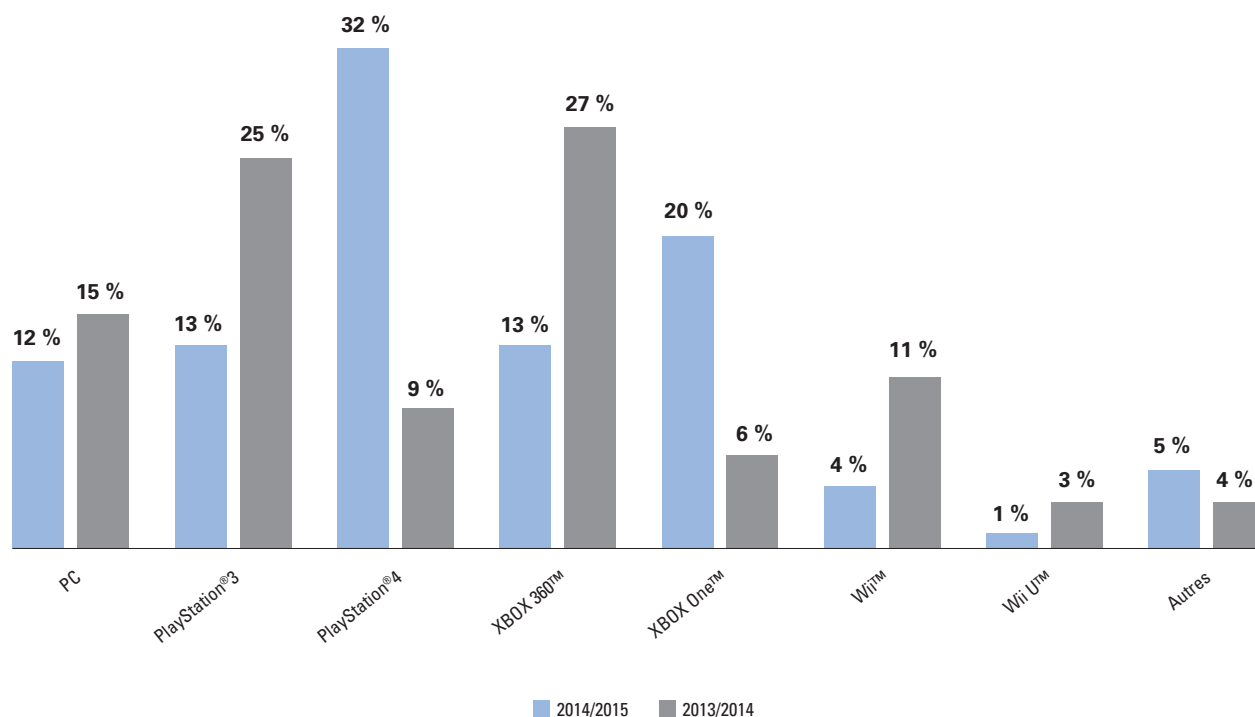


Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2014/2015	2013/2014	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants
Premier trimestre	360	76	373,70 %	385,50 %
Deuxième trimestre	124	217	- 42,90 %	- 45,20 %
Troisième trimestre	810	520	55,80 %	49,50 %
Quatrième trimestre	170	194	- 12,40 %	- 14,30 %
TOTAL EXERCICE	1 464	1 007	45,30 %	41,60 %

La forte hausse du chiffre d'affaires est tirée par la sortie d'un plus grand nombre de titres majeurs par rapport à l'exercice précédent et par la forte croissance du digital.

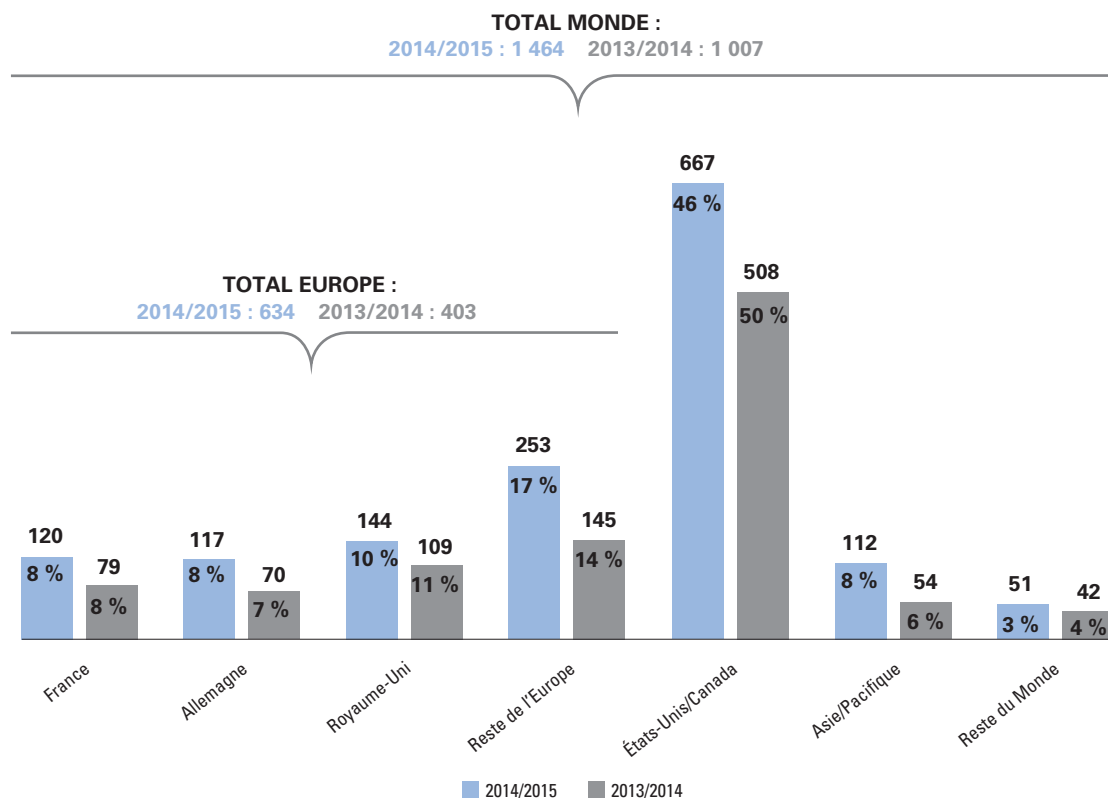
1.2 Chiffre d'affaires par type de support

1



1.3 Chiffre d'affaires par destination géographique

Le chiffre d'affaires réalisé par le Groupe dans les différentes zones géographiques se répartit comme suit (en M€) :



2

Présentation du Groupe

2.1 Profil et stratégie du Groupe	10	2.5 L'exercice 2014/2015	15
2.2 Historique	10	2.5.1 Faits marquants de l'exercice	15
2.3 Filiales et participations	11	2.5.2 Évolution du compte de résultat	16
Participations de l'exercice	11	2.5.3 Évolution du BFR et de l'endettement	17
Activité des filiales	11	2.6 Perspectives	19
Organigramme simplifié	12		
2.4 Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement	13		
2.4.1 Politique de recherche et développement	13		
2.4.2 Politique d'investissement	14		
2.4.3 Politique de financement	14		

2.1 Profil et stratégie du Groupe

L'activité principale d'Ubisoft® s'articule autour de la production, l'édition, la distribution de jeux vidéo sur consoles, PC, smartphones et tablettes, en versions physiques ou digitales. À terme, l'objectif du Groupe, en tant que créateur de marques de divertissement, est d'étendre l'impact de ses propriétés intellectuelles sur d'autres segments tels que le cinéma, les séries télévisées et le merchandising. Cette stratégie doit permettre d'étendre la visibilité et la reconnaissance de marques comme *Assassin's Creed*® ou *Les Lapins Crétins*® et ainsi accroître les ventes des jeux vidéo. Elle permet également de cibler de nouveaux relais de croissance. À ce jour, la très grande majorité des ressources d'Ubisoft reste concentrée sur l'activité jeu vidéo.

En 2014, Ubisoft s'est classé, pour les ventes de jeux physiques, 3^e éditeur indépendant dans le monde (sources NPD, GFK) et emploie 9 790 personnes.

L'année 2014 a confirmé le potentiel de la nouvelle génération de consoles. Ubisoft a su tirer profit du lancement réussi de la Playstation®4 et de la XBOX One™ pour imposer *Watch Dogs*®, nouvelle franchise à long terme. Le Groupe prévoit de continuer cette stratégie avec la sortie de nouvelles marques comme *Tom Clancy's The Division*™ et la relance de franchises phares telle *Tom Clancy's Rainbow Six*® *Siege*. Ubisoft compte également poursuivre ses avancées dans le digital, notamment le mobile, en amplifiant les premières réussites qu'ont été *Trials Frontier*™ et *CSI: Hidden Crimes*™.

2.2 Historique

1986 : Création d'Ubisoft

par les cinq frères Guillemot.

1989-1995 : Expansion internationale

Premières filiales de distribution aux États-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 franchise majeure d'Ubisoft.

1996-2001 : Croissance interne et acquisitions stratégiques

Cotation à la bourse de Paris en 1996.

Ouverture de nouveaux studios dont Shanghai en 1996 et Montréal en 1997. En 2000, acquisition de Red Storm Entertainment (jeux *Tom Clancy*) ; acquisition en 2001 de Blue Byte Software (*The Settlers*®). Cette stratégie propulse Ubisoft dans le Top 10 mondial des éditeurs indépendants en 2001.

2002-2006 : Une stratégie de développement de franchises propres

Lancements de *Tom Clancy's Ghost Recon*®, *Prince of Persia*® et de *Tom Clancy's Splinter Cell*®, acquisition des franchises *Driver*® et *Far Cry*®.

2007-2014 : Un véritable créateur et développement sur le online

Ubisoft renforce sa réputation d'acteur incontournable : le Groupe devient le 3^e éditeur indépendant. *Assassin's Creed* cumule aujourd'hui 93 millions d'unités vendues, *Just Dance*® 55 millions d'unités, *Far Cry* 30 millions d'unités.

Ouverture d'un studio à Chengdu (Chine) en 2007. Acquisition en 2008 du nom *Tom Clancy* pour les jeux vidéo et les produits dérivés et du studio Massive Entertainment (Suède). Ouvertures de studios à Singapour en 2008 et à Toronto en 2009. Acquisition du studio Nadéo en 2009. Fermeture en 2010 de deux studios brésiliens. Acquisition en 2011 d'Owlient spécialiste des jeux Free-to-Play et de RedLynx spécialiste des jeux téléchargeables. Lancement en 2011 de l'activité Motion Pictures. Fermeture en 2012 du studio de Vancouver. En 2013, acquisition de THQ Montreal et de deux spécialistes des jeux Free-to-Play : Digital Chocolate (Barcelone) et Futur Games of London.

2.3 Filiales et participations

■ PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

Créations de nouvelles sociétés

- **Juin 2014** : création de la filiale Ubisoft CRC Ltd au Royaume-Uni.
- **Août 2014** : création de la filiale Ubisoft Games LLC en Russie.

Réorganisations juridiques

- **Avril 2014** : fusion du studio Related Designs Software GmbH avec Blue Byte GmbH.
- **Mars 2015** : fusion des sociétés Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS et Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS avec Ubisoft Motion Pictures SARL.
- **Mars 2015** : Fusion des sociétés Ubisoft Musique Inc., Ubisoft Studio Saint-Antoine Inc. et 9275-8309 Quebec Inc. avec Ubisoft Divertissements Inc.
- **Mars 2015** : Fusion de Ubisoft LLC avec Red Storm Entertainment Inc.

■ ACTIVITÉ DES FILIALES

Les filiales de production

Elles sont responsables de la conception et de la réalisation des logiciels, dont notamment l'élaboration des scénarios, de la topographie et des règles du jeu, ainsi que le développement d'outils de conception et moteurs de jeux.

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

Les filiales de distribution

Elles sont responsables de la diffusion dans le monde des produits Ubisoft (jeux sur CD, produits dérivés, etc.) auprès des grandes surfaces ou grossistes indépendants. Concernant l'activité online, les filiales de distribution gèrent les ventes de jeux dématérialisés principalement via des plateformes dédiées telles que Uplay, Steam, Sony, PSN, XLA, etc.

Elles sont également en charge de la stratégie et des campagnes marketing liées à la promotion des jeux.

PRINCIPALES FILIALES DE DISTRIBUTION

Filiale (en milliers d'euros) Comptes IFRS	31/03/15			31/03/14			31/03/13		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net
Ubisoft Inc. (États-Unis)	611 953	11 842	7 953	449 160	8 710	5 371	578 830	11 252	7 416
Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)	154 031	2 206	997	98 127	1 422	617	128 417	2 039	1 322
Ubisoft Divertissements Inc. (Canada) *	95 859	1 650	2 348	82 174	1 432	- 898	99 718	1 945	1 501
Ubisoft GmbH (Allemagne)	120 852	2 189	1 638	79 847	2 852	2 112	96 942	2 043	2 585
Ubisoft France SAS	85 233	1 168	875	56 568	1 204	851	80 975	1 145	822

* La filiale Ubisoft Canada Inc., assurant la distribution pour le territoire du Canada et de l'Amérique du Sud, a fusionné au 31 mars 2013 avec la filiale Ubisoft Divertissements Inc. Seule la partie relative à la distribution figure dans ce tableau.

Les relations mère-filiales

L'existence des 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 la date de lancement commercial du jeu ;
- 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 en ce qui concerne :

- l'achat de matériel informatique ;
- les frais généraux ;
- les frais financiers relatifs à la convention de trésorerie, aux intérêts sur garanties et aux prêts.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

L'organigramme ci-dessous reflète les principales sociétés du Groupe au 31 mars 2015. Ces sociétés sont toutes détenues, directement ou indirectement, à 100 %.

Ubisoft Entertainment SA

Production jeux vidéo

Ubisoft Production
Internationale SAS
France

Ubisoft Paris SAS
France

Nadéo SAS
France

Ubisoft Montpellier SAS
France

Ubisoft Annecy SAS
France

Blue Byte GmbH
Allemagne

Ubi Studios SL
Espagne

Ubisoft Studios Srl
Italie

Ubisoft Reflections Ltd ⁽¹⁾
Royaume-Uni

RedLynx Oy ⁽¹⁾
Finlande

Ubisoft Entertainment Sweden AB
Suède

Ubisoft EooD
Bulgarie

Ubisoft Srl
Roumanie

Ubisoft Ukraine LLC
Ukraine

Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd
Chine

Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd
Chine

Ubisoft Osaka KK
Japon

Ubisoft Entertainment India Private Ltd
Inde

Ubisoft Singapore Pte Ltd
Singapour

Redstorm Entertainment Inc. ⁽¹⁾
États-Unis

Ubisoft Divertissements Inc. ⁽²⁾
Canada

Ubisoft Toronto Inc. ⁽¹⁾
Canada

Ubisoft Musique Inc. ⁽³⁾
Canada

Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. ^{(1) (3)}
Canada

Distribution

Ubisoft France SAS
France

Ubisoft EMEA SAS
France

Ubi Games SA
Suisse

Ubisoft BV
Pays-Bas

Ubisoft Nordic A/S
Danemark

Ubisoft GmbH
Allemagne

Ubisoft SA
Espagne

Ubisoft SpA
Italie

Ubisoft Ltd
Royaume-Uni

Ubisoft Pty Ltd
Australie

Ubisoft Games LLC
Russie

Ubisoft Ltd
Hong-Kong

Ubisoft KK
Japon

Ubisoft Entertainment
Ltda
Brésil

Ubisoft Divertissements
Inc. ⁽²⁾
Canada

Ubisoft Editions Musique
Inc.
Canada

Ubisoft Inc.
États-Unis

Production mobile

Ubisoft Paris - Mobile Sarl
France

Ubisoft Sarl
Maroc

Ubisoft Emirates FZ LLC
Émirats Arabes Unis

Production / Distribution ⁽⁴⁾

Ubisoft Mobile Games Sarl
France

Owlent SAS
France

Future Games of London Ltd ⁽¹⁾
Royaume-Uni

Cinéma

Ubisoft Motion Pictures Sarl
France

Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS ⁽¹⁾
France

Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS ⁽¹⁾
France

Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS ⁽¹⁾
France

Script Movie Sarl ⁽¹⁾
France

Hybride Technologies Inc. ⁽¹⁾
Canada

Support

Ubisoft International SAS
France

Ubisoft Learning & Development Sarl
France

Ubisoft CRC Ltd ⁽¹⁾
Royaume-Uni

(1) Détenue indirecte

(2) Studio Montréal, Québec et Halifax (Mobile) /
Distributeur pour les studios (zone Nord
Amérique)

(3) Fusion-absorption dans Ubisoft Divertissements
Inc. au 01/04/15

(4) Studios distribuant les jeux qu'ils développent

2.4 Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement

2.4.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Pour développer des jeux vidéo d'excellence, Ubisoft a mis au point une politique de recherche et de développement d'outils et technologies centrée sur les projets, qui intègre les évolutions technologiques les plus récentes. Les choix techniques d'un jeu interviennent plusieurs années avant sa sortie, très tôt dans le processus de création afin de cadrer les efforts liés à l'innovation, tant en ressources humaines qu'en financement.

Grâce à l'intégration de ses équipes 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, ou le plus souvent, sur une combinaison des deux. La recherche est donc focalisée sur l'innovation et la fonctionnalité, grâce à des technologies adaptées à un produit de grande qualité.

Ubisoft, attentif aux évolutions technologiques du marché, a mis en œuvre de nombreuses initiatives favorisant les partages et transferts de connaissance technologique au sein des équipes du Groupe (production, support, IT), et permettant des avancées continues des outils et processus de production. Une approche collaborative est ainsi favorisée au sein des équipes ⁽¹⁾. Plusieurs départements internes ont des missions spécifiques sur le sujet du partage, une équipe dédiée au « Knowledge Management » existe et de nombreux outils et plateformes de partage ont été développés au fil des ans pour accélérer cette capitalisation du savoir. Ces avancées, associées à la mise en valeur du travail en réseau des studios du Groupe, ont ainsi permis de maîtriser l'élaboration de nouveaux produits, notamment en ce qui concerne la transition vers les nouvelles générations de consoles.

Bien que le Groupe ne fasse pas de recherche fondamentale, il s'est cependant associé depuis plusieurs années à différents partenaires de recherche afin de collaborer avec des chercheurs sur des domaines connexes au développement des jeux. Une politique opportuniste et très sélective de recherches à moyen terme, en collaboration avec des partenaires industriels et universitaires, est également poursuivie dans le cadre d'une veille technologique active en amont des projets : Intelligence Artificielle, Cloud, etc. Des partenariats à long terme ont également été établis avec des laboratoires de recherche et des universités. Ainsi, Ubisoft Montréal s'est engagé depuis 2011 pour une durée de 5 ans auprès de l'Université de Montréal à contribuer au financement d'un programme de recherche

en intelligence artificielle et en apprentissage machine (contribution annuelle de 200 000 CAD ⁽²⁾). En France, Ubisoft participe aussi depuis 2010, en collaboration avec l'école Télécom Paris-Tech, l'université de Rennes 2 et d'autres partenaires industriels, à la chaire de recherche et de formation « Modélisation des imaginaires, innovation et création » qui ambitionne d'explorer les sources et les techniques des processus de l'innovation.

Enfin, en décembre 2012, une convention a été signée avec le gouvernement français pour financer un projet de recherche et développement d'un montant de 3,5 M€ portant sur les technologies destinées aux nouvelles générations de jeux à venir. Ce projet, qui s'est achevé fin mars 2015, a mobilisé près de soixante-dix personnes réparties entre Ubisoft, le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), et le Laboratoire d'informatique en image et systèmes d'information (LIRIS) du CNRS/Université Claude Bernard Lyon. Par ailleurs, des collaborations spécifiques sont également menées avec des fournisseurs externes de logiciel afin d'améliorer la productivité des outils et méthodes employés dans la production des jeux par Ubisoft.

En parallèle des efforts axés sur la production de jeux de haute qualité, Ubisoft investit aussi dans les domaines de l'animation et du film via son entité Ubisoft Motion Pictures, qui produit notamment la série animée télévisée *Les Lapins Crétins* diffusée sur la chaîne pour enfants Nickelodéon et France Télévisions. Des avancées, tant sur les méthodes de production inspirées du monde du cinéma, que sur les technologies de rendu graphique à la pointe, sont ainsi menées dans ces domaines et concourent, via des échanges avec les équipes de production de jeux, à l'innovation dans les produits développés.

Par ces différentes initiatives, Ubisoft vient compléter ses développements internes tout en favorisant une large ouverture sur les multiples domaines technologiques que constitue dorénavant la création d'expériences et de contenus interactifs toujours plus poussés et immersifs. Grâce à cette ouverture et à sa participation active aux différents événements et conférences techniques (Games Developers Conference, Dice, Siggraph, etc.), Ubisoft contribue ainsi au rayonnement du secteur des jeux vidéo pour l'ensemble de l'industrie.

Concernant l'exercice 2014/2015, les coûts des logiciels de développements internes, principalement localisés en France, s'élèvent à 390 M€, en hausse de 4 % par rapport à l'exercice précédent. Ceux-ci sont immobilisés et amortis en mode linéaire sur un à trois ans avec des dépréciations complémentaires pour suivre la courbe de vie du produit.

(en millions d'euros)

	2014/2015	2013/2014
Capitalisation des coûts des logiciels de développements internes et films	389,7	373,8
Amortissement/dépréciation des logiciels de développements internes et films	423,8	313,0

(1) Cf. § 4.2.3.2.

(2) Soit l'équivalent de 145 K€ à fin mars 2015.

2.4.2 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

Ubisoft internalise la très grande majorité de sa production afin de maîtriser l'expertise nécessaire au développement des jeux et de partager ces savoir-faire entre ses différents studios. Cette approche est particulièrement critique en début de cycle lorsque l'arrivée de nouvelles technologies permet de se différencier. Elle l'est également lors du développement de jeux en monde ouvert qui requièrent

des équipes importantes et donc une collaboration forte entre les différents studios.

Ubisoft a poursuivi sa politique d'investissement pour lui permettre de s'imposer sur les nouvelles plateformes, de développer l'activité online et plus généralement d'accroître ses parts de marché et d'améliorer sa performance financière. Ainsi sur 2014/2015 les coûts de production interne ont augmenté de 16 % passant de 410 M€ à 475 M€.

	2014/2015	2013/2014	2012/2013
Investissements liés à la production	475 M€	410 M€	383 M€
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	58 738 €	55 278 €	56 111 €

2.4.3 POLITIQUE DE FINANCEMENT

Les éditeurs ont deux types de flux de trésorerie :

- les flux liés au financement des coûts de développement qui s'étalent de manière régulière tout au long de l'année ;
- les flux liés à la commercialisation des jeux, se signalent par une forte saisonnalité puisque 25 % du chiffre d'affaires se fait sur le 1^{er} semestre et 75 % sur le second.

Ces flux génèrent 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 payables à 30 jours en moyenne et financer également les frais de marketing 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^e trimestre de l'année fiscale est très significatif, car dans ce cas le besoin en fonds de roulement peut être plus important. À noter aussi que la progression du développement de l'activité digitale devrait atténuer les besoins de financement liés à la fabrication physique des produits commercialisés.

Financement par fonds propres

Le métier des jeux vidéo nécessite des investissements conséquents en développement, portant sur des périodes moyennes de 24 à 36 mois, que les éditeurs doivent pouvoir financer sur leurs fonds propres.

Les éditeurs se doivent également de lancer régulièrement des nouvelles licences dont le taux de succès n'est pas assuré.

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 la sortie des jeux sans remettre en cause la pérennité du Groupe.

Avec 979 M€ de fonds propres, le groupe Ubisoft finance amplement les investissements liés à la production des jeux dont le montant s'établit à 537 M€ sur l'exercice 2014/2015.

Par ailleurs, pour renforcer sa capacité de croissance externe, Ubisoft a également mis en place en mars 2015 une nouvelle « ligne

de capital », dispositif de financement par fonds propres, d'une durée de deux ans (avec une possibilité de prorogation d'un an supplémentaire) en remplacement du dispositif précédent arrivant à échéance sans avoir été utilisé. À titre indicatif, le montant d'apport en fonds propres susceptible d'être réalisé au moyen de cette « ligne de capital » pourrait atteindre environ 180 M€⁽¹⁾.

Autres sources de financement

Sur l'exercice 2014/2015, le groupe Ubisoft a disposé des moyens de financement suivants pour répondre à ses besoins de trésorerie d'exploitation :

- un crédit syndiqué de 250 M€ signé en juillet 2012 et amendé en juillet 2014 (échéance juillet 2019) ;
- un emprunt de type Schuldschein de 200 M€ émis en mars 2015 (échéance mars 2020) ;
- deux emprunts obligataires de type Euro PP de 20 et 40 M€ émis respectivement en décembre 2012 (échéance décembre 2018) et en mai 2013 (échéance mai 2018) ;
- 35 M€ de lignes bancaires bilatérales à échéance 2019 ;
- 15 M€ de lignes bancaires bilatérales à échéance 2017 ;
- 10 M€ de lignes bancaires bilatérales à moins d'un an ;
- un emprunt de 5 M€ à échéance septembre 2018 ;
- un emprunt de 3 M€ à échéance septembre 2019 ;
- un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 300 M€ ;

Le coût moyen des financements disponibles est d'environ 1,5 % sur l'exercice 2014/2015.

Le Groupe a également recours :

- à des cessions de créances de droits à crédit de titres multimédia (CTMM) au Canada, lors d'opérations ponctuelles (représentant 19,9 M€ sur l'exercice) ;
- à l'escompte et au factoring de créances clients en Allemagne, au Royaume-Uni et ponctuellement aux États-Unis.

(1) Déterminé sur la base du cours de bourse d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2015.

ENGAGEMENT DU FACTOR EN DATE DE CLÔTURE

(en millions d'euros)	31/03/15	31/03/14	31/03/13
Royaume-Uni	- 0,2	5,8	- 0,3
Allemagne	- 0,8	- 0,3	1,5
ENGAGEMENT DU FACTOR	0	5,5	1,2

Par contre, Ubisoft n'a pas recours aux contrats de titrisation, cession Dailly et ventes à réméré.

Par ailleurs, dans le cadre du financement d'un actif immobilier, Ubisoft a conclu un crédit-bail d'un montant de 10 M€⁽¹⁾.

Gestion des covenants

Au titre du crédit syndiqué, de l'emprunt de type Schuldschein, des emprunts obligataires et des lignes bilatérales, Ubisoft doit respecter les ratios suivants déterminés sur la base des comptes annuels consolidés en IFRS :

- le ratio « Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition » doit être inférieur à 0,8 ;

- le ratio « Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA des 12 derniers mois doit être inférieur à 1,5. »

Au 31 mars 2015, le groupe Ubisoft est en conformité avec ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2015/2016.

Financement 2015/2016

Pour l'exercice 2015/2016, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes mises à sa disposition incluant 550 M€ de lignes à 3 ans ou plus.

2.5 L'exercice 2014/2015

2.5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Juin 2014 – *Watch Dogs*, plus gros lancement d'une nouvelle marque

À fin décembre 2014, avec plus de 10 millions d'unités vendues (sell-in), le jeu était respectivement le premier et le deuxième plus gros lancement d'une nouvelle marque sur la zone EMEA et en Amérique du Nord.

Juin 2014 – Annonce à l'E3 de *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*

Tom Clancy's Rainbow Six Siege marque le retour en 2015 de la célèbre franchise FPS dans un tout nouvel opus pour les consoles nouvelle génération et le PC.

Décembre 2014 – *Far Cry 4* élu meilleur shooter de l'année

Lors des « The Videogames Awards 2014 », *Far Cry 4* a été élu meilleur shooter de l'année.

Janvier 2015 – Date de sortie officielle du film *Assassin's Creed*

Le film *Assassin's Creed* sortira le 21 décembre 2016.

Mars 2015 – Ouverture d'un Centre de relations consommateurs (CRC)

Basé à Newcastle au Royaume-Uni, le CRC regroupe toutes les relations directes avec les joueurs de la zone EMEA en intégrant le support client ainsi que les community managers. Avec le développement du modèle « Game as a service », la collaboration entre les community managers et les équipes du service clients est un enjeu majeur pour Ubisoft afin de garder ses communautés de joueurs engagées et satisfaites.

Mars 2015 – Mise en place d'un emprunt Schuldschein de 200 M€

Les fonds levés, dans des conditions de marché très favorables, permettront à la Société d'élargir sa base d'investisseurs, de diversifier ses sources de financement et d'accélérer sa croissance.

Mars 2015 – Mise en place d'une nouvelle « ligne de capital »

Elle remplace la ligne précédente, signée en 2012 et arrivée à échéance sans avoir été utilisée.

(1) Cf. § 5.3.4.1.

Faits marquants segment digital

Avril 2014 – Lancements réussis des jeux mobiles Free-to-Play *Trials Frontier* et *CSI Hidden Crime*™

À mi-mai 2015, les deux jeux cumulaient près de 50 millions de téléchargements.

Août 2014 – *Hungry Sharks*®, dans le top 10 des meilleurs téléchargements en août 2014 sur iOS dans le monde (selon AppAnnie)

Mi-mai 2015, le jeu se rapprochait des 130 millions de téléchargements.

2.5.2 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2015 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2015 telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2015 et d'application obligatoire au 1^{er} avril 2014 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2015 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015.

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 milliers d'euros)	31/03/15	31/03/14
Chiffre d'affaires	1 463 753	1 007 064
Marge brute	1 126 680	721 813
Frais de recherche et développement	- 580 554	- 426 061
Frais commerciaux et frais généraux	- 385 016	- 361 359
Résultat opérationnel courant non-IFRS	170 719	- 65 607
Rémunérations payées en actions	- 9 609	- 9 706
Autres produits et charges opérationnels non courants	- 21 717	- 22 627
Résultat opérationnel	139 393	- 97 940
Résultat financier	712	10 334
Impôt société	53 094	22 081
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	87 011	- 65 525
Capitaux propres	979 382	810 048
Investissements liés à la production des jeux internes et externes	421 682	410 351
Effectif	9 790	9 281

La marge brute atteint un niveau record pour s'établir à 77,0 % (1 126,7 M€), par rapport à la marge brute de 71,7 % (721,8 M€) lors de l'exercice 2013/2014. Cette très forte amélioration traduit l'impact positif du succès des jeux d'Ubisoft et l'importance grandissante du segment digital.

Le résultat opérationnel non-IFRS s'élève également à un niveau record de 170,7 M€, supérieur à l'objectif de 165 M€. La variation du résultat opérationnel non-IFRS, par rapport à la perte de 65,6 M€ de l'exercice précédent, se décline ainsi :

- hausse de 404,9 M€ de la marge brute ;
- hausse de 147,5 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 573,5 M€ (39,2 % du chiffre d'affaires) contre 426,1 M€ sur l'exercice 2013/2014 (42,3 %) ;
- hausse de 21,2 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 382,5 M€ (26,1 % du chiffre d'affaires) contre 361,3 M€ (35,9 %) en 2013/2014 :
 - les dépenses variables de marketing s'élèvent à 14,1 % du chiffre d'affaires (206,1 M€) à comparer à 20,2 % (204,4 M€) en 2013/2014,
 - les coûts de structure s'élèvent à 12,1 % du chiffre d'affaires (176,4 M€) par rapport à 15,6 % (157,0 M€) lors de l'exercice précédent.

Le résultat net non-IFRS s'élève à 112,7 M€, soit un résultat net par action (dilué) non-IFRS de 1,00 €, contre une perte nette non-IFRS de - 49,3 M€ sur l'exercice 2013/2014 ou - 0,46 € par action.

Le résultat net IFRS ressort à 87,0 M€, soit un résultat net par action (dilué) IFRS de 0,77 €, à comparer à une perte nette IFRS de - 65,5 M€ et - 0,61 € en 2013/2014.

2.5.3 ÉVOLUTION DU BFR ET DE L'ENDETTEMENT

Le besoin en fonds de roulement est en baisse de 59 M€ contre une hausse de 41 M€ l'année précédente. Les principales variations concernent :

- côté actif : baisse des comptes clients (54 M€) et des stocks (3 M€), compensée par une hausse des autres actifs (30 M€) ;
- côté passif : baisse des comptes fournisseurs (5 M€) et hausse des autres passifs (37 M€).

La hausse du poste « client » et du poste « fournisseur » est principalement due à l'absence de lancement de jeu sur le quatrième trimestre de l'année fiscale 2015 à comparer au lancement du jeu *South Park™: the Stick of Truth™* au mois de mars 2014. La hausse des postes « autres actifs » et « autres passifs » est relative à des créances ou des dettes fiscales liées aux résultats de l'exercice ainsi qu'à des dettes sociales liées à des provisions de bonus de performances.

La trésorerie nette au 31 mars 2015 s'établit à 211,3 M€ contre - 12,7 M€ au 31 mars 2014.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE NON IFRS (NON AUDITÉ)

(en milliers d'euros)	31/03/15	31/03/14
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS		
Résultat net consolidé	87 011	- 65 525
+/- Amortissements des logiciels de jeux	457 889	351 214
+/- Autres amortissements	53 074	55 898
+/- Provisions	3 201	- 2 196
+/- coût des paiements fondés sur des actions	9 609	9 706
+/- Plus ou moins-values de cession	64	- 3 945
+/- Autres produits et charges calculées	- 15 534	- 13 537
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	- 421 683	- 410 914
Capacité d'autofinancement non-IFRS	173 631	- 79 299
Stocks	3 007	- 3 778
Clients	53 783	- 35 361
Autres actifs	- 29 739	- 11 909
Fournisseurs	- 5 292	18 128
Autres passifs	37 002	- 7 837
+/- Variation du BFR lié à l'activité non-IFRS	58 761	- 40 756
Trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS	232 392	- 120 055
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	- 56 244	- 43 014
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	122	133
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	- 23 709	- 18 699
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	23 373	18 819
+ Cession de titres	-	6 003
+/- Variation de périmètre ⁽¹⁾	- 3 188	- 9 855
Trésorerie provenant des activités d'investissement non-IFRS	- 59 646	- 46 612
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts	622 283	103 862
+ Nouveaux emprunts de location financement	10 142	9
- Remboursement des emprunts de location financement	- 291	- 124
- Remboursement des emprunts	- 466 578	- 328
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	18 054	65 345
+/- reventes/achats d'actions propres	639	402
- Compte courant d'associé	- 260	-
Trésorerie provenant des activités de financement	183 989	169 166
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	356 735	2 499
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	115 610	129 505
Incidence des écarts de conversion	32 870	- 16 394
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE *	505 215	115 610
(1) Dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	-	2 265

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.

2.6 Perspectives

En 2014, le marché physique des jeux vidéo sur console et PC a enregistré une baisse de 11 % (Europe, Australie et Amérique du Nord, sources NPD, GFK, etc.). Sur ce segment l'année 2015 devrait, pour la première fois depuis 6 ans, enregistrer une croissance par rapport à l'année précédente en raison de la montée en puissance des consoles de nouvelle génération. Une nouvelle année de progression est également à anticiper pour la distribution digitale (PC et consoles) qui prend une part croissante de ce marché même si, en l'absence

de statistiques officielles sur le sujet, il est difficile de donner des estimations globales. Par ailleurs, le marché des jeux vidéo en ligne devrait connaître une nouvelle année de croissance forte.

Le Groupe a communiqué mi-mai 2015 ses objectifs pour 2015/2016 :

- chiffre d'affaires stable par rapport à l'exercice 2014/2015 ;
- résultat opérationnel non – IFRS d'au moins 200 M€.

2

3

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

3.1	Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques	22	3.3	Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Ubisoft Entertainment SA	68
3.1.1	Gouvernement d'entreprise	22	3.4	Responsables du contrôle des comptes	69
3.1.2	Facteurs de risques	36			
3.1.3	Contrôle interne et gestion des risques	43			
3.1.4	Autres informations	47			
3.2	Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe	48			
3.2.1	Rémunération versée aux administrateurs	48			
3.2.2	Rémunération versée aux Dirigeants mandataires sociaux	49			
3.2.3	Rapports sur l'attribution d'options ou d'actions gratuites	51			
3.2.4	Tableaux récapitulatifs (rémunération des dirigeants mandataires sociaux)	58			

3.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

Le présent rapport établi conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce a été communiqué au Comité d'audit du 11 mai 2015 et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 12 mai 2015.

Les principaux acteurs mis à contribution dans le cadre de la préparation et l'établissement de ce rapport sont le Président-Directeur général, les membres du Conseil d'administration et des comités, lesquels travaillent en étroite relation avec la Direction administrative en charge de son élaboration.

Ce rapport se situe dans une démarche descriptive des travaux réalisés, entamés et prévus par la Société ; il ne vise en aucun cas à démontrer que la Société maîtrise tous les risques auxquels elle peut avoir à faire face.

3.1.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1.1.1 Règles de gouvernance

Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF tel que révisé en juin 2013 (le « Code AFEP/MEDEF ») notamment pour l'élaboration de ce rapport. Le Code AFEP/MEDEF est disponible sur le site internet du MEDEF (www.code-afep-medef.com).

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP/MEDEF, le tableau ci-dessous précise les dispositions du Code AFEP/MEDEF qui ont été écartées par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Dispositions du Code AFEP/MEDEF

9. Les administrateurs indépendants

9.2 « [...] La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. »

Explications

La part des administrateurs indépendants est passée à l'issue de l'Assemblée du 27 juin 2013 de 16,66 % à 29 % puis à l'issue de l'Assemblée du 20 novembre 2013 de 29 % à 44,44 % soit compte tenu de la composition du Conseil d'administration de 9 membres, le montant arithmétique se rapprochant au plus près du seuil de 50 %.

Par ailleurs en vertu de l'article 1.3 du Code AFEP/MEDEF « il n'est pas souhaitable étant donné la grande diversité des sociétés cotées d'imposer des modes d'organisation et de fonctionnement formalisés et identiques à tous les Conseils d'administration. L'organisation des travaux du Conseil d'administration comme sa composition doivent être appropriées à la composition de l'actionnariat, la dimension et à la nature de l'activité de chaque entreprise [...]. Chaque Conseil d'administration en est le meilleur juge et sa première responsabilité est d'adopter le mode d'organisation et de fonctionnement qui lui permet d'accomplir au mieux sa mission. »

Le Conseil d'administration juge que la proportion de 44,44 % de membres indépendants se révèle suffisante du fait notamment de l'optimisation de son fonctionnement à travers ses trois comités constitués à 100 % d'administrateurs indépendants.

10. Évaluation du Conseil d'administration

10.2 « L'évaluation doit viser 3 objectifs : [...] (iii) mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations. »

Concernant la recommandation visant à mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil d'administration du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations, le Conseil d'administration estime qu'il n'est pas souhaitable de mesurer de façon formalisée la contribution effective aux travaux du Conseil, lequel est et doit demeurer une instance collégiale. La contribution individuelle de chaque administrateur pouvant en outre varier d'une réunion à l'autre en fonction de la nature des sujets traités.

Les administrateurs constatent tout au long de l'année la forte implication de chacun d'entre eux lors des réunions du Conseil d'administration ou des comités. La contribution effective de chaque administrateur n'est pas jugée utile par le Conseil, l'appréciation positive sur le fonctionnement collégial du Conseil d'administration ne pouvant résulter que de contributions individuelles satisfaisantes.

10.3 « Une fois par an, le Conseil doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. »

Au cours de l'exercice écoulé, la présentation de la synthèse des questionnaires d'auto-évaluation lors d'une réunion du Conseil d'administration a permis de facto d'aborder ce point.

Dispositions du Code AFEP/MEDEF	Explications
<p>10.4 « Il est recommandé que les administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des administrateurs exécutifs ou internes. Le règlement intérieur du Conseil d'administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur général, du ou de Directeurs généraux délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management. »</p>	<p>Les questions relatives à la performance du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués sont traitées par le Comité des rémunérations à l'occasion de la revue annuelle de leur rémunération. Pour ces raisons, il n'est pas prévu dans le règlement intérieur du Conseil d'administration de réunion formelle hors de la présence du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués.</p>
<p>14. Durée des fonctions des administrateurs Point relatif au nombre d'actions à détenir par les administrateurs « Bien que la loi ne l'impose pas, il est indispensable que les statuts ou le règlement intérieur fixent un nombre d'actions de la société concernée que doit détenir personnellement chaque administrateur [...]. »</p>	<p>Le règlement intérieur prévoit qu'il est souhaitable que chaque administrateur s'efforce de détenir des actions de la Société au-delà du nombre minimum prévu par les statuts.</p> <p>Le nombre d'actions détenu par les administrateurs est variable, le Conseil d'administration considérant à ce stade que le nombre d'actions détenu par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat.</p> <p>Toutefois, le Conseil d'administration a lors de sa séance en date du 19 mars 2015 fixé à 10 000 € le montant devant être investi par les administrateurs en actions Ubisoft.</p>
<p>16. Comité d'audit « Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum 2 jours avant l'examen par le Conseil). »</p>	<p>Compte tenu des délais d'arrêté des comptes et de publication des résultats d'une part, et de l'organisation interne de la Société d'autre part, l'examen des comptes par le Comité d'audit se tient la veille du Conseil. Toutefois, la Société s'efforce, dans la mesure du possible, de remettre aux membres du comité les documents qui leur sont soumis suffisamment à l'avance afin de leur permettre d'en prendre connaissance dans de bonnes conditions.</p>
<p>19. Nombre de mandats des Dirigeants mandataires sociaux et d'administrateurs « Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères. »</p>	<p>Yves Guillemot, au 31 mars 2015, dirigeant mandataire social de la Société est également administrateur des sociétés Guillemot Corporation SA, Gameloft SE, Rémy Cointreau SA et Lagardère SCA.</p> <p>La Société estime que les mandats exercés dans des sociétés œuvrant dans des secteurs d'activité autres que celui du jeu vidéo, permettent à Yves Guillemot d'acquérir rapidement de nouvelles compétences et ainsi les mettre à profit de son mandat de Président-Directeur général. En outre, la vigilance apportée par les administrateurs indépendants siégeant au Conseil d'administration et aux comités de la Société alliée à une connaissance approfondie et historique des activités connexes des sociétés Guillemot Corporation SA et Gameloft SE permettent de définir au mieux les limites pour prévenir d'éventuels conflits d'intérêts.</p>
<p>21. Rémunérations des administrateurs 21.1 « Il est rappelé que le mode de répartition de cette rémunération, dont le montant global est décidé par l'Assemblée générale, est arrêté par le Conseil d'administration. Il doit tenir compte, selon les modalités qu'il définit, de la participation effective des administrateurs au Conseil et dans les comités, et donc comporter une part variable prépondérante. »</p>	<p>Le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations a choisi de maintenir les règles de répartition des jetons de présence retenues les années précédentes (50 % de variable et 50 % de fixe), exposées au 3.2.1 du présent document de référence, justifiées notamment du fait de l'excellent taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil.</p>

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration destiné notamment à préciser les modalités de son fonctionnement, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires, a été adopté lors de la réunion du Conseil d'administration du 27 juillet 2004. Il a fait l'objet d'un examen et d'une mise à jour régulière par le Conseil d'administration. Le règlement intérieur constitue également la charte de gouvernance des administrateurs.

Les règlements intérieurs du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations sont annexés au règlement intérieur du Conseil d'administration mis à jour le 5 février 2015 lors de la mise en place du Comité des nominations et le 12 mai 2015 lors de la révision des fenêtres négatives.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration publié sur le site internet de la Société fixe les principes, qui sans être érigés en règles rigides, doivent guider la composition du Conseil d'administration.

3.1.1.2 Composition et fonctionnement des organes d'administration

Composition du Conseil d'administration et règles en régissant la composition

COMPOSITION

Les mandats et fonctions des administrateurs, du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués sont présentés au 3.1.1.5.

La composition du Conseil d'administration figure dans le tableau ci-après, qui fait apparaître qu'il n'y a pas eu d'évolution au cours de l'exercice écoulé au niveau de la composition du Conseil d'administration et qu'un Comité des nominations a été instauré.

Nom	Fonction/Mandat dans la Société	Date d'entrée en fonction	Échéance AG statuant sur les comptes clos	Composition du Conseil d'administration au 01/04/14	Nomination ou démission au cours de l'exercice
Yves Guillemot ⁽⁵⁾	Administrateur Président-Directeur général	28/02/88	31/03/16	✓	-
Claude Guillemot ⁽⁵⁾	Administrateur Directeur général délégué opérations	28/02/88	31/03/17	✓	-
Michel Guillemot ⁽⁵⁾	Administrateur Directeur général délégué développement stratégie et finance	28/02/88	31/03/17	✓	-
Gérard Guillemot ⁽⁵⁾	Administrateur Directeur général délégué édition et marketing	28/02/88	31/03/16	✓	-
Christian Guillemot ⁽⁵⁾	Administrateur Directeur général délégué administration	28/02/88	31/03/17	✓	-
Didier Crespel	Administrateur	20/11/13	31/03/17	✓	-
Estelle Métayer	Administratrice	24/09/12	31/03/16	✓	-
Laurence Hubert-Moy	Administratrice	27/06/13	31/03/17	✓	-
Pascale Mounier	Administratrice	20/11/13	31/03/17	✓	-

(1) Date de nomination : 20 novembre 2013 – date de mise en place du Comité d'audit.

(2) Présidente du Comité des rémunérations depuis le 2 septembre 2013 et membre depuis le 24 septembre 2012.

(3) Membre du Comité des rémunérations depuis le 27 juin 2013.

(4) Date de nomination : 5 février 2015 – date de mise en place du Comité des nominations.

(5) Il est rappelé que Yves, Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot sont frères.

Au 12 mai 2015, le Conseil d'administration, dont la composition a considérablement évolué depuis 2012 – avec notamment pour objectif de renforcer la diversité et la complémentarité des compétences requises et d'accroître la représentation des femmes et des administrateurs indépendants, est constitué de neuf administrateurs dont quatre administrateurs indépendants, parmi lesquels trois femmes (deux ayant la double nationalité franco-canadienne).

Le taux de féminisation du Conseil d'administration est de 33,33 % et le taux d'administrateurs indépendants de 44,44 %.

Le Conseil d'administration ne comporte pas d'administrateurs représentant des salariés actionnaires, étant précisé que le seuil de détention d'au moins 3 % du capital social prévu par l'article L. 225-23 du Code de commerce n'est pas atteint à ce jour. La Société ne remplissant pas en outre les critères visés à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce issu de la loi du 14 juin 2013, le Conseil d'administration de la Société ne comporte pas d'administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil d'administration est assisté dans sa mission de trois comités : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations. Ces trois comités sont constitués à 100 % d'administrateurs indépendants.

RÈGLES RÉGISSANT LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales.

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.

En application de l'article 8 des statuts de la Société, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans avec 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. Toutefois, eu égard à l'extension du Conseil d'administration au cours de ces dernières années, l'échelonnement harmonieux n'a pu être respecté lors des nouvelles nominations notamment dans la mesure où en vertu des textes en vigueur, les nominations et/ou renouvellements ne peuvent intervenir pour une durée plus courte que celle fixée dans les statuts.

	Composition du Conseil d'administration au 31/03/15	Administrateur indépendant	Participation à un comité			Date de naissance	Nombre d'actions au 31/03/15
			Audit	Rémunérations	Nominations		
	✓	-	-	-	-	21/07/60	917 783
	✓	-	-	-	-	30/10/56	722 363
	✓	-	-	-	-	15/01/59	505 103
	✓	-	-	-	-	14/07/61	525 547
	✓	-	-	-	-	10/02/66	227 070
	✓	✓	Président ⁽¹⁾	-	Membre ⁽⁴⁾	26/05/62	191
	✓	✓	-	Présidente ⁽²⁾	-	08/04/70	4 000
	✓	✓	Membre ⁽¹⁾	Membre ⁽³⁾	Présidente ⁽⁴⁾	15/11/61	488
	✓	✓	-	-	-	10/07/63	790

Par conséquent, il va être proposé à l'Assemblée générale de modifier l'article 8 des statuts afin de prévoir que l'Assemblée ordinaire puisse, à titre exceptionnel, désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans et ainsi permettre au mieux l'échelonnement des mandats.

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 ledit mandat.

Les statuts prévoient une limite d'âge de 80 ans. Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres le Président du Conseil d'administration. Il désigne également le Directeur général et sur proposition de ce dernier, il peut nommer un ou plusieurs Directeurs généraux délégués.

En application de l'article 8 des statuts de la Société, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action de la Société. Le nombre d'actions détenu par les administrateurs est variable, la Société considérant à ce stade que le nombre d'actions

détenu par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance en date du 19 mars 2015 au vu du versement à certains administrateurs, pour la première fois, d'une année complète de jetons de présence, de fixer le nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs pendant la durée de leurs mandats à l'équivalent d'un montant investi de 10 000 €.

Représentation équilibrée des femmes et hommes au Conseil d'administration

Au 31 mars 2015, la composition du Conseil d'administration est conforme aux dispositions de l'article 5. II de la loi n° 2011-013 du 27 janvier 2011 applicable aux sociétés dont les actions sont admises sur un marché réglementé, selon lesquelles la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 20 % à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire qui suit le 1^{er} janvier 2014. Le Conseil d'administration – au vu notamment des prochaines échéances liées d'une part, au renouvellement de mandats et d'autre part, à la loi ci-avant visée – a mis en place le 5 février 2015 un Comité des nominations constitué à 100 % d'administrateurs indépendants qui devra notamment faire des propositions et recommandations au Conseil d'administration

au regard des prochains renouvellements de mandats et/ou de la sélection de nouveaux membres, à partir de profils prédéfinis, correspondant aux talents recherchés.

Indépendance des administrateurs

Les administrateurs indépendants n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

Selon le règlement intérieur de la Société, les administrateurs qualifiés d'indépendants doivent s'engager en toutes circonstances à

maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. Ils doivent s'engager à ne pas rechercher ou à accepter de la Société ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance.

La qualification d'administrateur indépendant a été revue par le biais du questionnaire mis en place par le Comité des nominations et approuvé par le Conseil d'administration du 19 mars 2015, au terme duquel chaque administrateur a été invité à déclarer sa situation sur la base de chaque critère retenu par le Code AFEP/MEDEF pour être qualifié d'indépendant. Les résultats de cette revue sont présentés dans le tableau ci-après :

	Estelle Métayer	Laurence Hubert-Moy	Pascale Mounier	Didier Crespel
Ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement) à un client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement : <ul style="list-style-type: none"> significatif de la Société ou de son Groupe ; ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité 	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

Le Conseil d'administration ayant pu constater qu'aucune relation d'affaires – même mineure, susceptible de remettre en cause l'indépendance des intéressés – n'existait entre les administrateurs concernés et la Société ou son Groupe, a estimé que la fixation d'un seuil chiffré (en deçà duquel une relation d'affaires ne serait pas significative) est sans objet à ce stade.

Fonctionnement et missions du Conseil d'administration

FONCTIONNEMENT

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 de la Société et des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées générales.

Le règlement intérieur à jour au 12 mai 2015 prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil d'administration 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. Les administrateurs qui participent ainsi aux délibérations du Conseil d'administration par ce moyen sont réputés présents pour le calcul du quorum sauf pour ce

qui concerne les séances du Conseil d'administration relatives à l'établissement des comptes sociaux et consolidés ainsi que du rapport de gestion.

La préparation et l'organisation du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société ainsi que par les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités mis à jour le 12 mai 2015.

Outre les compétences et les pouvoirs du Conseil, le règlement intérieur édicte le principe de confidentialité des informations dont les membres ont connaissance ainsi que celui d'exercice du mandat d'administrateur dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité. En outre, le règlement rappelle l'obligation pour chacun des administrateurs d'informer le Conseil d'administration en cas de conflit d'intérêt réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce et aux dispositions de son règlement intérieur, le Conseil d'administration détermine les orientations de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Il se réunit, aussi souvent que l'intérêt social l'exige, au siège social ou à tout autre endroit choisi par le Président ; aucune forme spéciale n'est requise pour les convocations. En tant qu'organe collégial, ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres.

Le Conseil d'administration se prononce notamment sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale dans le respect des règles fixées par le règlement intérieur du Conseil d'administration notamment.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires la concernant. Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Ainsi, le Conseil d'administration :

- fixe les objectifs et définit la stratégie du Groupe dans le respect de sa culture et de ses valeurs ;
- choisit le mode d'organisation de la Direction générale (dissociation des fonctions de Président et de Directeur général ou cumul de ces fonctions) ;
- met en œuvre, quand il le juge opportun, les délégations de compétence et/ou autorisations qui lui sont octroyées par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- procède à l'examen et à l'arrêté des comptes ;
- veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

PRINCIPAUX SUJETS ABORDÉS AU COURS DE L'EXERCICE/ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur l'exercice, le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à :

- l'examen des questions stratégiques du groupe Ubisoft ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014 et des comptes consolidés semestriels du 30 septembre 2014 ;
- l'établissement des documents de gestion prévisionnelle ;
- l'information financière/rapports financiers ;
- l'examen des conventions réglementées conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce et à l'ordonnance 2014-863 du 31 juillet 2014 ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014 (ordre du jour, projets de résolutions, rapports à soumettre à cette assemblée) ;
- la mise en œuvre des délégations et autorisations qui lui ont été octroyées par l'Assemblée des actionnaires notamment en ce qui concerne l'actionnariat salarié et les délégations dites « financières » ;
- le renouvellement de l'autorisation donnée au Directeur général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la Société ;

- la mise en place de principes liés au gouvernement d'entreprise : mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités, instauration d'un Comité des nominations ;
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions ;
- la prise de connaissance des comptes rendus de ses comités (le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations) ;
- la fixation des critères quantitatifs et qualitatifs, tels que proposés par le Comité des rémunérations, liés à la rémunération du Président-Directeur général ;
- la synthèse des questionnaires d'auto-évaluation et implicitement le point sur le fonctionnement du Conseil ;
- la révision de la qualification d'administrateur indépendant.

Le Conseil d'administration a également bénéficié de présentations sur des thèmes spécifiques au gré des demandes de ses membres.

Conformément à l'article L. 823-17 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes ont été convoqués aux séances du Conseil d'administration arrêtant ou examinant des comptes.

Le Conseil d'administration s'est réuni 9 fois au cours de l'exercice 2014/2015 avec un taux d'assiduité de 96,30 %.

INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Le Président-Directeur général communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations, conformément à l'article L. 225-35 du Code de commerce.

Chaque administrateur peut, de surcroît, compléter son information de sa propre initiative, le Président-Directeur général étant en permanence à la disposition du Conseil d'administration pour fournir les explications et les éléments d'information significatifs.

Les administrateurs sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil d'administration.

Fonctionnement et missions des comités

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la faculté pour celui-ci de créer un ou plusieurs comités destinés à l'assister.

Au titre de l'exercice 2015, le Conseil d'administration a été assisté de trois comités spécialisés :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ; et
- le Comité des nominations mis en place le 5 février 2015.

FONCTIONNEMENT

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 – dans le cas où les comités ne seraient constitués que de deux membres, l'ensemble des membres doit participer aux réunions. Les membres étant désignés à titre personnel, ils ne peuvent pas se faire représenter. Le Comité des rémunérations et le Comité des nominations doivent se réunir au moins une fois par an et le Comité d'audit au moins trois 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.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DES COMITÉS

Les comités ont un rôle consultatif, ils sont chargés notamment d'étudier les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet à leur examen et de rapporter leurs conclusions au Conseil d'administration sous forme de compte-rendu, de propositions ou de recommandations. Les membres choisis parmi les administrateurs sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque comité. Les attributions et modalités spécifiques au fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le Conseil d'administration lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

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.

Le Comité d'audit

Ce comité a été créé le 20 novembre 2013. Son règlement intérieur annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration, décrit notamment ses missions et son fonctionnement.

Composition

Deux membres : M. Didier Crespel, assumant les fonctions de Président et Mme Laurence Hubert-Moy.

Le parcours des membres du Comité d'audit leur permet de bénéficier des compétences financières et comptables nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Mission

Le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers. Il prépare et facilite le travail du Conseil d'administration sur ces points.

Il a plus particulièrement pour mission :

- l'examen et la pertinence du choix du référentiel comptable, de la permanence des méthodes comptables appliquées, des positions comptables prises et des estimations faites pour traiter les opérations significatives et du périmètre de consolidation ;
- l'examen, avant qu'ils ne soient rendus publics, de certains documents d'information comptable et financière émis par la Société ;
- la revue et le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de gestion des risques et de la sécurité des systèmes d'information ;
- l'examen des risques, des contentieux et des engagements hors-bilan significatifs ;
- la formulation de propositions au Conseil d'administration pour la nomination des Commissaires aux comptes et la validation des montants des honoraires sollicités ; et

- l'évaluation de la qualité des travaux des Commissaires aux comptes et le contrôle de leur indépendance. Dans le cadre de ce contrôle, le comité se fait communiquer deux fois par an, lors de l'arrêté des comptes annuels et semestriels, le détail des honoraires d'audit et de conseil versés à la Société et les autres sociétés du Groupe aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société.

Activité au cours de l'exercice 2014/2015

Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice écoulé notamment pour procéder à la revue des points clefs du bilan et du compte de résultat de l'exercice ainsi que des comptes semestriels, des points de fiscalité et faire le point sur le contrôle interne et la gestion des risques en vue d'élaborer les plans d'action associés.

Le taux de participation a atteint 100 %.

Le Comité des rémunérations

Composition

Deux membres : Mme Estelle Métayer, assumant les fonctions de Présidente et Mme Laurence Hubert-Moy.

Le Code AFEP/MEDEF prévoit que le Comité des rémunérations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants et d'aucun dirigeant mandataire social, la composition du Comité des rémunérations respecte cette recommandation.

Missions

Le Comité des rémunérations est chargé d'examiner les éléments de rémunérations et avantages dont bénéficient les administrateurs et les mandataires sociaux et de donner au Conseil d'administration des éléments de comparaison et de mesure par rapport aux pratiques de place en particulier :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne (i) la part variable et la part fixe de ladite rémunération que (ii) tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ; contrôler l'application de ces règles ;
- proposer au Conseil d'administration des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au Conseil ;
- proposer au Conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs soumis au vote de l'Assemblée générale de la Société ;
- donner au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions qui devra être raisonnable ou appropriée et sur le ou les plans d'options établis par la Direction générale du Groupe, indiquer au Conseil d'administration sa proposition en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription en exposant les raisons de son choix ainsi que ses conséquences ; définir à l'avance la périodicité des attributions ;
- examiner toute question que lui soumettrait le Président relative aux points visés ci-dessus ainsi que, le cas échéant, aux projets ayant trait à l'actionnariat salarié ;

- donner son avis sur l'information figurant dans le rapport annuel sur la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux notamment.

Activité au cours de l'exercice 2014/2015

Le Comité des rémunérations s'est réuni cinq fois au cours de l'exercice écoulé pour :

- étudier la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux et notamment les critères qualitatifs et/ou quantitatifs liés à la rémunération variable annuelle et exceptionnelle dont la mise en place a été proposée par le Comité des rémunérations avec effet au 1^{er} avril 2014 ;
- valider l'information annuelle à faire figurer dans le document de référence ayant trait à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ;
- prendre connaissance des principes de rémunérations des « Core Teams » et du Comité exécutif ;
- prendre acte de l'atteinte ou la non-atteinte des conditions de performance liées aux plans d'intéressement à long terme tant en faveur des Dirigeants mandataires sociaux que des collaborateurs du Groupe concernés ;
- apporter toutes précisions sur les conditions de performances liées au plan du 17 mars 2014 concernant les Dirigeants mandataires sociaux et proposer les conditions de performance pour l'attribution d'actions gratuites au Comité exécutif dans le cadre de la 16^e résolution de l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 ;
- passer en revue l'activité des plans d'intéressement à long terme – options de souscription et/ou d'achat d'actions et options de performance (actions gratuites) ;
- prendre connaissance du panorama des équipes et key people Ubisoft ;
- proposer les résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié et plus précisément celles pouvant intéresser les Dirigeants mandataires sociaux et le Comité exécutif ;
- procéder à la revue de la performance et du fonctionnement du Comité des rémunérations.

Le taux de participation a atteint 100 %.

Le Comité des nominations

Ce comité a été créé le 5 février 2015. Son règlement intérieur, annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration, décrit notamment ses missions et son fonctionnement.

Composition

Deux membres : Mme Laurence Hubert-Moy, assumant les fonctions de Présidente et M. Didier Crespel, membre.

Le Code AFEP/MEDEF prévoit que le Comité des nominations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants et d'aucun dirigeant mandataire social. La composition du Comité des nominations respecte cette recommandation.

Missions

Le Comité des nominations formule des recommandations, en liaison avec le Président-Directeur général, quant au plan de succession des mandataires sociaux, au renouvellement des administrateurs et

à la sélection de nouveaux administrateurs ; il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe. Il est plus particulièrement chargé :

– concernant le Conseil d'administration :

- de faire des propositions au Conseil, après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil, recherche et appréciation des candidats possibles, opportunité des renouvellements de mandats et en particulier, organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs,
- de faire des propositions sur la création et la composition des comités du Conseil,
- d'évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'administration et lui soumettre des recommandations concernant toute modification éventuelle,
- de vérifier périodiquement que les critères retenus par le Conseil d'administration pour qualifier un administrateur indépendant sont respectés ; une fois par an, il examine au cas par cas la situation de chaque administrateur ou candidat aux fonctions d'administrateur au regard des critères retenus et formule ses propositions au Conseil d'administration notamment en vue de l'information à transmettre dans le document de référence ;

– concernant le Président-Directeur général, le Directeur général ou le/les Directeur(s) général(aux) délégué(s), suivant le cas :

- d'examiner, en tant que de besoin et, notamment à l'échéance du mandat concerné, la reconduction du mandat du Président-Directeur général, ou du mandat du Président et du Directeur général et/ou du/des Directeur(s) général(aux) délégué(s),
- d'examiner le plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible,
- de façon plus générale, de se faire tenir informé par le Président-Directeur général (ou le Directeur général) de l'évolution prévisionnelle des ressources de direction (Comité exécutif du Groupe).

Activité au cours de l'exercice 2014/2015

Le Comité des nominations s'est réuni une fois au cours de l'exercice écoulé pour examiner la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance du Code AFEP/MEDEF et fait des propositions au Conseil.

Le taux de participation a atteint 100 %.

Évaluation des travaux du Conseil d'administration et des comités

Le Conseil d'administration a procédé au titre de l'exercice 2015 à une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités par le biais d'un questionnaire adressé à chaque administrateur.

Il ressort de la synthèse de l'auto-évaluation, une appréciation très positive de l'évolution de la gouvernance au regard de la composition du Conseil d'administration et de ses comités ainsi qu'un niveau

de satisfaction globalement positif du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités avec une véritable contribution de ces derniers.

L'ensemble des administrateurs estime que le Conseil d'administration utilise de façon satisfaisante les compétences de chacun. Les membres du Conseil d'administration apprécient en outre particulièrement les présentations thématiques ainsi que le séminaire stratégie organisé une fois par an. Les réunions du Conseil d'administration sont jugées conviviales et les administrateurs considèrent pouvoir débattre librement.

Au vu des recommandations formulées dans le cadre de cette évaluation figurent notamment les souhaits suivants auxquels ont été apportés les réponses et/ou plans d'actions ci-après visés lors du Conseil d'administration du 12 mai 2015 :

- la poursuite de l'augmentation de la proportion d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et de la proportion de femmes notamment à horizon 2017 : il a été pris acte que le Comité des nominations, dans le cadre de sa mission, va commencer à étudier à cette fin les candidatures à partir des profils prédéfinis correspondant aux talents recherchés ;
- l'actualisation ou l'approfondissement des connaissances de certains administrateurs dans des domaines spécifiques : il a été proposé à chaque administrateur ayant formulé ce souhait de préciser sa demande afin de prévoir un plan de formation adapté et personnalisé ;
- l'amélioration des délais de communication des documents préparatoires : il a été décidé de demander des efforts en ce sens.

En conclusion, l'ensemble des membres estime que le Conseil d'administration se trouve dans les conditions qui lui permettent d'exercer pleinement ses missions.

3.1.1.3 La Direction générale

Organes de direction

En application de l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 22 octobre 2001, a décidé de ne pas dissocier les fonctions du Président du Conseil d'administration et celles de la Direction générale afin notamment de favoriser une relation étroite entre ses Dirigeants et les actionnaires. Ce mode de gouvernance s'avère adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la Société en offrant notamment, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, une prise de décision réactive et efficace en permettant d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation (stratégie et fonction opérationnelle) et ainsi de favoriser et rendre plus optimal le processus des décisions.

Dans le cadre de ses fonctions de Président-Directeur général, M. Yves Guillemot :

- organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux de la Société et à ce que les administrateurs soient en mesure de remplir leurs fonctions. Il fournit au Conseil d'administration et à ses comités les informations dont ils ont besoin et rend compte des faits marquants de la vie du Groupe. Il met en œuvre les décisions prises par le Conseil ;

- dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration dans le respect du règlement intérieur du Conseil.

M. Yves Guillemot est assisté dans ses fonctions de Directeur général par M. Claude Guillemot, Directeur général délégué en charge des opérations, M. Michel Guillemot, Directeur général délégué en charge du développement, de la stratégie et de la finance, M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'édition et du marketing et M. Christian Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'administration. Chacun des Directeurs généraux délégués en tant qu'actionnaire fondateur a une grande connaissance du Groupe.

Limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général

Le Conseil d'administration a lors de sa séance du 5 février 2015 décidé de modifier son règlement intérieur afin de préciser que les projets d'investissements stratégiques – portant sur les opérations de croissance externe susceptibles d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques – sont soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. À ce titre, le Président-Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les opérations d'investissements externes portant sur des participations ou des actifs d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ et non déjà approuvées par Conseil.

Par ailleurs, conformément à l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a lors de sa séance du 15 mai 2014 encadré les pouvoirs du Président-Directeur général en matière d'octroi de cautions, avals et garanties en fixant à 150 M€ le montant global de l'autorisation d'une durée légale d'un an. Cette autorisation a été renouvelée le 12 mai 2015 dans les mêmes proportions et conditions.

La direction du Groupe (le « Comité exécutif »)

Les membres du Comité exécutif constituent les instances opérationnelles du Groupe. Chaque membre est force de proposition en termes de stratégie et d'organisation. Ils mettent en œuvre notamment les politiques et procédures qui sont d'application générale à l'ensemble du Groupe et décidées par la Direction générale.

Les membres du Comité exécutif sont :

Alain Corre	Directeur général EMEA
Laurent Detoc	Directeur général NSCA
Christine Burgess-Quémard	Directrice générale production internationale
Serge Hascoët	Directeur créatif

3.1.1.4 Informations complémentaires sur mandataires sociaux

Absence de condamnation pour fraude, d'incrimination et/ou sanction publique ou de responsabilité pour faillite au cours des cinq dernières années

À la connaissance de la Société et sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse au questionnaire adressé individuellement à chaque administrateur (la « Déclaration »), mis en place par le Comité des nominations en vue d'une diffusion annuelle, aucun membre du Conseil d'administration n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Conflits d'intérêts/conventions auxquelles les administrateurs, le Directeur général ou les Directeurs généraux délégués sont intéressés

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, tout administrateur de la Société doit – dans une situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêt entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente, s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Par ailleurs et afin de prévenir les risques de conflits d'intérêt et de permettre au Conseil d'administration de délivrer une information de qualité aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, chaque administrateur a l'obligation de déclarer dès qu'il en a connaissance au Conseil d'administration toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêt et en outre compléter la Déclaration, ci-avant visée, mise en place sur une base annuelle par le Comité des nominations.

À la connaissance de la Société et sur la base de la Déclaration complétée par chaque administrateur, il n'existe pas à ce jour de conflits d'intérêt entre les devoirs des membres du Conseil d'administration et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations.

Il est rappelé que MM. Yves, Michel, Claude, Gérard et Christian Guillemot étant frères et siégeant à la Direction générale et/ou au Conseil d'administration de leurs sociétés respectives ; les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient exister seraient essentiellement ceux résultant d'accords conclus entre la Société ou ses filiales avec une des sociétés de MM. Michel, Claude, Gérard et Christian Guillemot ou leurs filiales.

La Société et Gameloft SE sont notamment liées par un contrat de licence de marques selon lequel la Société a concédé à la société Gameloft SE une licence d'exploitation exclusive permettant à la Société de commercialiser et promouvoir certaines marques et jeux vidéo de la Société sur les téléphones portables dits « feature phone » ainsi que sur les téléphones portables et tablettes iOS et Android.

La licence de marques a été consentie moyennant le versement de redevances proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé par la société Gameloft SE. La société Ubisoft Mobile Games SARL, filiale à 100 % de la Société, est venue aux droits et obligations de la Société avec effet au 1^{er} octobre 2013. En application des dispositions légales et réglementaires, ce contrat est traité au titre des conventions réglementées chez Gameloft SE et chez Ubisoft Mobile Games SARL.

En application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, le rapport de gestion doit désormais mentionner, sauf lorsqu'elles sont des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, les conventions, conclues directement ou par personne interposée entre d'une part, le Directeur général, un Directeur général délégué, un administrateur ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de la Société et d'autre part, une autre société dont la Société possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social. La Société n'a pas connaissance de l'existence de telles conventions.

Il ressort en outre de la Déclaration complétée par chaque administrateur qu'il n'existe :

- aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité ;
- pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat ;
- concernant les administrateurs indépendants, aucun lien familial entre eux ou les autres membres du Conseil d'administration.

Prêt et garantie accordés aux membres du Conseil d'administration

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

Prévention des manquements d'inités

Le règlement intérieur rappelle les règles applicables en matière de transactions sur les titres de la Société telles qu'énoncées aux termes de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-14 du règlement général de l'AMF.

Les administrateurs et les Dirigeants mandataires sociaux, les personnes ayant avec les Dirigeants des liens personnels étroits, ainsi que les assimilés Dirigeants le cas échéant sont tenus, conformément à la réglementation en vigueur, de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société et s'interdisent d'intervenir à titre personnel sur les titres de la Société pendant les périodes suivantes :

- pour chaque trimestre civil, pendant une période de deux semaines avant et de trois jours après la publication du chiffre d'affaires consolidé devant intervenir au cours du trimestre considéré ;
- pour chaque semestre civil, pendant une période d'un mois avant et de trois jours après la publication du chiffre d'affaires consolidé devant intervenir au cours du semestre considéré ;
- pendant la période comprise entre la date à laquelle la Société a connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une influence significative sur le cours de l'action Ubisoft et la date à laquelle elle est rendue publique.

Cette interdiction est étendue aux collaborateurs qualifiés d'initié permanent. Enfin, des collaborateurs pouvant être identifiés en tant qu'inités occasionnels sont tenus ponctuellement à la même interdiction pour des périodes où sont conduites des opérations pouvant influencer le cours du titre Ubisoft.

Les modalités pratiques d'application sont définies dans une note de procédure interne communiquée lors de la mise à jour des listes des initiés permanents et/ou occasionnels.

Par ailleurs, les initiés permanents se voient rappeler par la Direction de la communication financière les périodes de fenêtres négatives en moyenne un mois avant l'ouverture de ces fenêtres.

3.1.1.5 Autres mandats exercés par les administrateurs

Yves GUILLEMOT

Administrateur depuis le 28/02/88

Échéance du mandat 31/03/16

Fonction principale dans la Société : Président-Directeur général

Fonction principale en dehors de la Société : Directeur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/15

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, Owlent SAS

Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris - Mobile SARL

Étranger

Gérant de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc), Related Designs Software GmbH (Allemagne)

Président et administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Musique Inc. (Canada), Ubisoft Éditions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), 9275-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni)

Vice-Président et administrateur d'Ubisoft Inc. (États-Unis)
Directeur général (CEO) et administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)

Administrateur exécutif 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 Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong-Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), 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), RedLynx Oy (Finlande), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

France

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽¹⁾, Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾

Administrateur de Rémy Cointreau SA ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance de Lagardère SCA ⁽¹⁾

Étranger

Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)
Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRÉS 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, Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon 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

Étranger

Président et administrateur de Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Ubisoft Arts Numériques (Canada), Ubisoft Vancouver (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), L'Atelier Ubi Inc. (Canada), Technologies Quazal Inc. (Canada), Ubisoft Holdings Inc. (États-Unis)

Président d'Ubisoft Finland OY (Finlande), Ubisoft LLC (États-Unis)

(1) Société cotée.

Gérant d'Ubisoft GmbH (Allemagne), Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Max Design Entertainment Software Entwicklungs GmbH (Autriche)

Administrateur d'Ubisoft Norway A/S (Norvège), Ubisoft Ltd (Irlande), Ubisoft Sweden A/B (Suède)

Membre suppléant du Comité de Liquidation et Président d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Brothers SE

Étranger

Administrateur de Gameloft Inc. (États-Unis)

Claude GUILLEMOT

Administrateur depuis le 28/02/88

Échéance du mandat 31/03/17

Fonction principale dans la Société : Directeur général délégué et administrateur

Fonction principale en dehors de la Société : Président-Directeur général de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/15

Étranger

Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)

Administrateur suppléant d'Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

France

Président d'Hercules Thrustmaster SAS, Guillemot Innovation Labs SAS

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽¹⁾

Étranger

Président et administrateur de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis)

Administrateur de Guillemot SA (Belgique), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), 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), Gameloft Madrid SLU (Espagne)

Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

Gérant de Guillemot GmbH (Allemagne)

Directeur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Étranger

Administrateur d'Ubisoft Sweden A/B (Suède)

Administrateur suppléant d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

Membre suppléant du Comité de liquidation d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Brothers SE

Étranger

Administrateur de Gameloft Iberica (Espagne), Gameloft Inc. (États-Unis)

(1) Société cotée.

Gérard GUILLEMOT

Administrateur depuis le 28/02/88

Échéance du mandat 31/03/16

Fonction principale dans la Société : Directeur général délégué et administrateur

Fonction principale en dehors de la Société : Président de Longtail Studios Inc. (États-Unis)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

France

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾, Gameloft SE ⁽¹⁾

Étranger

Président de Longtail Studios Halifax Inc. (Canada), Longtail Studios PEI Inc. (Canada), Studios Longtail Québec Inc. (Canada)
Administrateur de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)
Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)
Directeur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Néant

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Directeur général délégué de Gameloft SA
Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Brothers SE

Étranger

Administrateur de Gameloft Inc. (États-Unis)

Michel GUILLEMOT

Administrateur depuis le 28/02/88

Échéance du mandat 31/03/17

Fonction principale dans la Société : Directeur général délégué et administrateur

Fonction principale en dehors de la Société : Président-Directeur général de Gameloft SE ⁽¹⁾

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

France

Président de Ludigames SAS, Gameloft Partnerships SAS, Gameloft France SAS

Gérant de Gameloft Rich Games Production France SARL

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾

Étranger

Président de Gameloft Software (Beijing) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Chengdu) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Shenzhen) Company Ltd (Chine), Gameloft Srl (Roumanie)
Président et administrateur de Gameloft Argentina SA (Argentine), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Co. Ltd. (Corée), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (États-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), Gameloft New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande), Gameloft Hungary Software Development and Promotion kft (Hongrie), Gameloft SDN BHD (Malaisie), Gameloft FZ-LLC (Émirats Arabes Unis), Gameloft Madrid SLU (Espagne), Gamelof Oy (Finlande), Gameloft KK (Japon), Gameloft Uruguay SA (Uruguay), Gameloft LLC (Russie)
Gérant de Gameloft GmbH (Allemagne), Gameloft EooD (Bulgarie), Gameloft Srl (Italie), Gameloft S. de R.L. de C.V. (Mexique)

Administrateur de Gameloft Australia Pty Ltd (Australie), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft de Venezuela SA (Venezuela)

Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

Directeur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Administrateur de Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Brothers SE

Étranger

Président de Gameloft Software (Shanghai) Company Ltd (Chine)
Administrateur de Gameloft Ltd (Malte), Gameloft do Brasil Ltda (Brésil)

Gérant de Gameloft S.P.R.L. (Belgique), Gameloft S.r.l. (République Tchèque)

(1) Société cotée.

Christian GUILLEMOT

Administrateur depuis le 28/02/88

Échéance du mandat 31/03/17

Fonction principale dans la Société : Directeur général délégué et administrateur

Fonction principale en dehors de la Société : Directeur et Président-Directeur général de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni) et Président et Directeur d'Advanced Mobile Applications Ltd.

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/15

Étranger

Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

France

Gérant de Guillemot Administration et Logistique SARL

Directeur général délégué et administrateur de Gameloft SE ⁽¹⁾, Guillemot Corporation SA ⁽¹⁾

Président de SAS du Corps de Garde, Studio AMA Bretagne SAS

Étranger

Président et administrateur d'Advanced Mobile Advertisement Inc. (États-Unis)

Président de SC AMA Romania Srl (Roumanie)

Administrateur de Gameloft Live Developpements Inc. (Canada), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong)

MANDATS EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Étranger

Vice-Président d'Ubisoft Holdings Inc. (États-Unis)

Administrateur d'Ubisoft Sweden A/B (Suède)

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

Administrateur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers SE

Co-Gérant de Studio AMA Bretagne SARL

Étranger

Président d'AMA Studios SA (Belgique),

Administrateur de Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (États-Unis)

Estelle METAYER

Administratrice depuis le 24/09/12

Échéance du mandat 31/03/16

Fonction principale dans la Société : Administratrice

Fonction principale en dehors de la Société : Présidente d'Estelle Métayer Strategy Inc. (Competia) (Ottawa/Canada) et Professeur adjoint à l'Université de McGill (Montréal/Canada)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

Administratrice de BRP Inc. (Canada)

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Néant

Laurence HUBERT-MOY

Administratrice depuis le 27/06/13

Échéance du mandat 31/03/17

Fonction principale dans la Société : Administratrice

Fonction principale en dehors de la Société : Professeur à l'Université de Rennes 2, Présidente du Comité TOSCA (Terre, Océans, Surfaces Continentales, Atmosphère) du CNES, Responsable scientifique du campus numérique ENVAM, Directrice-adjointe de l'Observatoire des Sciences de l'Univers de Rennes

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

Néant

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Néant

(1) Société cotée.

Pascale MOUNIER*Administratrice depuis le 20/11/13**Échéance du mandat 31/03/17**Fonction principale dans la Société : Administratrice**Fonction principale en dehors de la Société : Présidente-fondatrice de Newton-ca Inc. (Conseil en opérations financières et processus financiers)*AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

Néant

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Néant

Didier CRESPEL*Administrateur depuis le 20/11/13**Échéance du mandat 31/03/17**Fonction principale dans la Société : administrateur**Fonction principale en dehors de la Société : Président de Crespel & Associates (Conseil en stratégie d'entreprise et prises de participations)*AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/15

Néant

MANDATS EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

Néant

3.1.2 FACTEURS DE RISQUES

Dans le cadre des travaux du Comité d'audit, la Société a procédé à une nouvelle revue des risques. Cette analyse a abouti à des apports complémentaires, notamment en s'appuyant sur un benchmark de la concurrence. Les risques présentés ci-dessous sont ceux qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs). La Société considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

Les risques identifiés sont classés par type de risques.

3.1.2.1 Risques liés à l'activité du Groupe**Risques liés à la stratégie produits, positionnement et gestion des marques**

Ubisoft, comme tous les éditeurs, est dépendant du succès de son catalogue produits et de l'adéquation de son offre à la demande des consommateurs. Dans ce cadre, le lancement de nouvelles marques offre moins de visibilité que celui de franchises établies. Le succès des jeux d'Ubisoft peut également être impacté par la performance des titres de la concurrence, le temps disponible et le pouvoir d'achat de ses clients étant limités.

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 et le lancement de nouvelles marques à fort potentiel sur consoles et PC ;
- le développement de son activité 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.

La Société se donne également les moyens marketing et commerciaux pour mettre en avant ses produits, grâce à un réseau de distribution

mondial. Sa position de 3^e éditeur indépendant (NPD, GFK) permet d'assurer au Groupe une distribution performante de ses produits.

Enfin, la Société met en place une stratégie d'élargissement de ses marchés en portant ses marques sur d'autres segments du divertissement et notamment le cinéma. Dans le contexte de la stratégie de développement de ses marques au-delà du jeu vidéo, la Société peut décider, au cas par cas, d'investir dans la production des films tirés de ses franchises. Cet investissement ne peut, contractuellement, pas dépasser les 25 % du budget de production global du film. La capacité de la Société à recouper son investissement va en partie dépendre du succès du film et de sa rentabilité, ainsi que de la capacité du studio de cinéma, responsable de la production, à respecter le budget initial. Pour maximiser les chances de succès et limiter les risques de dépassement de budget, Ubisoft s'appuie sur les plus grands studios de cinéma.

Risques liés à l'évolution du marché

Ubisoft évolue sur un marché de plus en plus concurrentiel et sélectif, soumis à des mouvements de concentration, marqué par une grande rapidité des évolutions technologiques, requérant des investissements importants en recherche et développement et soumis aux fluctuations économiques.

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), le marché de l'occasion, le piratage, ainsi que les jeux en ligne et sur mobile, et l'émergence des concurrents asiatiques. La distribution digitale pourrait avoir un impact à terme sur les prix moyens des jeux, sachant qu'une baisse des prix s'accompagnerait probablement par une hausse des volumes de vente.

La Société ayant engagé des investissements importants pour la nouvelle génération de consoles et pour son offre de jeux Free to Play PC et mobile, sa performance financière future dépendra du potentiel à long terme de ces marchés et de sa propre capacité à tirer profit de ses investissements.

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques

Ainsi en 2015, le secteur devrait être en croissance, tiré par le secteur des jeux en ligne et mobile et par la poursuite du succès des consoles de nouvelle génération. De la capacité de la PS4 et de la XBOX One

à continuer les tendances très positives de 2014 dépendra en partie la performance de la Société sur l'exercice 2015/2016.

Taille du marché du jeu vidéo ⁽¹⁾	2014 (en milliards d'euros)
Ventes de jeux physiques	9,5
Ventes digitales et online	36

(1) Sources : NPD, GFK, AppAnnie, PriceWaterhouseCoopers and internal projections.

Parts de marché ventes physiques (GFK, NPD)	2014		2013	
	Éditeur indépendant	Parts de marché	Éditeur indépendant	Parts de marché
US	3 ^e	10,1 %	4 ^e	7,8 %
EMEA	3 ^e	14,3 %	4 ^e	9,1 %

Principaux concurrents :

Jeux physiques	Jeux online
Electronic Arts	Electronic Arts
Activision	Activision
Take-Two	Tencent
Nintendo	King Entertainment
	Supercell

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.

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 bénéficie 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 afin de limiter dans la mesure du possible les risques liés aux politiques gouvernementales.

Le montant et la répartition géographique des subventions sont détaillés en note 20 des états financiers consolidés.

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

SAISONNALITÉ DE L'ACTIVITÉ DU JEU VIDÉO

Chiffre d'affaires/trimestre (en millions d'euros)	2014/2015	Répartition	2013/2014	Répartition	2012/2013	Répartition
1 ^{er} trimestre	360	25 %	76	8 %	131	10 %
2 ^e trimestre	124	8 %	217	21 %	148	12 %
3 ^e trimestre	810	55 %	520	52 %	802	64 %
4 ^e trimestre	170	12 %	194	19 %	175	14 %
CA CONSOLIDÉ ANNUEL	1 464	100 %	1 007	100 %	1 256	100 %

Le troisième trimestre fiscal représente en moyenne 57 % 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. Notre capacité à respecter le calendrier de développement de nos jeux peut également être affectée par

certaines facteurs, comprenant le processus créatif, la coordination d'équipes de développement de tailles importantes et souvent situées dans plusieurs pays, la complexité technologique grandissante de nos produits et des plateformes sur lesquelles ils se déploient ainsi que l'amélioration qualitative continue de nos produits jusqu'à leur phase de lancement, le lancement d'un jeu en deçà du niveau de qualité requis pour réaliser pleinement son potentiel pouvant impacter négativement les résultats du Groupe. De même, le lancement de jeux concurrents comprenant des innovations technologiques ou artistiques importantes peut amener le Groupe à adapter le calendrier de lancement de certains jeux pour augmenter leur chance

de succès commercial dans un environnement compétitif où les joueurs sont très sensibles à la qualité et au contenu des jeux.

Par le passé nous avons connu des retards dans le développement de certains jeux ce qui nous a conduits à retarder leur lancement par rapport aux dates anticipées. En dépit de l'attention consacrée par le Groupe à la recherche continue d'amélioration de ses processus de développement, que ce soit dans l'organisation de ses équipes, la réalisation de synergies ou l'amélioration de l'efficacité de son expertise interne, pour limiter ces risques et alerter les équipes de management de l'évolution du processus de développement, le non-respect des calendriers de production et de lancement de nos produits est susceptible d'entraîner un décalage dans le temps de la réalisation de notre chiffre d'affaires et/ou, éventuellement, une baisse significative de ce dernier ainsi qu'une augmentation de nos dépenses de développement et de marketing, l'ensemble de ces éléments étant susceptible d'avoir un effet négatif sur la rentabilité du Groupe et de conduire ce dernier à réaliser un résultat opérationnel significativement différent de ses anticipations.

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

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

La Société mène une politique active de recrutement, de formation et de fidélisation, 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 aux niveaux local et international ont pour mission première d'attirer, former, fidéliser 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.

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

La Société poursuit une politique d'expansion dans de nouveaux métiers, régulièrement concrétisée par l'ouverture et l'acquisition de nouveaux studios. 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.

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.

3.1.2.2 Risques juridiques

Litiges – Procédures 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.

La société canadienne Ubisoft Divertissements Inc. fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les modalités de détermination des prix de transfert. Des discussions sont en cours entre les administrations canadiennes et françaises pour éviter la problématique éventuelle de double imposition du groupe Ubisoft. Au cours de l'exercice 2014/2015, un avis de vérification pour les exercices FY09 à FY13 a été reçu fin octobre qui suspend à date le contrôle précédent sur les exercices 2003, et 2004 à 2008. Au 31 mars 2015, une provision de 5 317 K€ (dont 2 993 K€ au titre de l'exercice) a été constituée pour couvrir les risques liés à ce litige.

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels une proposition de rectification a été reçue :

- société Ubisoft International SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2012 : la Société conteste entièrement la proposition concernant l'impôt société et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes ;
- société Ubisoft Entertainment India Pvt. Ltd (Inde) pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011. La Société conteste entièrement les propositions relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes ;
- société Ubisoft Paris SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013. La Société conteste entièrement la proposition concernant l'impôt société reçue pour FY11 et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes ;
- société Ubisoft Production Internationale SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013 La Société conteste entièrement la proposition concernant l'impôt société reçue pour FY11 et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes.

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels aucune proposition de rectification n'a été reçue (aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes) :

- société espagnole Ubisoft SA pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011 ; le contrôle a débuté en juin 2014 et concerne principalement à date la politique de prix de transfert ;

- société Ubisoft Montpellier SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2014 ; le contrôle a débuté en janvier 2015 et concerne principalement à date l'impôt société.

Il est à noter que ces contrôles fiscaux n'ont aucun lien entre eux, et qu'il n'est pas possible de préciser la date de fin attendue des contrôles.

Environnement réglementaire

a) Lié à la protection du consommateur

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 États-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.

Ce point apparaît comme un facteur de risque pour l'entreprise, car le jeu vidéo en général est de plus en plus ressenti comme un loisir potentiellement addictif.

Ubisoft est adhérent à l'ESA (Entertainment Software Association) aux États-Unis et au Canada, l'ISFE (Interactive Software Federation of Europe) et au SELL (Syndicat des éditeurs de logiciels de loisirs) en France, et souscrit aux systèmes de classification PEGI (Europe) et ESRB (États-Unis).

b) Lié à l'évolution des politiques de soutien à la filière

Le Groupe notamment en France, au Canada, au Royaume-Uni et à Singapour bénéficie de politiques publiques de soutien à la filière ⁽¹⁾.

L'évolution des politiques publiques est donc un facteur de risque important pour l'entreprise qui doit mener les actions de lobbying appropriées au maintien des dispositions actuelles et anticiper des évolutions dans ses choix d'implantations géographiques.

c) Lié à l'évolution des politiques fiscales

La modification des règles fiscales, des taux d'imposition, des réglementations en termes de prix de transfert sont des facteurs importants de risque pour l'entreprise. Ces risques ne peuvent être anticipés que par une veille constante des évolutions possibles.

Risque lié aux droits de propriété 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 au niveau mondial pour tous les produits et services qu'elle exploite, incluant de façon non limitative les jeux vidéo, applications interactives, produits dérivés et œuvres audiovisuelles, 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 (OHMI), américain (USPTO) et extensions internationales (OMPI) ; enregistrement des titres des œuvres audiovisuelles (films, séries) notamment auprès du MPAA aux États-Unis ;
- 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 ;
- équipe dédiée à l'anti-piratage et la contrefaçon de droits d'auteur, 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 ; Le risque de piratage est considéré comme un risque en croissance par l'entreprise et les mesures de contrôle sur ce point seront renforcées ;
- 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.

3.1.2.3 Risques opérationnels

Risque lié à la dépendance à l'égard des clients

Compte tenu du nombre important de clients répartis dans de nombreux pays et de la présence de ces clients dans le secteur de la grande distribution, la Société considère qu'elle n'a pas de dépendance significative à l'égard des clients susceptibles d'affecter son plan de développement.

L'évolution des ventes de jeux dématérialisés se faisant principalement via des plateformes dédiées, il n'y a pas de risque supplémentaire à l'égard des clients lié à la digitalisation.

PART DES PRINCIPAUX CLIENTS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES HT DU GROUPE

Part en %	2014/2015	2013/2014	2012/2013
1 ^{er} client	12 %	10 %	13 %
5 premiers clients	38 %	32 %	35 %
10 premiers clients	53 %	47 %	47 %

(1) Cf. § 5.1.6 note 20.

De plus, afin de se prémunir contre les risques d'impayés, les principales filiales du Groupe, qui représentent environ 63 % du chiffre d'affaires consolidé bénéficient d'une assurance-crédit.

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

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

Ubisoft et ses filiales utilisent principalement les services ou les produits de fournisseurs tels que des intégrateurs (imprimeurs pour la réalisation des manuels et le conditionnement des produits, fournisseurs de disques pour l'approvisionnement et la duplication en sous-traitance des DVD-roms, et Blue Ray discs, assembleurs, fournisseurs d'objets promotionnels, goodies et PLV, fournisseurs d'objets collectibles comme les figurines et fournisseurs de textiles), 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 CDs et supports de jeux auprès des fabricants de consoles (Sony, Nintendo, usines de duplications agréées 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.

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.

Enjeux dans la sécurité de l'information

Ubisoft, comme toute entreprise à dimension internationale fortement présente sur Internet, est soumise à de multiples requis réglementaires et normatifs relatifs à la protection et la gestion de l'information. Ubisoft est consciente de la valeur stratégique de l'information et est particulièrement attentive à la protection de données relatives aux joueurs. Des mesures considérables et processus de sécurité additionnels continuent d'être mis en place, notamment en matière de détection et prévention d'incidents.

En effet, Ubisoft fait constamment face aux menaces actuelles qui fleurissent dans de nombreux domaines : mobilité, réseaux, services et jeux en ligne, collaborations avec des partenaires extérieurs, etc.

Ubisoft a poursuivi ses investissements en ressources spécialisées et formations afin d'assurer la continuité des activités, prévenir la compromission d'informations sensibles incluant nos bases de données clients, et de protéger notre réputation tout en assurant la sécurité des personnes et des biens. Par ailleurs, en raison de la montée en puissance des jeux en ligne, Ubisoft se trouve de plus en plus dépositaire d'informations sur les utilisateurs de ses jeux. Ceci rend les risques liés à la protection des données personnelles encore plus critiques.

Notre département sécurité et gestion du risque poursuit sa mission qui s'applique à garantir la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité de l'information et continue de développer son programme à travers tout Ubisoft. Cela s'accompagne d'un renforcement des moyens humains et techniques, passant entre autre par :

- une sensibilisation continue et accrue des collaborateurs via des campagnes de sensibilisation sur différents canaux (formations et auto-évaluation en ligne, etc.) ;
- l'animation du réseau interne des relais de sécurité locaux présents dans l'ensemble des filiales du Groupe et d'un système de gestion centralisé pour les incidents. Ce système permet à Ubisoft d'avoir une vue globale de la sécurité ;
- l'assignation d'analystes de sécurité projet pour nos différentes unités d'affaires ;
- la création d'un pôle sur la protection des informations sensibles et confidentielles ;
- la mise à niveau des contrôles de sécurité contre les menaces liées à l'accès à Internet.

Par ailleurs, des audits internes et externes sont conduits régulièrement afin de mesurer entre autre :

- la conformité aux politiques internes (utilisation de mots de passe de qualité, etc.) ;
- la résistance à des tests d'intrusion réseaux et systèmes ;
- la résistance à des tests d'ingénierie sociale ;
- l'intégration de requis de sécurité dans les choix technologiques, projets et infrastructures.

Soucieuse, d'être en permanence en phase avec les évolutions technologiques et répondre aux besoins de ses collaborateurs et ses consommateurs, Ubisoft évalue, valide et accompagne la mise en œuvre de solutions innovantes tout en veillant au respect des politiques et standards de sécurité interne.

Ubisoft continue d'adapter et d'améliorer 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.

Risques liés à des défaillances d'infrastructure

La montée en puissance des jeux en ligne rend de plus en plus critique le bon fonctionnement de l'infrastructure et l'anticipation de sa croissance. Ubisoft est déterminé à fournir la meilleure expérience en ligne possible à ses joueurs. Les centres de données et les opérations reposent sur un niveau élevé de redondance qui permet de fournir un écosystème de jeux de premier ordre. Des partenariats stratégiques

ont été établis pour atténuer les menaces externes et rapprocher le plus possible les services de jeux des joueurs.

Pour maximiser la capacité des serveurs, des concepts de tolérance de panne et d'élasticité sont appliqués notamment via une combinaison plates-formes d'informatique en nuage (cloud) interne et externe. Par ailleurs, un plan de gestion de crise et planification de la continuité des affaires sur la base d'un scénario de désastre pour notre principal centre de données est en cours de réalisation.

Ces efforts considérables permettent à Ubisoft d'accroître ou de décroître la capacité de son infrastructure selon la demande. Tout cela est soutenu par une équipe d'experts de niveau mondial répartie à travers le monde pour des opérations 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 qui collabore étroitement avec notre département de sécurité et gestion du risque dans le cadre d'incidents potentiels en lien avec nos infrastructures.

3.1.2.4 Risques de marché

Risques financiers

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

La politique du Groupe consiste à :

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

La politique de gestion de ces risques est décrite dans le rapport du Président sur le contrôle interne dans le paragraphe relatif à la Direction de la trésorerie.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition à ces différents risques, sont décrites dans la note 15 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 de 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 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

IMPACT D'UNE VARIATION DE +/- 1 % DES PRINCIPALES DEVICES SUR LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Devise	Impact sur le CA ⁽¹⁾	Impact sur le résultat d'exploitation ⁽¹⁾
USD	5 649	125
GBP	1 604	94
CAD	1 046	245

(1) En milliers d'euros sur l'exercice 2014/2015.

IMPACT D'UNE VARIATION DE +/- 1 % DES PRINCIPALES DEVICES SUR LE GOODWILL ET LES MARQUES

Devise	Impact sur les capitaux propres ⁽¹⁾
USD	245
GBP	591
CAD	72

(1) En milliers d'euros sur l'exercice 2014/2015.

RISQUE DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITÉ

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement récurrent ni significatif. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer l'activité opérationnelle et la croissance organique. Cependant, dans le cadre de la diversification de ses sources de financement, le Groupe a émis des obligations et mis en place un programme de billets de trésorerie et 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 au 31 mars 2015 d'un crédit syndiqué de 250 M€, de prêts de 8 M€, de lignes bilatérales de 60 M€, de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 78 M€, et a émis des obligations pour 60 M€, un emprunt Schuldschein de 200 M€ et des billets de trésorerie pour 15 M€.

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'INTÉRÊT

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

Au 31 mars 2015, la dette du Groupe est constituée d'emprunts obligataires, d'un emprunt Schuldschein, de prêts, de billets de trésorerie et de découverts bancaires, 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 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

Risque de contrepartie

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

Risque sur les actions de la Société

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

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 consacre pour la mise en œuvre dudit contrat la somme de 1,7 M€.

Au 31 mars 2015, la Société détient 402 492 actions propres pour une valeur de 2 637 K€. Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

3.1.2.5 Risques industriels ou liés à l'environnement

À 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 ⁽¹⁾.

3.1.2.6 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.

Une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux a été souscrite au niveau du Groupe. Elle couvre toutes les réclamations à l'encontre des dirigeants de droit ou de fait ainsi que les frais de défense et frais annexes.

En matière de responsabilité civile entreprise, un programme mondial est en place incluant :

- la responsabilité civile d'exploitation ;
- la responsabilité civile « produit » ;
- la responsabilité civile professionnelle.

Ce programme harmonise les couvertures de toutes les filiales du Groupe et permet d'accroître le niveau de la couverture.

Par ailleurs, la couverture de marchandises transportées est centralisée par une couverture commune pour les filiales européennes et canadiennes du Groupe.

Outre ces deux programmes, la plupart des contrats est établie localement au niveau de chaque filiale 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, notamment sur les périmètres suivants :

- les dommages aux biens et selon les cas la perte d'exploitation ;
- les véhicules ;
- les risques en matière de santé et de prévoyance des salariés ;
- les déplacements ;
- la couverture des expatriés ;
- etc.

L'exercice fiscal 2015 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 2015 s'est élevé à 1 418 K€ hors assurance-crédit.

(1) Cf. § 4.3.1.3 et § 4.3.1.4 de la partie « Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ».

3.1.3 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Cette section s'appuie aussi bien sur les informations et méthodes de contrôle remontées par les différents acteurs du contrôle interne au sein d'Ubisoft et de ses filiales, que sur des travaux de l'audit interne, effectués à la demande de la Direction générale.

3.1.3.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Définition du contrôle interne

Ubisoft a rédigé la présente section conformément au cadre de référence de l'AMF (initialement publié en janvier 2007 et mis à jour et revu en juillet 2010) et aux principes du guide d'application. Le Groupe utilise également ce cadre de référence pour parfaire son dispositif de contrôle interne.

Selon ce cadre, le contrôle interne est défini comme un dispositif qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières publiées.

Ce dispositif doit également contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources et permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif de contrôle interne joue ainsi un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Dans cette perspective et depuis 2007, Ubisoft a adopté une démarche dynamique d'appréciation de la pertinence de son système de contrôle interne et d'évaluation permanente de son efficacité. Le dispositif de contrôle interne continuera ainsi à s'adapter aux contraintes et spécificités du Groupe et de ses filiales, ainsi qu'à l'évolution de son environnement externe. La mise en place d'un Comité d'audit depuis le 20 novembre 2013 a renforcé cette démarche.

Depuis 2010, il a été décidé de cibler plus précisément les audits réalisés au sein du Groupe dans les studios de production (4 sociétés françaises et 17 sociétés étrangères) et au niveau des sociétés support (2 sociétés françaises). Les audits réalisés au sein des sociétés de distribution existent toujours mais sont effectués de façon plus globale et moins approfondie.

Toutefois, le Groupe est conscient que le dispositif de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs et à la maîtrise globale des risques auxquels la Société peut être confrontée.

Définition de la gestion des risques

La gestion des risques est un levier de management de la Société qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la Société ;

- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

Le dispositif de gestion des risques est un des composants du contrôle interne. Il permet d'anticiper et d'identifier les principaux risques, internes ou externes qui pourraient représenter une menace et empêcher la Société d'atteindre ses objectifs.

3.1.3.2 Organisation du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne repose aujourd'hui sur une dynamique forte d'autonomie et de collaboration au sein des équipes du Groupe, favorisant l'alignement des objectifs, des ressources et des moyens mis en œuvre. Il s'articule autour de la définition claire des objectifs et délégations, d'une politique des ressources humaines assurant de disposer de ressources et compétences adéquates, de systèmes d'information et d'outils adaptés à chaque équipe et/ou filiale. La mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation des objectifs ainsi définis est assurée au sein de chaque filiale même si le pilotage et les vérifications du contrôle interne et la gestion des risques sont fortement centralisés par les directions fonctionnelles.

Le Comité d'audit mis en place le 20 novembre 2013 est en outre appelé à donner une nouvelle dimension à ces diverses actions dans le cadre de la revue et du suivi par ses soins de l'efficacité des systèmes de contrôle de gestion des risques et de la sécurité des systèmes d'information.

Une organisation

Les acteurs clés qui participent au dispositif de contrôle interne sont les suivants :

- **la Direction générale :** La Direction générale est responsable de la gestion de l'ensemble des activités du Groupe et traite spécifiquement des aspects stratégiques et de développement du Groupe. En vertu de ses attributions, la Direction générale est responsable de l'élaboration des procédures et des moyens mis en œuvre pour assurer le fonctionnement et le suivi du contrôle interne. La mise en place du Comité d'audit en 2013 renforce le contrôle interne ;
- **le Conseil d'administration assisté du Comité d'audit depuis le 20 novembre 2013 :** Le Conseil d'administration a défini dans son règlement intérieur les règles de gouvernance spécifiant le rôle du Conseil d'administration assisté en ce sens de ses comités ; notamment le Comité d'audit mis en place le 20 novembre 2013 chargé de veiller à la qualité du contrôle interne. Le Comité d'audit s'assure que le Groupe dispose de procédures fiables permettant la supervision du dispositif de contrôle interne et d'identification, d'évaluation et de gestion des risques ;
- **les managers et collaborateurs du Groupe :** les grandes orientations et les objectifs sont déterminés par la Direction générale de chaque zone et arrêtés par la Direction générale du Groupe, et relayés dans les filiales. Chaque filiale possède sa propre direction et équipe managériale et est responsable de la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation des objectifs ainsi définis ;

- **les directions fonctionnelles** : en collaboration avec la Direction générale, elles participent conjointement à la définition des principes directeurs, dans les domaines comptables, financiers, juridiques, fiscaux, informatiques et ressources humaines et assistent les filiales dans leur mise en place. Des déplacements spécifiques sont effectués dans les filiales afin de réaliser des audits et des formations, de faire des recommandations afin de veiller à ce que le contrôle interne soit satisfaisant.

Ces directions sont détaillées au paragraphe « Les activités de contrôle » ;

- **les équipes financières et comptables** : présentes dans toutes les filiales du Groupe, elles assurent une double mission d'expertise et de contrôle, gérant le suivi budgétaire, la préparation des comptes.

Des objectifs et délégations clairs

La répartition des pouvoirs et des responsabilités est clairement définie par les organigrammes.

Afin de permettre aux différentes équipes opérationnelles de mener à bien leurs objectifs, des délégations de pouvoir, opérationnelles et bancaires, ponctuelles ou récurrentes sont mises en place et régulièrement revues par la direction de la trésorerie assistée par la Direction administrative, en fonction de l'évolution du rôle, des descriptions de postes et des responsabilités des délégataires. La Direction générale définit les règles de délégations applicables et déclinables en filiales.

Chaque filiale significative dispose ainsi, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signature bancaire, contrôle des opérations courantes, séparation des tâches entre le signataire et le préparateur du paiement, limitation des paiements par chèques garantissant une prévention efficace contre la fraude, etc.).

De même, les objectifs budgétaires sont définis annuellement par la Direction générale et suivis au niveau de chaque filiale par les équipes comptables et financières. Le suivi de la performance de l'activité est sous la responsabilité des équipes de contrôle de gestion : au niveau des filiales, ces équipes fournissent les informations chiffrées pertinentes aux responsables opérationnels leur permettant ainsi de prendre les décisions de pilotage nécessaires. Elles remontent périodiquement ces informations, sous forme de reporting standardisé, aux équipes siège qui les consolident et analysent les écarts entre les objectifs et le réalisé.

Politique de ressources humaines

La politique des ressources humaines est au cœur du dispositif de contrôle interne et de son efficacité. Les équipes de ressources humaines en filiales sont chargées de concevoir et de mettre en œuvre la politique, les programmes et les outils nécessaires pour répondre aux objectifs de recrutement définis au niveau du Groupe tout en s'assurant du développement du potentiel et des compétences de chacun.

Ces équipes ont aussi pour rôle de faire respecter les dispositions réglementaires locales et d'appliquer les politiques du Groupe concernant l'amélioration des performances collectives et individuelles sous forme d'évaluations régulières, de plans de développement, de formations adaptées, d'attributions de stock-option ou de souscriptions à des plans d'épargne, etc.

Des outils et modes opératoires adaptés

Les équipes informatiques fournissent aux différents métiers les outils adaptés à leur activité. Elles définissent, implémentent et opèrent ces outils. La gamme d'outils utilisée est constituée de logiciels commerciaux et d'outils développés en interne. Cette gamme évolue du fait des besoins croissants en gestion et analyse de l'information dans le respect des standards de sécurité en vigueur chez Ubisoft.

Un effort similaire d'amélioration continue des processus et de documentation est mené par chaque filiale et équipe. Cet effort inclut aussi la revue régulière et mise à jour des procédures afin d'en garantir l'uniformité. Ces procédures sont mises à disposition des équipes concernées grâce aux outils collaboratifs développés par le Groupe.

Les procédures liées à la production de l'information comptable et financière sont décrites au paragraphe 1.8.3 de cette partie.

3.1.3.3 Diffusion des informations en interne

La diffusion de l'information aux collaborateurs d'Ubisoft fait l'objet de règles internes de diffusion et de protection de l'information en fonction du niveau de confidentialité de celle-ci.

Lorsque l'information peut être librement partagée en interne, Ubisoft favorise les échanges via des outils collaboratifs et un portail commun à tous les employés.

Lorsque l'information est confidentielle, elle n'est diffusée ou accessible qu'aux seuls interlocuteurs qui en ont besoin dans le cadre de leur fonction (principe du « need to know »). Dans ce cas des procédures spécifiques sont mises en place, incluant de façon non limitative la codification du niveau de confidentialité, la protection des documents par l'utilisation d'outils de cryptage, des communications spécifiques aux personnes destinataires incluant des règles de protection internes et externes, la signature le cas échéant par les salariés d'accords de confidentialité spécifiques.

3.1.3.4 Dispositif de gestion des risques

Dans l'exercice de ses activités, le Groupe est exposé à un ensemble de risques, pouvant impacter sa performance et l'atteinte de ses objectifs stratégiques et financiers.

Afin de mettre en œuvre les moyens de gérer ses risques essentiellement dans les sociétés de production et de support, la Société a recensé les risques grâce à une approche dynamique en amont avec les équipes de management et en aval avec les équipes opérationnelles et fonctionnelles.

Les principaux risques ont été identifiés par la Direction générale conjointement avec les directions fonctionnelles et les managers du Groupe.

La nature des principaux facteurs de risques, ainsi que des moyens de prévention ou d'action sont exposés dans le chapitre « Facteurs de risques » du rapport de gestion.

Ils ont été classés en 5 catégories :

- les risques liés à l'activité et au marché des jeux vidéo ;
- les risques juridiques (litiges divers, environnement réglementaire, propriété intellectuelle, contrats) ;

- les risques opérationnels (liés à la dépendance envers les clients et les fournisseurs, à la sécurité de l'information, à l'information financière) ;
- les risques de marché ou risques financiers ;
- les risques industriels ou liés à l'environnement.

À la demande du management, ces risques dont le niveau de maîtrise est insuffisant ou pourrait être amélioré peuvent faire l'objet d'une analyse de la part des acteurs du système de contrôle. Les procédures de contrôle interne sont alors conçues ou revues pour une meilleure efficacité en collaboration avec les équipes opérationnelles.

Les procédures mises en place constituent un cadre de fonctionnement interne à la Société et évoluent en permanence afin de devenir à terme de véritables outils de gestion des risques, utilisables à tous les niveaux de l'organisation, notamment dans l'analyse des risques informatiques et extra-financiers.

3.1.3.5 Les activités de contrôle

Outre le dispositif de gestion des risques, le Groupe bénéficie de nombreux processus de contrôle à tous les niveaux de la Société. Les directions fonctionnelles du siège jouent notamment un rôle essentiel, en assurant la conformité des actions des filiales avec les directives du Groupe tout en les aidant dans leur gestion des risques, notamment lorsque les équipes locales n'ont pas les compétences suffisantes.

L'organisation centralisée de ces fonctions supports permet une diffusion uniforme des grandes orientations et objectifs de la Direction générale :

- **la Direction du contrôle de gestion** assure le suivi de la performance de la Société grâce à un suivi opérationnel centré autour d'un reporting mensuel de toutes les filiales du Groupe. Elle anime également les réunions rassemblant la Direction générale et les directions opérationnelles et financières, où sont étudiés les différents indicateurs du reporting, l'analyse des écarts entre les comptes réalisés et les prévisions initiales, et permettant d'affiner les prévisions trimestrielles, semestrielles, annuelles et pluri-annuelles en fonction du réalisé et des perspectives de marché remontant des équipes locales et opérationnelles. Les contrôleurs financiers suivent l'ensemble du cycle de reporting financier et challengent constamment les filiales sur leur performance, leurs résultats et leur activité ;
- **le département consolidation** établit les comptes consolidés mensuels du Groupe et centralise toutes les expertises en matière d'établissement et d'analyse des comptes mensuels, semestriels et annuels. Il est le lien avec les Commissaires aux comptes lors des audits semestriels et annuels. Il diffuse les procédures comptables applicables au sein du Groupe, notamment via le manuel des principes comptables du Groupe afin d'assurer l'homogénéisation des procédures. Il est garant du respect des normes et règlements en vigueur afin de donner une image sincère de l'activité et de la situation du Groupe ;
- **la Direction de la trésorerie** assure la mise en place de produits dérivés de taux de change et coordonne la gestion de trésorerie des filiales françaises et étrangères, notamment en supervisant le développement des solutions de « cash pooling » et les prévisions de « cash flows ». Elle s'assure de la bonne adéquation entre les politiques de gestion des risques de taux de change, et

de liquidité et les informations financières publiées et elle gère également les engagements hors bilan (garanties bancaires relatives au financement des achats ou L/C, lettre de confort, garantie de cours, caution, etc.). Elle centralise et vérifie les délégations de pouvoir attribuées à un nombre limité de collaborateurs seuls habilités par la Direction générale à traiter certaines opérations financières, selon des seuils et des procédures d'autorisation prédéfinies et aide à mettre en place les outils assurant un contrôle efficace (procédure de double signature, outils sécurisés des moyens de paiements, système d'autorisations et de signatures régulièrement mis à jour, contrôles aux accès informatiques, etc.) ;

- les acquisitions sont gérées par le **département acquisitions**, rattaché à la Direction financière en étroite collaboration avec le département juridique, qui examine et évalue l'intérêt stratégique de l'opération de rachat total ou partiel envisagée d'une société et le soumet à la Direction générale qui prend la décision finale. Aucune filiale du Groupe ne peut prendre seule cette décision ;
- **les départements juridiques**, spécialistes en droit des sociétés, droit des contrats, contentieux et propriété intellectuelle, assistent et conseillent les filiales sur les affaires juridiques (acquisitions, contrats, baux, réglementation boursière, gouvernance d'entreprise, etc.). Ils coordonnent les études communes ou d'intérêt pour le Groupe et apportent aux entités locales un support en matière de législation afin de maîtriser les risques dans les différents domaines ;
- **le département fiscalité** assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Il assure, en collaboration avec les divers services internes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification et la maîtrise des risques. Il met en place la politique de prix de transfert du Groupe ;
- **la Direction des systèmes d'information** participe au choix des outils informatiques, veille à leur cohérence et supervise leurs évolutions, tant au niveau technique que fonctionnel. La DSI effectue un suivi régulier de l'avancement des projets informatiques, s'assure de leur adéquation au regard des besoins, de l'existant, des budgets, etc. Une vision des projets à moyen terme a été mise en place annuellement et revue périodiquement afin de tenir compte des évolutions de la Société, des priorités et contraintes.

Le département de sécurité et gestion du risque a la charge d'assurer et organiser la protection des activités d'Ubisoft, qu'il s'agisse, et sans s'y limiter, de la sécurité des applications, des systèmes d'informations, des jeux en ligne, des ressources humaines et des biens. Ont été également mises en place des règles et des mesures de contrôle dont l'objectif est de prévenir et gérer les risques. Ces politiques et procédures internes sont régulièrement revues, communiquées et adaptées afin d'être les plus efficaces possibles.

Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

Les procédures de contrôles internes relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable sont principalement mises en œuvre par les différents départements comptables et financiers.

LES PROCESSUS DE PRODUCTION ET DE CONSOLIDATION DES COMPTES

Les comptes de chaque filiale sont établis, sous la responsabilité de leur dirigeant, par les services comptables locaux qui s'assurent du respect des contraintes fiscales et réglementaires de leurs pays respectifs. Ces comptes font l'objet d'une revue limitée sur les comptes semestriels des filiales les plus significatives et d'un audit complet par les auditeurs pour la plupart des filiales lors de la clôture annuelle.

La remontée des informations comptables, sous forme de reporting mensuel standardisé s'effectue en fonction d'un calendrier défini par le département consolidation et validé par la Direction administrative. Chaque filiale doit ainsi appliquer les procédures existantes et communes au Groupe en ce qui concerne l'enregistrement des données comptables lors des reportings mensuels, des clôtures semestrielles et annuelles et des prévisions trimestrielles.

Les reportings des filiales sont établis selon les principes comptables du Groupe, qui sont formalisés dans un manuel des principes Groupe mis à disposition de toutes les filiales. Les liasses de consolidation font l'objet d'un audit ou d'une revue limitée par rapport à ce manuel des principes comptables du Groupe.

Les informations comptables des filiales sont récupérées, réconciliées puis consolidées dans un logiciel central, HFM d'Hyperion, sous la responsabilité du département consolidation. Ce logiciel permet de procéder automatiquement à des vérifications et contrôles de cohérence sur les flux, le bilan, certains comptes du compte de résultat, etc. Il permet une remontée fiable et rapide des données et vise à sécuriser les comptes consolidés.

La Société se donne les moyens de réduire et fiabiliser le processus de production des comptes consolidés. Le département consolidation a ainsi établi des procédures, réactualisées périodiquement, permettant aux filiales d'optimiser la compréhension et l'efficacité des outils, ainsi que de garantir l'homogénéité des données comptables et financières publiées :

- établissement d'un plan de compte Groupe ;
- mise en place d'un mapping entre les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- établissement d'un manuel utilisateur liasse de consolidation ;
- établissement d'un manuel de consolidation ;
- établissement d'un manuel de principes comptables.

Le département consolidation mène aussi une veille constante permettant de suivre et anticiper l'évolution de l'environnement réglementaire applicable aux sociétés du Groupe.

ORGANISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Dans un souci permanent d'améliorer son système d'information et de garantir l'intégrité des données comptables et financières, la Société investit dans la mise en place et le maintien d'outils informatiques et procédures, répondant aux besoins et contraintes tant au niveau local que Groupe.

La majorité des filiales est intégrée sous PeopleSoft – Oracle, pour les fonctions comptables et la gestion des flux opérationnels (achats, fabrication, logistique, etc.). Cette application centralisée, s'appuyant sur une base de données unique, permet un partage des référentiels et formats de transaction (base de données de produits, fichiers

clients et fournisseurs, etc.). Cet ERP est implanté afin de répondre aux enjeux liés à la croissance de l'activité d'Ubisoft.

Dans une logique d'intégration et d'automatisation des outils comptables et financiers, le Groupe implémente PeopleSoft – Oracle dans ses nouvelles filiales. L'informatisation des échanges de données (interfaces entre systèmes comptables et système de consolidation, intégration journalière des écritures bancaires, émission automatisée des paiements, etc.) optimise et améliore les traitements et garantit une plus grande fiabilité des processus comptables.

Les outils de consolidation et de prévisions de gestion sont utilisés par l'ensemble des sociétés du Groupe, permettant une vue exhaustive et homogène des activités, des données comptables et financières. Ils contribuent ainsi à améliorer l'efficacité du traitement de l'information.

De même, la sécurité des données informatiques et des traitements fait l'objet d'une attention particulière. Le département de sécurité et de gestion du risque en collaboration avec l'IT veille constamment à améliorer les niveaux de contrôle qui garantissent :

- la disponibilité des services et des systèmes ;
- la disponibilité, confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des données ;
- la protection des services connectés contre les accès non autorisés ;
- la surveillance du réseau contre les menaces internes et externes ;
- la sécurité et la restauration des données.

Ces systèmes sont hébergés dans nos centres de données internes. Des audits de sécurité, dans le cadre de notre démarche qualité, sont réalisés en amont comme en aval afin de garantir la sécurité du système d'information.

LES PROCÉDURES DE VALIDATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'information comptable et financière d'Ubisoft est élaborée par la Direction administrative sous le contrôle du Président-Directeur général, la validation finale étant du ressort du Conseil d'administration.

Les comptes consolidés font l'objet d'une revue limitée au 30 septembre et d'un audit au 31 mars par les Commissaires aux comptes du Groupe. La Direction administrative travaille en collaboration avec les Commissaires aux comptes afin de coordonner le processus de clôture annuel en termes de calendrier et de traitements comptables significatifs à anticiper.

Des interventions ponctuelles en cours d'exercice comme la revue de pré-closing avant chaque arrêté semestriel et annuel permettent d'anticiper et d'étudier au préalable des problématiques comptables spécifiques. Cette revue systématique permet de réaliser des clôtures plus sereinement et de réduire les délais d'établissement des comptes consolidés.

Au plan international, la revue des comptes dans certaines filiales est assurée par le réseau KPMG, co-Commissaire aux comptes de la société Holding. Leur représentant local effectue toutes les diligences exigées dans les pays respectifs en matière de commissariat aux comptes. Cette organisation contribue à l'harmonisation des procédures d'audit.

Le Groupe communique trimestriellement sur le chiffre d'affaires et semestriellement sur les résultats.

Le département consolidation contrôle également les informations comptables mentionnées dans les communications financières du Groupe relatives aux comptes consolidés.

PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE EXTERNE

Le département communication financière diffuse, auprès des actionnaires, des analystes financiers, des investisseurs, etc., les informations financières nécessaires à la bonne compréhension de la stratégie du Groupe.

Tous les communiqués financiers et stratégiques sont revus et validés par la Direction générale. L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des actionnaires.

3.1.3.6 Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

La mise en place d'une approche globale et formalisée du contrôle interne permet ainsi :

- d'appréhender la qualité des contrôles dans les filiales par notamment :
 - l'évaluation d'une utilisation efficace des ressources (humaines, matérielles ou financières),
 - la justification des investissements et des dépenses,
 - l'adéquation entre les actions menées en local avec la stratégie et les directives du Groupe ;
- d'améliorer les pratiques opérationnelles et financières par des actions correctrices et d'optimisation permettant de remédier aux déficiences constatées ;
- d'assurer un suivi efficace du respect de ces procédures et contrôles.

L'année 2014/2015 a été marquée par des actions plus ciblées et significatives portant sur le cœur de l'activité du Groupe :

- audit des procédures mises en place dans les filiales ;
- support et accompagnement des filiales par la mise en place de formations aux outils.

L'objectif étant de s'assurer de la bonne application des préconisations et guidelines mises en place au sein du Groupe.

3.1.4 AUTRES INFORMATIONS

3.1.4.1 Modalités de participation aux Assemblées générales

Tout actionnaire a le droit de participer aux Assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les informations relatives à l'accès, à la participation et au vote à l'Assemblée générale figurent aux articles 7 et 13 des statuts de la Société et sont détaillées au chapitre 6, section 6.1.2 du présent document de référence. Ces éléments sont rappelés dans l'avis préalable et l'avis de convocation publiés par la Société avant toute assemblée.

3.1.4.2 Informations concernant la structure du capital/informations visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations concernant la structure du capital et celles visées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce (éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique) figurent au chapitre 6 du présent document de référence.

3.1.4.3 Principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages perçus par les Dirigeants mandataires sociaux

Les informations correspondantes figurent au chapitre 3, section 3.2 ci-après du présent document de référence.

3.2 Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

Ce chapitre a été établi avec le concours du Comité des rémunérations.

3.2.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX ADMINISTRATEURS

3.2.1.1 Politique de rémunération – principes généraux

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, les administrateurs perçoivent des jetons de présence composés d'une partie fixe et d'une partie variable.

3.2.1.2 Tableau de synthèse

Conseil d'administration		Comité d'audit		Comité des rémunérations		Comité des nominations	
Fixe	Variable ⁽¹⁾	Fixe Président	Variable ⁽²⁾ Membres	Fixe Président	Variable ⁽²⁾ Membres	Fixe Président	Variable ⁽²⁾ Membres
20 000 € par an	20 000 € par an	15 000 € par an	2 500 € par séance	5 000 € par an	2 500 € par séance	2 500 € par an	1 000 € par séance

(1) Proratisé en fonction de la présence des administrateurs.

(2) Plafonné à 4 séances par an.

3.2.1.3 Détails

Montant maximum

L'Assemblée générale du 20 novembre 2013 a fixé à 450 K€ le montant annuel maximum des jetons de présence pouvant être versé aux membres du Conseil d'administration et/ou des comités.

Règles de répartition

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2013 a décidé sur proposition du Comité de rémunérations de maintenir le montant des jetons de présence annuel à 40 K€ par administrateur et la répartition entre la partie fixe et variable.

- **Partie fixe** : 50 % (soit 20 K€) versée pour moitié en avril en rémunération de la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre en rémunération de la période du 1^{er} octobre au 31 mars proratisé en fonction de la durée du mandat.
- **Partie variable** : 50 % (soit 20 K€) proratisée en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration au cours de l'exercice et versée sur mars :
 - **participation inférieure à 50 %** : aucun versement au titre de la partie variable ;

- **participation comprise entre 50 % et 75 %** : versement de la moitié de la partie variable ;
- **participation supérieure à 75 %** : versement de l'intégralité de la partie variable.

COMITÉS

Le Conseil d'administration, lors de des réunions du 12 décembre 2013 et 5 février 2015, a également pris la décision sur proposition du Comité des rémunérations de statuer sur l'attribution aux Présidents de chaque comité d'un montant forfaitaire annuel et de fixer le montant des jetons de présence pour les membres des comités sur la base d'un montant par séance, plafonné à un maximum de 4 séances par exercice.

- **Partie fixe** : il est attribué au Président du Comité d'audit un montant forfaitaire de 15 K€, à celui du Comité des rémunérations un montant forfaitaire de 5 K€ et à celui du Comité des nominations 2,5 K€ prorata temporis.
- **Partie variable** : il est attribué aux membres du Comité d'audit et du Comité des rémunérations un montant de 2,5 K€ par séance par membre présent et aux membres du Comité des nominations un montant de 1 K€ par séance par membre présent, plafonné pour chaque comité à un maximum de 4 séances par exercice.

3.2.2 RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

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 ou d'industries faisant face aux mêmes défis économiques, technologiques et concurrentiels – étant ici rappelé que les pratiques en matière de rémunérations sont très différentes selon le pays d'origine ainsi que les structures juridiques de ces concurrents.

3.2.2.1 Politique de rémunération – principes généraux

La politique de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux est définie par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations selon les principes ci-après arrêtés :

- la Société ayant adhéré au Code AFEP/MEDEF (Cf. 3.1.1.1 du présent chapitre), le Comité des rémunérations prend en compte les recommandations applicables en la matière ;
- la politique de rémunération doit refléter les valeurs de la Société et sa culture – la Société entend ainsi mettre en œuvre des outils et systèmes de rémunération les mieux à même de favoriser une performance durable, une vision long terme et le partage du risque entrepreneurial à travers notamment l'association au capital social ;
- la rémunération variable du Président-Directeur général mise en place avec effet au 1^{er} avril 2014 est soumise à des conditions de performance quantitatives et qualitatives ;
- la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux doit être cohérente avec celle des salariés du Groupe, dont notamment celle du Comité exécutif, en respectant des systèmes de rémunérations en phase avec les valeurs du Groupe ;
- la rémunération exceptionnelle du Président-Directeur général mise en place avec effet au 1^{er} avril 2014 est soumise à l'atteinte d'un résultat opérationnel ;
- les plans de souscription d'actions attribués aux Dirigeants mandataires sociaux sont soumis à des conditions de performance interne [voire collectives concernant le Président-Directeur général] ;
- le Conseil d'administration veille à ce que les plans d'options de souscription attribués au Président-Directeur général et aux

Directeurs généraux délégués ne représentent pas plus de 5 % de l'enveloppe globale octroyée par l'Assemblée générale au titre de la résolution y relative.

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient d'aucune indemnité de départ, ni de non-concurrence. Ils ne bénéficient pas non plus d'un régime de retraite complémentaire à raison de leurs fonctions dans le Groupe. Ils ne reçoivent en outre aucune rémunération de sociétés contrôlées par la Société. Aucun crédit, aucune avance n'a été alloué aux Dirigeants de la Société conformément à l'article L. 225-43 du Code de commerce.

3.2.2.2 Rémunération du Président-Directeur général

Comparatifs

Concernant la rémunération du Président-Directeur général qu'il convient de positionner par rapport aux pratiques de groupes comparables à Ubisoft, le Comité des rémunérations s'est appuyé notamment sur une étude comparative réalisée par, Tower Watson, un cabinet indépendant spécialisé en la matière mandaté par le département des ressources humaines du groupe Ubisoft ainsi que sur des études comparatives portant sur la rémunération des Présidents-Directeurs généraux au Canada et en Europe (Spencer Stuart, IFA et Ernst & Young).

Cette étude de Tower Watson a porté sur l'ensemble des composantes de la rémunération (part fixe, part variable annuelle, intéressement long terme) des rémunérations 2013 de Présidents-Directeurs généraux d'une vingtaine d'entreprises principalement inscrites au SBF120. Ces entreprises ont été sélectionnées au regard de leur activité, de leur degré d'internationalisation et de leur taille, elle-même mesurée en terme de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière. Le panel retenu comprend des entreprises liées au domaine de l'entertainment, des industries high tech ou encore des médias, dont les chiffres d'affaires approchent 1 Md€ (ci-après l'« Étude »).

Sur la base des résultats obtenus, la rémunération de M. Yves Guillemot apparaît comme inférieure aux pratiques du marché tant sur la partie fixe annuelle que sur l'intéressement long terme voire inexistante concernant la partie variable annuelle. La décision du Comité des rémunérations de mettre en place le principe d'une rémunération variable annuelle et une rémunération exceptionnelle à partir de l'exercice 2014/2015 permet de répondre pour partie à cette situation.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES OU PERÇUES PAR LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/03/15

Exercice clos le 31/03/15				
Rémunération fixe brute	Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	Rémunération exceptionnelle ⁽²⁾	Options d'actions (valorisation comptable)	Jetons de présence
500 004 €	300 000 € ⁽³⁾	0 € ⁽³⁾	0 €	40 000 €

(1) Soumise à critères quantitatifs et qualitatifs.

(2) Soumise à conditions d'atteinte résultat opérationnel (EBIT).

(3) Le cumul de la rémunération variable annuelle et de la rémunération exceptionnelle est plafonné à 100 % de la rémunération fixe.

Détails

La rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général, décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations est constituée :

- d'une rémunération fixe brute ;
- d'une rémunération variable annuelle basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs ;
- d'une rémunération variable long terme sous forme d'options de souscription ou d'achat de la Société dont l'attribution est soumise à conditions de performance ;
- d'une rémunération exceptionnelle annuelle soumise à l'atteinte d'un résultat opérationnel.

Le détail des critères qualitatifs et le niveau d'atteinte attendu des critères quantitatifs, établis et prédéfinis de manière précise ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe.

PARTIE FIXE ANNUELLE

La partie fixe de la rémunération brute annuelle du Président-Directeur général est inchangée depuis 2008, à savoir : 500 004 €.

PARTIE VARIABLE ANNUELLE

Une partie variable annuelle a été mise en place avec effet au 1^{er} avril 2014 suite d'une part, à l'Étude réalisée et d'autre part, en vue de tendre à un rééquilibrage de la rémunération du Président-Directeur général avec celle du Comité exécutif. Elle repose sur des critères quantitatifs et qualitatifs.

- **Critères quantitatifs** : 20 % ou 40 % de la rémunération fixe, en fonction d'un seuil cumulatif d'EBIT et de chiffre d'affaires à atteindre.
- **Critères qualitatifs** : 20 % maximum de la rémunération fixe.

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Une rémunération exceptionnelle a été mise en place avec effet au 1^{er} avril 2014. Elle est soumise à l'atteinte d'un résultat opérationnel (EBIT) prédéfini ouvrant droit à 10 % de la rémunération fixe avec une évolution progressive de 1 % par tranche additionnelle.

Le cumul de la rémunération exceptionnelle et de la partie variable annuelle est plafonné à 100 % de la rémunération fixe.

La partie variable et la rémunération exceptionnelle sont versées après le Conseil d'administration qui arrête les comptes de l'année fiscale N servant de base de calcul aux différentes composantes de la partie variable et de la rémunération exceptionnelle.

RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG TERME

Elle se traduit par l'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions soumises à conditions de performance (Cf. 3.2.3 – Rapports sur l'attribution d'options ou d'actions gratuites) ; étant précisé qu'il n'a été procédé à aucune attribution au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice écoulé.

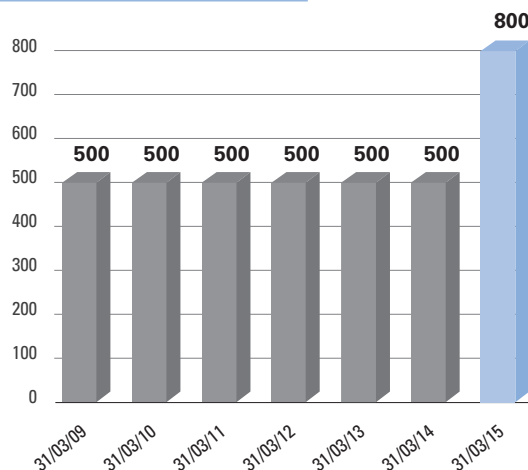
JETONS DE PRÉSENCE

En sa qualité d'administrateur, le Président-Directeur général perçoit également des jetons de présence (Cf. 3.2.1 ci-avant – Rémunérations versées aux administrateurs).

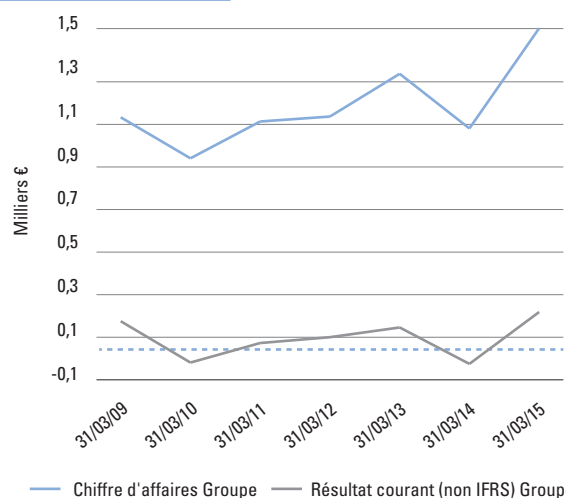
Schémas comparatifs

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AVEC LA PERFORMANCE DU GROUPE

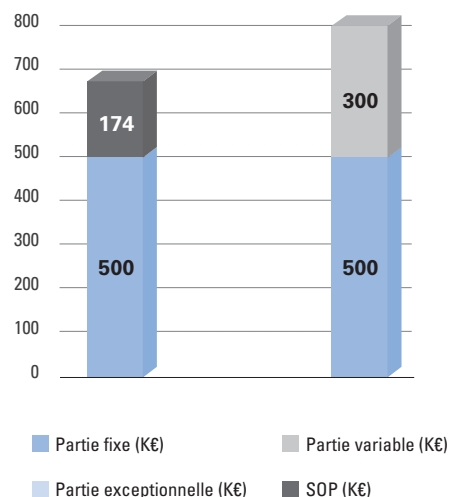
RÉMUNÉRATION (K€) FIXE ET VARIABLE



PERFORMANCE DU GROUPE



PART DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL LIÉE À LA PERFORMANCE OU À RISQUE AVEC COMPARAISON (N-1)



3.2.2.3 Rémunération des Directeurs généraux délégués

La rémunération des Directeurs généraux délégués de MM. Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot, décidée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, est constituée :

- d'une rémunération fixe brute ;

- d'une rémunération variable long terme sous forme d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société dont l'attribution est soumise à conditions de performance.

Comparatifs

Il n'a pas été effectué d'étude comparative sur la rémunération des Directeurs généraux délégués.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DUES OU PERÇUES PAR LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31/03/15

	Rémunération fixe brute	Options d'actions (valorisation comptable)	Jetons de présence
Claude Guillemot	62 496 €	-	40 000 €
Michel Guillemot	24 000 €	-	40 000 €
Gérard Guillemot	79 431 €	-	30 000 €
Christian Guillemot	62 496 €	-	40 000 €

Détails

PARTIE FIXE ANNUELLE

La partie fixe de la rémunération brute annuelle des Directeurs généraux délégués est rappelée ci-après :

Dirigeant	Rémunération brute annuelle
Claude Guillemot	62 496 € Rémunération inchangée depuis le 1 ^{er} juin 2008
Michel Guillemot	24 000 € Rémunération inchangée depuis le 1 ^{er} février 2011
Gérard Guillemot	79 431 € ⁽¹⁾ Rémunération inchangée depuis le 1 ^{er} janvier 2011
Christian Guillemot	62 496 € Rémunération inchangée depuis le 1 ^{er} juin 2008

(1) Sujet à taux de change.

RÉMUNÉRATION VARIABLE À LONG TERME

Elle se traduit par l'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions soumises à conditions de performance (Cf. 3.2.3 – Rapports sur l'attribution d'options ou d'actions gratuites).

3.2.3.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options ou actions gratuites

Autorisations données au Conseil d'administration par l'Assemblée générale

L'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012 a autorisé sous sa 18^e résolution, le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois pour une durée de trente-huit mois, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles ou à l'achat d'actions existantes en faveur du personnel salarié et/ou des Dirigeants mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce. L'attribution aux Dirigeants mandataires sociaux étant plafonnée à 5 % de l'enveloppe globale octroyée par ladite assemblée et soumise à conditions de performance à définir par le Conseil d'administration.

L'Assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014 a également autorisé sous ses 15^e et 16^e résolutions, le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois pour une durée de trente-huit mois, à l'attribution gratuite d'actions de préférence et/ou ordinaires existantes ou à émettre en faveur du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de sociétés liées à la Société (15^e résolution)

3.2.3 RAPPORTS SUR L'ATTRIBUTION D'OPTIONS OU D' ACTIONS GRATUITES

Rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce.

Le présent chapitre rassemble les rapports requis par le Code de commerce et les tableaux recommandés par le Code AFEP/MEDEF ou par l'AMF dans ses publications relatives à l'information à donner dans le document de référence sur la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux.

ou aux membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft (visés au 3.1.1.3 (16^e résolution) (la « Résolution AGA ComEx 2014 »). Ces deux résolutions excluant expressément l'attribution aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société.

L'adoption de ces deux résolutions a mis fin par anticipation à la 22^e résolution de l'Assemblée générale du 27 juin 2013 ayant autorisé le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois pour une durée de trente-huit mois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires existantes ou à émettre en faveur du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées à la Société en ce inclus les membres du Comité exécutif du Groupe et des Dirigeants mandataires sociaux de la Société. Il n'a pas été attribué d'actions gratuites aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société en vertu de cette résolution.

Le Conseil d'administration a utilisé au cours de l'exercice écoulé ces autorisations (Cf. 6.2.3).

Politique générale d'intéressement à long terme : attributions d'options ou d'actions gratuites

Les plans de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la culture entrepreneuriale d'Ubisoft et de sa politique de rémunération.

En effet, ils contribuent à :

- développer l'esprit d'entreprise qui est une des raisons fondamentales de la performance d'Ubisoft depuis sa création ;
- fidéliser, intéresser, récompenser et favoriser l'engagement à moyen et long terme des Dirigeants, managers clés et talents du Groupe en raison de leur participation au développement du Groupe et leur contribution à sa valorisation ;
- participer à la compétitivité des rémunérations des collaborateurs du Groupe.

Règles générales applicables

- **Attribution gratuite d'actions ordinaires** : une période d'acquisition de 4 ans est privilégiée assortie de conditions de performance individuelle (100 % de l'attribution est soumise à des objectifs individuels de performance liés à la contribution du bénéficiaire).
- **Attribution gratuite d'actions de préférence** : une période d'acquisition de 3 ans est appliquée soumise à des conditions de performance individuelle ou des conditions de performance interne (Comité exécutif). La période d'acquisition est en outre assortie d'une période de conservation de 2 ans à l'issue de laquelle le nombre d'actions ordinaires issu de la conversion des actions de préférence est conditionné à la hausse du cours de bourse les 5 années passées – le ratio de conversion appliqué étant alors de 30 actions ordinaires pour 1 action de préférence pour un objectif cible de 150 % du cours initial au jour de l'attribution avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire (soit pour chaque augmentation d'1 % du cours de l'action, l'acquisition d'un droit à 0,6 action ordinaire jusqu'à atteindre le maximum de 30 actions).
- **Options de souscription et/ou d'achat d'actions** : elles sont exerçables par tranche de 25 % par an à l'issue de l'année d'attribution.

Les plans sont annulés de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou du mandat social, sauf autorisation exceptionnelle (invalidité, décès, départ ou mise à la retraite).

Règles spécifiques applicables

Le niveau de réalisation pour les critères appliqués aux Dirigeants mandataires sociaux et/ou aux membres du Comité exécutif le cas échéant ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité et de secret d'affaires et notamment pour éviter de fournir des indications sur la stratégie du Groupe qui pourraient être exploitées par les concurrents.

Membres du Comité exécutif

En vertu de la Résolution AGAP ComEX 2014, l'attribution d'actions de préférence ou ordinaires aux membres du Comité exécutif doit être assujettie de conditions de performance appréciée sur une période minimum de 3 exercices liées au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant du groupe Ubisoft avant rémunération payée en actions.

Le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations a fixé lesdites conditions pour l'attribution effectuée au titre de l'exercice écoulé, ainsi que suit :

- 60 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT Groupe (résultat opérationnel courant du Groupe avant rémunération payée en actions) moyen à 3 ans selon des paliers prédéfinis ;
- 40 % conditionnés à l'atteinte d'un chiffre d'affaires Groupe moyen à 3 ans selon des paliers prédéfinis.

Règles spécifiques applicables aux Dirigeants mandataires sociaux

ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Les résolutions de l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 ayant trait à l'attribution gratuite d'actions ordinaires et/ou de préférence excluent les Dirigeants mandataires sociaux.

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT

La résolution de l'Assemblée du 24 septembre 2012 plafonne les attributions d'options consenties aux Dirigeants mandataires sociaux à 5 % de l'enveloppe fixée à 2,6 %.

L'attribution des options aux Dirigeants mandataires sociaux est soumise à conditions de performance à satisfaire sur une période de quatre exercices : les plans 24 et 27 sont soumis à conditions de performance s'étalant sur 4 ans sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars. Par conséquent, les Dirigeants mandataires sociaux ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Comité de rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^e année soit à compter de mai. L'évaluation cumulée sur 4 ans s'explique notamment du fait de la spécificité de l'industrie tant au regard de la forte saisonnalité de la sortie des jeux vidéo que des projets d'investissements en R&D sur plusieurs années voire des aléas pouvant survenir dans la chronologie liée au lancement des produits. Elle permet en outre d'encourager la prise de décisions afin de créer des valeurs sur le long terme plutôt que sur une base annuelle.

Les Dirigeants mandataires sociaux ne recourent pas à des instruments de couverture.

En application des dispositions de l'article L. 225-185 du Code de commerce, le Conseil d'administration a fixé à 5 % la quantité d'actions devant être conservées au nominatif par les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

3.2.3.2 Dirigeants mandataires sociaux : options de souscription attribuées ou levées entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015

Options de souscription attribuées entre le 1 ^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015			
Identité du mandataire	Nombre d'options de souscription attribuées	Prix d'exercice	Plan n° et date d'échéance
Yves Guillemot Claude Guillemot Michel Guillemot Christian Guillemot Gérard Guillemot	N/A	N/A	N/A
Options levées au cours de l'exercice entre le 1 ^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015			
N/A			

Attribution au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société au titre de l'exercice 2015.

Levées au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015

Il est rappelé que les Dirigeants mandataires sociaux n'ont jusqu'à ce jour pas pu lever les options de souscription qui leur ont été

attribuées soit du fait d'un prix d'exercice sous l'eau (plans 14, 17 et 19), soit du fait de la non atteinte des conditions de performance.

À ce titre, il est à noter l'expiration par anticipation au titre de l'exercice écoulé du plan n° 22 suite l'appréciation, le 15 mai 2014, par le Comité des rémunérations de la non-atteinte des conditions de performance cumulées de chiffres d'affaires et de rentabilité.

3.2.3.3 Historique des plans d'options en faveur des Dirigeants mandataires sociaux

AG	25/09/06	04/07/07	22/09/08	10/07/09	02/07/10	24/09/12
CA	26/04/07	27/06/08	12/05/09	29/04/10	27/04/11	17/03/14
N° du plan	(n° 14)	(n° 17)	(n° 19)	(n° 22) ⁽⁴⁾	(n° 24)	(n° 27)
Prix	17,45 € ^{(1) (2)}	27,35 € ^{(1) (2)}	14,75 € ⁽²⁾	9,91 € ⁽²⁾	6,77 € ⁽²⁾	11,92 €
Levées	0	0	0	0	0	0
Attribuées à l'origine	151 680 ⁽²⁾	139 648 ⁽²⁾	125 392 ⁽²⁾	120 336 ⁽²⁾	111 232 ^{(2) (3)}	100 000
Solde (31/03/15)	0	0	0	0	111 232	85 000 ⁽⁵⁾
Conditions de performance	N/A	N/A	N/A	100 % Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et de rentabilité ⁽⁴⁾	100 % Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et rentabilité	100 % : Conditions internes (EBIT moyen sur 4 exercices/ % fonction de paliers) dont 25 % : conditions de performance collectives ⁽⁵⁾
% attribué au PDg au titre de la résolution	3,15 %	2,76 %	2,51 %	2,33 %	2,17 %	2,11 % ⁽⁶⁾
% attribué aux Dgd au titre de la résolution	1,57 %	1,47 %	1,38 %	1,37 %	1,24 %	1,41 % ⁽⁶⁾

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

(2) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012 (articles L. 225-181 et L. 288-99 du Code de commerce).

(3) Conseil d'administration du 9 mars 2012 : modification de la nature de 417 000 options de souscription en options d'achat.

(4) Ce plan a expiré par anticipation le 15 mai 2014 date d'appréciation par le Comité des rémunérations de la non-atteinte des conditions de performance cumulées de chiffre d'affaires et de rentabilité.

(5) 25 % de l'attribution en faveur du Président-Directeur général soumis à des conditions de performance collectives : Constatation de la non-atteinte de la condition de performance collective par le Comité des rémunérations le 26 juin 2014 et annulation subséquente de 25 % de l'attribution octroyée au Président-Directeur général.

(6) Sur la base de l'enveloppe consommée totalement avant renouvellement lors de l'Assemblée du 23 septembre 2015 et du nombre d'actions au 31 mars 2015.

3.2.3.4 10 premiers salariés non-mandataires sociaux du Groupe : options attribuées ou levées entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015

Options de souscription attribuées entre le 1 ^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015				
	Nombre d'options de souscription attribuées aux dix principaux bénéficiaires	Prix moyen pondéré	Plan n°	
			Date d'échéance	
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	246 380	13,04 €	28 et 29	
			23/09/19	
			15/12/19	

3.2.3.5 Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2015

Date de l'AG	22/09/08	24/09/12	24/09/12	24/09/12	24/09/12
Date du CA	24/06/11	19/10/12	08/02/13	14/05/13	17/06/13
Conditions de performance	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Nombre d'attributaires	18	1 231	74	68	48
Dirigeants sociaux	0	0	0	0	0
Nature des actions ⁽⁵⁾	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires
Période d'acquisition + période de conservation	4+0 ou 4+2 ⁽⁶⁾	4+0 ou 2+2 ⁽⁷⁾	4+0	4+0	4+0
Date d'acquisition des actions	24/06/15	20/10/14 19/10/16	08/02/17	15/05/17	19/06/17
Date de fin de période de conservation	24/06/15 23/06/17	19/10/16	08/02/17	15/05/17	19/06/17
Date de fin de période de conversion	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre total attribuées à l'origine	133 252 ⁽⁸⁾	742 870	316 500	160 900	223 163
Nombre cumulé d'actions annulées	5 057	54 420 ⁽¹⁰⁾	19 500	14 600	2 330
Solde 31/03/15	128 195	397 180	297 000	146 300	220 833

(1) 100 % soumis à des objectifs individuels de performance liés à la contribution du bénéficiaire.

(2) Plan du 29/10/13 : 25 % de l'attribution (41 bénéficiaires) soumis à des conditions de performance collectives – La non-atteinte de ces conditions a été constatée par le Comité des rémunérations du 26 juin 2014 et a résulté en l'annulation par le Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2014 de 7 032 actions gratuites sur les 28 075 attribuées.

(3) Conditions boursières (15^e et 16^e résolutions de l'Assemblée du 1^{er} juillet 2014) à remplir à la fin de la période de conservation des actions de préférence :

- augmentation \geq à 50 % du cours de bourse plancher (moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration d'attribution) : 1 action de préférence donnera droit à 30 actions ordinaires ;
- si augmentation mais $<$ à 50 % : chaque % de hausse constaté donnera droit à 0,6 action ordinaire.

(4) Conditions de performance interne : 60 % conditionnés à l'atteinte d'un EBIT Groupe (résultat opérationnel courant du Groupe avant rémunération payée en actions) moyen à 3 ans selon des paliers prédéfinis et 40 % conditionnés à l'atteinte d'un chiffre d'affaires Groupe moyen à 3 ans selon des paliers prédéfinis.

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

Options levées entre le 1 ^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015			
	Nombre d'options levées par les dix salariés ayant exercé le plus grand nombre	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
			11, 12, 23, 24, 25, 26
			13/10/14
			16/11/14
			29/06/15
			26/04/16
			18/10/17
			28/10/18
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	694 440	6,44 €	

3

27/06/13	27/06/13	27/06/13	27/06/13	27/06/13	01/07/14	01/07/14	01/07/14	01/07/14
09/10/13	29/10/13	11/02/14	17/03/14	01/07/14	24/09/14	24/09/14	16/12/14	16/12/14
(1)	(1) (2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1) (3)	(1)	(3) (4)
3	1 298	1	60	1 135	7	328	48	3
0	0	0	0	0	0	0	0	0
ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	ordinaires	préférence	ordinaires	préférence
4+0	4+0	4+0	4+0	4+0	4+0	3+2	4+0	3+2
09/10/17	30/10/17	12/02/18	19/03/18	30/06/18	24/09/18	25/09/17	17/12/18	18/12/17
09/10/17	30/10/17	12/02/18	19/03/18	30/06/18	24/09/18	24/09/19	17/12/18	17/12/19
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	24/09/20	N/A	17/12/20
40 000	694 900	10 000	268 200	572 898	10 710	13 095 ⁽⁹⁾	242 600	2 409 ⁽⁹⁾
						392 850 ⁽³⁾		72 270 ⁽³⁾
0	41 312	0	5 000	14 080	0	44 ⁽⁹⁾	0	0
						1 320 ⁽³⁾		
40 000	653 588	10 000	263 200	558 818	10 710	13 051 ⁽⁹⁾	242 600	2 409 ⁽⁹⁾
						391 530 ⁽³⁾		72 270 ⁽³⁾

(5) Actions ordinaires ou actions de préférence.

(6) Période de conservation de 2 ans pour les bénéficiaires des filiales françaises.

(7) Période d'acquisition de 2 ans pour bénéficiaires des filiales françaises assortie d'une période de conservation de 2 ans/Période d'acquisition de 4 ans pour les bénéficiaires des filiales étrangères.

(8) Nombre ajusté suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012 (articles L. 225-181 et L. 288-99 du Code de commerce).

(9) 15^e et 16^e résolutions : 1 action de préférence pouvant donner droit à 30 actions ordinaires sous réserve de l'atteinte des conditions boursières ⁽³⁾ avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire.

(10) Création le 20 octobre 2014 de 291 270 actions assorties d'une période de conservation de 2 ans ⁽⁷⁾.

3.2.3.6 Récapitulatif des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2015

Plan	Plan 23	Plan 24
AG	10/07/09	02/07/10
CA	30/06/10	27/04/11
Nombre de bénéficiaires	1 265	1 337
Nombre attribuées	3 123 939 ⁽¹⁾	3 256 413 ^{(1) (2)}
dont mandataires		
Yves Guillemot	N/A	70 784 ^{(1) (2)}
Claude Guillemot	N/A	10 112 ^{(1) (2)}
Michel Guillemot	N/A	10 112 ^{(1) (2)}
Gérard Guillemot	N/A	10 112 ^{(1) (2)}
Christian Guillemot	N/A	10 112 ^{(1) (2)}
Ouverture	30/06/11	27/04/12
Date d'expiration	29/06/15	26/04/16
Prix de souscription ou d'achat	France 7,02 € ⁽¹⁾ Monde 6,32 € ⁽¹⁾	6,77 € ⁽¹⁾
Modalités d'exercice	25 % par an à compter du 30/06/11	25 % par an à compter du 27/04/12 Mandataires : mai 2015 ^{(3) (4)}
Nombre exercées depuis l'attribution et jusqu'au 31/03/15	1 906 722	814 250
Nombre d'options annulées ou caduques depuis l'attribution	385 573	325 443
Nombre d'options restantes au 31/03/15	831 644	2 116 720

(1) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012 (articles L. 225-181 et L. 288-99 du Code de commerce).

(2) Conseil d'administration du 9 mars 2012 : modification de la nature de 417 000 options de souscription originellement attribuées (421 705 ⁽²⁾) soit un solde au 9 mars 2012 de 410 750 options converties en options d'achat (415 384 ⁽²⁾).

(3) Pour les mandataires sociaux, les conditions de performance à satisfaire s'étalant sur 4 exercices sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars, les mandataires ne peuvent exercer leurs options qu'à compter de la validation par le Comité des rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^e année soit à compter de mai. Plan 24 : mai 2015/Plan 27 : mai 2018.

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

Plan 25		Plan 26		Plan 27	Plan 28	Plan 29
24/09/12		24/09/12		24/09/12	24/09/12	24/09/12
19/10/12		29/10/13		17/03/14	24/09/14	16/12/14
129		62		5	116	3
936 970		798 125 ⁽⁵⁾		100 000	665 740	62 200
N/A		N/A		60 000 ⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾	N/A	N/A
N/A		N/A		10 000 ⁽⁶⁾	N/A	N/A
N/A		N/A		10 000 ⁽⁶⁾	N/A	N/A
N/A		N/A		10 000 ⁽⁶⁾	N/A	N/A
N/A		N/A		10 000 ⁽⁶⁾	N/A	N/A
19/10/13		29/10/14		mai 2018 ⁽⁴⁾	24/09/15	16/12/15
18/10/17		28/10/18		16/03/19	23/09/19	15/12/19
France	6,37 €	France	9,547 €	11,92 €	12,92 €	14,22 €
Monde	6,65 €	Monde	8,830 €	(sans décote)		
25 % par an à compter du 19/10/13		25 % par an à compter du 29/10/14		Mandataires : mai 2018 ⁽³⁾	25 % par an à compter du 24/09/15	25 % par an à compter du 16/12/15
181 785		45 605		0	0	0
15 250		53 250		15 000 ⁽⁵⁾	2 500	0
739 935		699 270		85 000	663 240	62 200

(4) Le Comité des rémunérations réuni le 12 mai 2015 a validé l'atteinte des conditions de performance internes qui devaient être réalisées par les Dirigeants mandataires établies sur la base d'un objectif cumulé de chiffre d'affaires et de rentabilité sur 4 exercices (31 mars 2012, 2013, 2014 et 2015).

(5) 25 % de l'attribution étaient soumis à des conditions de performance collectives : plan du 29/10/13 (41 bénéficiaires)/plan du 17/03/14 : Yves Guillemot – La non-atteinte de ces conditions a été constatée par le Comité des rémunérations du 26 juin 2014 et a résulté en l'annulation par le Conseil d'administration du 1^{er} juillet 2014 de 51 250 options sur 205 000 options attribuées le 29/10/13 et 15 000 options sur 60 000 options attribuées le 17 mars 2014.

(6) 100 % de l'attribution est conditionnée à la réalisation de conditions de performance établies sur la base d'un objectif d'un EBIT moyen évaluées sur 4 exercices. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés.

3.2.4 TABLEAUX RÉCAPITULATIFS (RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX)

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 AFEF/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.

3.2.4.1 Say on pay : éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux soumis à l'avis des actionnaires

Yves Guillemot, Président-Directeur général		
Éléments de la rémunération due ou attribuée Exercice clos le 31 mars 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe brute	500 004 €	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} juin 2008
Rémunération variable annuelle	300 000 €	<p>Une partie variable annuelle a été mise en place avec effet au 1^{er} avril 2014. Elle repose sur des critères quantitatifs et qualitatifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères quantitatifs : 20 % ou 40 % de la rémunération fixe, en fonction d'un seuil cumulatif d'EBIT et de chiffre d'affaires à atteindre. • Critères qualitatifs : 20 % maximum de la rémunération fixe, Le détail des critères qualitatifs et le niveau d'atteinte attendu des critères quantitatifs, établis et prédéfinis de manière précise ne peuvent être rendus publics pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe.
Rémunération variable différée	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le principe d'une rémunération pluriannuelle n'est pas prévu
Rémunération exceptionnelle annuelle	0 €	<p>Une rémunération exceptionnelle a été mise en place avec effet au 1^{er} avril 2014. Elle est soumise à l'atteinte d'un résultat opérationnel (EBIT) prédéfini ouvrant droit à 10 % de la rémunération fixe par pourcentage (1 %) additionnel d'EBIT.</p> <p>Le cumul de la rémunération exceptionnelle et de la partie variable annuelle est plafonné à 100 % de la rémunération fixe.</p>
Options d'action	N/A (valorisation comptable)	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA, etc.)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	40 000 €	<p>40 K€ au total</p> <p>Fixe : 50 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars</p> <p>Variable : versé en mars proratisé en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation inférieure à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; • participation comprise entre 50 % et 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; • participation supérieure à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	Yves Guillemot ne bénéficie pas d'avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Yves Guillemot n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

Claude Guillemot, Directeur général délégué		
Éléments de la rémunération due ou attribuée Exercice clos le 31 mars 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe brute	62 496 €	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} juin 2008
Rémunération variable annuelle	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu
Rémunération variable différée	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le principe d'une rémunération pluriannuelle n'est pas prévu
Rémunération exceptionnelle	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu
Options d'action	N/A (valorisation comptable)	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA, etc.)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	40 000 €	<p>40 K€ au total</p> <p>Fixe : 50 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars</p> <p>Variable : versé en mars proratisé en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation inférieure à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; • participation comprise entre 50 % et 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; • participation supérieure à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	Claude Guillemot ne bénéficie pas d'avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Claude Guillemot n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire

3

Michel Guillemot, Directeur général délégué		
Éléments de la rémunération due ou attribuée Exercice clos le 31 mars 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe brute	24 000 €	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} février 2011
Rémunération variable annuelle	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu
Rémunération variable différée	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le principe d'une rémunération pluriannuelle n'est pas prévu
Rémunération exceptionnelle	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu
Options d'action	N/A (valorisation comptable)	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA, etc.)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	40 000 €	<p>40 K€ au total</p> <p>Fixe : 50 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars</p> <p>Variable : versé en mars proratisé en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation inférieure à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; • participation comprise entre 50 % et 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; • participation supérieure à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	Michel Guillemot ne bénéficie pas d'avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Michel Guillemot n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

Gérard Guillemot, Directeur général délégué		
Éléments de la rémunération due ou attribuée Exercice clos le 31 mars 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe brute	79 431 €	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 2011 (avec effet de change)
Rémunération variable annuelle	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu
Rémunération variable différée	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le principe d'une rémunération pluriannuelle n'est pas prévu
Rémunération exceptionnelle	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu
Options d'action	N/A (valorisation comptable)	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA, etc.)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	30 000 €	<p>40 K€ au total</p> <p>Fixe : 50 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars</p> <p>Variable : versé en mars proratisé en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation inférieure à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; • participation comprise entre 50 % et 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; • participation supérieure à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	Gérard Guillemot ne bénéficie pas d'avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Gérard Guillemot n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire

3



Christian Guillemot, Directeur général délégué		
Éléments de la rémunération due ou attribuée Exercice clos le 31 mars 2015	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe (brute)	62 496 €	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} juin 2008
Rémunération variable annuelle	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle n'est pas prévu
Rémunération variable différée	N/A	Le principe d'une rémunération variable différée n'est pas prévu
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Le principe d'une rémunération pluriannuelle n'est pas prévu
Rémunération exceptionnelle	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle n'est pas prévu
Options d'action	N/A (valorisation comptable)	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA, etc.)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	40 000 €	<p>40 K€ au total</p> <p>Fixe : 50 % versés pour moitié en avril rémunérant la période du 1^{er} avril au 30 septembre et pour moitié en octobre rémunérant la période du 1^{er} octobre au 31 mars</p> <p>Variable : versé en mars proratisé en fonction de la présence des administrateurs aux réunions du Conseil au cours de l'exercice dans les proportions ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • participation inférieure à 50 % aux réunions du Conseil : aucun versement pour la part variable ; • participation comprise entre 50 % et 75 % aux réunions du Conseil : versement de la moitié de la part variable ; • participation supérieure à 75 % aux réunions du Conseil : versement de l'intégralité de la part variable.
Avantages de toute nature	N/A	Christian Guillemot ne bénéficie pas d'avantage en nature
Indemnité de départ	N/A	Aucun engagement de ce type
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe pas de clause de non-concurrence
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Christian Guillemot n'est pas éligible à un régime de retraite supplémentaire

3.2.4.2 Tableaux normalisés conformes aux recommandations de l'AMF

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 728 K€.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2014/2015 s'élèvent à 412 K€.

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

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

TABEAU 1 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT

	31/03/15		31/03/14	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Yves Guillemot, Président-Directeur général				
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	500 004	-	500 004	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^{(2) (3)}	-	-	174 000	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	-	-	-	-
TOTAL	500 004	-	674 004	-

	31/03/15		31/03/14	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Claude Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	62 496	-	62 496	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^{(2) (3)}	-	-	29 000	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	-	-	-	-
TOTAL	62 496	-	91 496	-

	31/03/15		31/03/14	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Michel Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	24 000	-	24 000	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^{(2) (3)}	-	-	29 000	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	-	-	-	-
TOTAL	24 000	-	53 000	-

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations ».

(2) Détail tableau 4 ci-après.

(3) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution.

(4) Il n'a pas été attribué d'actions de performance aux Dirigeants mandataires sociaux par la Société.

	31/03/15		31/03/14	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Gérard Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	79 431	-	71 735	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^{(2) (3)}	-	-	29 000	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	-	-	-	-
TOTAL	79 431	-	100 735	-

	31/03/15		31/03/14	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Christian Guillemot, Directeur général délégué				
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	62 496	-	62 496	-
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ^{(2) (3)}	-	-	29 000	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	-	-	-	-
TOTAL	62 496	-	91 496	-

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations ».

(2) Détail tableau 4 ci-après.

(3) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution.

(4) Il n'a pas été attribué d'actions de performance aux Dirigeants mandataires sociaux par la Société.

TABEAU 2 RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSÉES PAR L'ÉMETTEUR ET PARTOUTE SOCIÉTÉ (ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE)

		31/03/15		31/03/14	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾
Yves Guillemot Président-Directeur général					
Rémunération fixe brute avant impôt		500 004	500 004	500 004	500 004
Rémunération variable annuelle		-	300 000	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence	Partie fixe	20 000	20 000	15 000 ⁽³⁾	15 000 ⁽³⁾
Ubisoft	Partie variable	20 000	20 000	35 000 ⁽⁴⁾	35 000 ⁽⁴⁾
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		540 004	840 004	550 004	550 004

		31/03/15		31/03/14	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾
Claude Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		62 496	62 496	62 496	62 496
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence	Partie fixe	20 000	20 000	15 000 ⁽³⁾	15 000 ⁽³⁾
Ubisoft	Partie variable	20 000	20 000	35 000 ⁽⁴⁾	35 000 ⁽⁴⁾
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		102 496	102 496	112 496	112 496

		31/03/15		31/03/14	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾
Michel Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		24 000	24 000	24 000	24 000
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence	Partie fixe	20 000	20 000	15 000 ⁽³⁾	15 000 ⁽³⁾
Ubisoft	Partie variable	20 000	20 000	25 000 ⁽⁴⁾	25 000 ⁽⁴⁾
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		64 000	64 000	64 000	64 000

(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) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture. Année transitoire : Partie fixe versée par anticipation pour moitié en juillet 2013 (pour la période courant de juillet 2013 à décembre 2013) et en janvier 2014 pour moitié proratisée de janvier 2014 à mars 2014 (9 mois).

(4) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture. Année transitoire : Partie variable versée en juillet 2013 en fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 et en mars 2014 en fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet 2013 au 31 mars 2014.

		31/03/15		31/03/14	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾
Gérard Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		79 431	79 431	71 735	71 735
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence	Partie fixe	20 000	20 000	15 000 ⁽³⁾	15 000 ⁽³⁾
Ubisoft	Partie variable	10 000	10 000	-	-
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		109 431	109 431	86 735	86 735

		31/03/15		31/03/14	
		Montants versés (en euros) ⁽¹⁾	Montants dus (en euros) ⁽²⁾	Montants versés (1)	Montants dus (2)
Christian Guillemot Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt		62 496	62 496	62 496	62 496
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence	Partie fixe	20 000	20 000	15 000 ⁽³⁾	15 000 ⁽³⁾
Ubisoft	Partie variable	20 000	20 000	35 000 ⁽⁴⁾	35 000 ⁽⁴⁾
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		102 496	102 496	112 496	112 496

(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) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture. Année transitoire : Partie fixe versée par anticipation pour moitié en juillet 2013 (pour la période courant de juillet 2013 à décembre 2013) et en janvier 2014 pour moitié proratisée de janvier 2014 à mars 2014 (9 mois).

(4) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture. Année transitoire : Partie variable versée en juillet 2013 en fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 et en mars 2014 en fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet 2013 au 31 mars 2014.

Gouvernance, risques, gestion des risques et contrôle interne

Rémunération des mandataires sociaux – attribution d'options ou actions gratuites aux mandataires sociaux et collaborateurs du Groupe

TABEAU 3 JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Identité du dirigeant	31/03/15		31/03/14	
	Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations	Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations
Estelle Métayer				-
Partie fixe	25 000 ⁽¹⁾	-	17 500 ^{(1) (4)}	-
Partie variable	30 000 ⁽²⁾	-	40 000 ^{(2) (5)}	-
TOTAL	55 000	-	57 500	-
Laurence Hubert-Moy			-	-
Partie fixe	20 417 ⁽¹⁾	-	15 000 ^{(3) (4)}	-
Partie variable	41 000 ⁽²⁾	-	22 500 ^{(2) (3) (5)}	-
TOTAL	60 417	-	37 500	-
Pascale Mounier				-
Partie fixe	20 000	-	5 000 ^{(3) (4)}	-
Partie variable	20 000	-	7 500 ^{(3) (4) (5)}	-
TOTAL	40 000	-	12 500	-
Didier Crespel				-
Partie fixe	35 000 ⁽¹⁾	-	8 750 ^{(1) (3) (4)}	-
Partie variable	31 000 ⁽²⁾	-	10 000 ^{(2) (3) (5)}	-
TOTAL	66 000	-	18 750	-

(1) Y inclus partie fixe perçue en qualité de Président(e) du Comité des rémunérations, d'audit ou des nominations (proratisation à compter de la date de nomination – 2013/2014 : Estelle Métayer (du 2 septembre 2013 au 31 mars 2014)/Didier Crespel (du 20 novembre 2013 au 31 mars 2014), 2014/2015 : Laurence Hubert-Moy (du 5 février 2015 au 31 mars 2015).

(2) Y inclus partie variable perçue en qualité de membres du/des comité(s) (proratisée à compter de la date de nomination – 2013/2014 : Didier Crespel (du 20 novembre 2013 au 31 mars 2014)/Laurence Hubert-Moy (du 20 novembre 2013 au 31 mars 2014 (Comité d'audit) et du 27 juin 2013 au 31 mars 2014 (Comité des rémunérations), 2014/2015 : Didier Crespel et Laurence Hubert-Moy (du 5 février 2015 au 31 mars 2015 (Comité des nominations)).

(3) Proratisation en fonction de la date de nomination en qualité d'administrateur : Laurence-Hubert Moy (du 27 juin 2013 au 31 mars 2014), Didier Crespel et Pascale Mounier (du 20 novembre 2013 au 31 mars 2014).

(4) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture. Année transitoire : Partie fixe versée par anticipation pour moitié en juillet 2013 (pour la période courant de juillet 2013 à décembre 2013) et en janvier 2014 pour moitié proratisée de janvier 2014 à mars 2014.

(5) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture. Année transitoire : Partie variable versée en juillet 2013 en fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet 2012 au 30 juin 2013 et en mars 2014 en fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet 2013 au 31 mars 2014. Montants proratisés pour Pascale Mounier et Didier Crespel en fonction de leur date de nomination.

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

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

3.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Ubisoft Entertainment SA

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Ubisoft Entertainment SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Nantes, le 2 juin 2015

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Franck Noël
Associé

Rennes, le 2 juin 2015

MB Audit

Roland Travers
Associé

3.4 Responsables du contrôle des comptes

Noms	Date de 1 ^{re} nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaire : KPMG SA représentée par M. Franck Noël 7, Boulevard Albert-Einstein – BP 41125 44311 Nantes Cedex 3	2003	2019
Suppléant : KPMG AUDIT IS 7, Boulevard Albert-Einstein – BP 41125 44311 Nantes Cedex 3	2013	2019
Titulaire : MB AUDIT représentée par M. Roland Travers 23, rue Bernard-Palissy 35000 RENNES	2010	2016
Suppléant : M. Sébastien Legeai Rocade de l'Aumallerie – BP 70255 35302 Fougères Cedex	2010	2016

Honoraires des Contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux

(Document établi en application de l'article L. 222-8 du règlement général de l'AMF)

Les honoraires sur les exercices couverts : du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2015 sont détaillés dans la partie **États Financiers** en § 5.1.6.

4

Responsabilité sociétale de l'entreprise

4.1	Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal	72	4.3	Indicateurs environnementaux	82
4.1.1	Référentiel d'indicateurs	72	4.3.1	Politique générale en matière environnementale	82
4.1.2	Période de reporting	72	4.3.2	Prévention de la pollution	83
4.1.3	Périmètre de reporting	72	4.3.3	Utilisation durable des ressources	84
4.1.4	Changement de méthode/ modalité par rapport à l'exercice précédent	72	4.3.4	Adaptation aux changements climatiques	86
4.1.5	Principe de reporting	72	4.3.5	Préservation et développement de la biodiversité	86
4.1.6	Précisions méthodologiques sur les indicateurs	73	4.4	Indicateurs sociétaux	87
4.1.7	Limites méthodologiques des indicateurs	74	4.4.1	Développer des relations durables avec les parties prenantes	87
4.2	Indicateurs sociaux	74	4.4.2	Favoriser le développement local	87
4.2.1	Emploi	74	4.4.3	Actions de mécénat	88
4.2.2	Diversité et inclusion	76	4.4.4	Sous-traitance et fournisseurs	89
4.2.3	Développement des compétences	78	4.4.5	Loyauté des pratiques	89
4.2.4	Bien-être et dialogue social	80	4.4.6	Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	90
4.2.5	Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail	82	4.5	Rapport de l'organisme tiers indépendant	90

4.1 Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal

4.1.1 RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS

Ubisoft a défini son référentiel en s'appuyant sur :

- les nouvelles exigences réglementaires françaises établies ou renforcées par l'article 225 de la loi Grenelle II et son décret d'application (*Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale*) ;
- le référentiel G3 de la Global Reporting Initiative (GRI), organisation multipartite qui élabore un référentiel d'indicateurs de reporting développement durable internationalement reconnu et dont la mission est de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés.

4.1.2 PÉRIODE DE REPORTING

Les périodes de reporting diffèrent selon les thématiques RSE. Celles-ci s'analysent comme suit :

Données RSE	Périodes de reporting	
	01/04/14 – 31/03/15 (12 mois)	01/01/14 – 31/12/14 (12 mois)
Sociales	✓	
Environnementales		✓
Sociétales		✓

4.1.3 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre pris en compte pour le reporting RSE est le Groupe qui se définit comme l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale.

Toutefois, certains indicateurs ne sont disponibles que sur un périmètre restreint. Dans ce cas, le périmètre pris en compte est toujours notifié en indiquant les sites concernés et/ou leur représentativité par rapport à l'effectif du Groupe.

Le reporting social concerne l'ensemble des filiales du Groupe à l'exception de la filiale canadienne « Hybride Technologies Inc. » (95 personnes) non intégrée actuellement dans le périmètre du reporting ressources humaines Groupe.

À l'inverse, la filiale britannique « Future Games of London Ltd » (46 personnes), exclue lors de l'exercice précédent du périmètre du reporting social, est désormais intégrée.

4.1.4 CHANGEMENT DE MÉTHODE/ MODALITÉ PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

- **Changement de période de reporting :** Les données sociétales sont désormais reportées sur l'année civile contrairement à l'exercice précédent où la période de reporting correspondait à l'exercice.
- **Évolution du périmètre de reporting :** Par souci d'harmonisation, le périmètre retenu pour les indicateurs pour lesquels l'information n'est disponible que sur un périmètre restreint s'analyse comme suit :
 - *indicateurs sociaux* ⁽¹⁾ : sociétés hors France > 200 personnes et sociétés françaises ⁽²⁾ ;
 - *indicateurs environnementaux* ⁽³⁾ : sites hors France > 25 personnes et sites français ⁽²⁾.

Lors de l'exercice précédent, les données communiquées couvraient des périmètres variables selon les indicateurs.

En raison de ces changements, une information est fournie en cas d'incidence significative sur la comparabilité des données RSE par rapport à celles communiquées lors de l'exercice précédent. C'est notamment le cas pour l'absentéisme dont le périmètre de reporting intègre désormais les sites de Montréal et Québec qui représentent près du tiers de l'effectif Groupe.

4.1.5 PRINCIPE DE REPORTING

La Direction administrative du Groupe, en collaboration avec la Direction du développement durable, est en charge de piloter et de coordonner le reporting RSE. À ce titre, elle a élaboré un protocole de reporting. Ce dernier :

- définit une liste d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs faisant apparaître leur correspondance au référentiel GRI ;
- précise les définitions des indicateurs pour qu'elles soient uniformes pour l'ensemble du Groupe et ne laissent pas place à l'interprétation ;
- précise les modalités de collecte et de calcul des indicateurs ;

(1) Le périmètre ainsi défini couvre 83,4 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

(2) Scope défini sur la base des effectifs Groupe à fin septembre 2014.

(3) Le périmètre ainsi défini couvre 97,9 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

- spécifie le périmètre retenu et les responsables de reporting en charge de collecter les données.

Ce protocole sert de référence à chaque responsable de reporting dont le rôle est de :

- communiquer auprès de leurs représentants ou correspondants locaux en vue de collecter les informations requises ;
- s'assurer que les informations collectées puissent être disponibles, homogènes et documentées ;
- contrôler l'exhaustivité, la cohérence et la vraisemblance des données ;
- s'assurer que l'absence de remontée d'information est justifiée et expliquée.

Une fois les données collectées validées par les différents responsables reporting,

- la Direction administrative intervient :
 - en s'assurant que le protocole de reporting a été respecté,
 - en consolidant les données qu'elle transmet à la Direction du développement durable,
 - en contrôlant la vraisemblance des données ;
- la Direction du développement durable rédige ensuite la présente partie du rapport annuel portant sur l'ensemble des indicateurs RSE.

Précisions sur les modalités de collectes des données

- Concernant les indicateurs sociaux, ceux-ci sont collectés :
 - soit, directement via l'outil de reporting Business Object qui permet d'exploiter les données du logiciel de gestion des ressources humaines (dénommé HRTB) utilisé par l'ensemble des filiales du Groupe ;
 - soit, via un questionnaire qualitatif et quantitatif visant à compléter les données non disponibles dans la HRTB.

Les indicateurs ressources humaines ainsi collectés obéissent aux définitions réalisées conjointement entre la Direction des ressources humaines et la Direction administrative, telles qu'indiquées dans le protocole de reporting.

- Concernant les indicateurs environnementaux et sociétaux, les données sont collectées auprès :
 - de chaque site à l'aide d'un questionnaire qualitatif et quantitatif élaboré en fonction du protocole de reporting ;
 - des services transverses pour la collecte de données globales au niveau Groupe.

Consolidation et vérification

Les données sociales, environnementales et sociétales sont transmises par les entités du Groupe aux différents responsables de reporting en charge de collecter les données et veiller à leur cohérence.

Les données sont ensuite communiquées à la Direction administrative qui procède à leur consolidation, excepté pour les données sociales consolidées par la Direction du développement durable.

Enfin, sur la base de l'ensemble des données consolidées, la Direction administrative réalise différents contrôles (revue analytique des données, contrôles de cohérence, contrôles par sondage sur pièces, etc.) pour fiabiliser l'information publiée.

4.1.6 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES SUR LES INDICATEURS

Concernant les données sociales

- L'effectif se définit comme l'ensemble des salariés inscrits en fin de période, quel que soit le type d'emploi (à temps plein ou à temps partiel) ayant un contrat de travail avec ou sans limitation de durée. Sont exclus les intermittents, les saisonniers, les « free-lance » ou travailleurs indépendants, stagiaires, contrats en alternance, les sous-traitants et intérimaires.
- Une embauche se définit comme toute personne entrant dans l'effectif inscrit au cours de la période. Les renouvellements de CDD ne sont pas associés à de nouvelles embauches.
- Le rapport des rémunérations homme/femme est calculé par niveau de responsabilité de chaque filiale pour lesquels les hommes et les femmes sont représentés, (soit 93 % des effectifs Groupe). Ce ratio est pondéré par l'effectif correspondant et consolidé par pays.
- Pour la détermination du nombre d'heures de formation, seules les actions de formation réalisées en présentiel par un formateur interne ou externe sont considérées. Sont donc exclues les formations d'e-learning, les réunions d'équipes, etc. Par ailleurs, seules les heures de formation relatives aux sessions de formation réalisées et achevées sur l'exercice sont prises en compte et ceci quelle que soit la durée de formation.
- Pour la détermination du nombre de salariés formés, un salarié participant à plusieurs programmes de formation est compté pour un.
- Un manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant également les stagiaires non pris en compte dans les effectifs).

Concernant les données environnementales

- Le reporting environnemental n'intègre aucune donnée relative à l'empreinte environnementale des principaux fournisseurs du Groupe (fabricants de jeux, de produits dérivés, etc.) ne disposant pas à aujourd'hui de ces informations.
- Par convention, le Groupe considère que les achats de papier de l'exercice sont consommés sur l'exercice.
- Les émissions de CO₂ relatives aux consommations d'électricité ont été établies à partir des facteurs d'émission communiqués par un expert indépendant de l'impact carbone.

4.1.7 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DES INDICATEURS

Les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales ;
- de la représentativité des mesures et estimations effectuées ;
- des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

4.2 Indicateurs sociaux

Ubisoft réunit des esprits créatifs afin de développer des jeux originaux dans un environnement convivial. Chaque collaborateur a la possibilité de se développer et d'entreprendre, entouré de personnes passionnées par leur métier. Cette créativité permanente des équipes s'exprime non seulement dans le développement de nouveaux jeux mais aussi dans l'environnement de travail au quotidien.

4.2.1 EMPLOI

4.2.1.1 Une évolution dynamique des effectifs du Groupe

Attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents de l'industrie est une des clés de la réussite d'Ubisoft. Le Groupe a à cœur de donner aux équipes les moyens de progresser, d'apprendre et de développer leurs compétences et expertises. C'est ainsi que nous créons aujourd'hui les meilleurs jeux de demain. Avec 8 254 collaborateurs dans le développement des jeux, Ubisoft figure parmi les leaders de l'industrie du jeu vidéo, et remporte chaque année de nombreux prix liés à la capacité créative de ses équipes.

Fin mars 2015, Ubisoft regroupe 9 790 collaborateurs contre 9 281 fin mars 2014. L'effectif progresse ainsi de 509 collaborateurs sur l'exercice 2014/2015, soit une hausse de 5,5 %. Cette évolution s'explique par :

- l'intégration dans le périmètre du reporting social de la filiale britannique « Future Games of London Ltd » (46 personnes) ;
- la nécessité de répondre au besoin du Groupe de réunir les compétences et les équipes indispensables à son développement.

La répartition de l'effectif par métier, par type d'emploi et par sexe reste stable sur la période.

Effectif	31/03/15	31/03/14
Effectif total ⁽¹⁾	9 790	9 281

(1) Effectif total à l'exclusion de la filiale canadienne « Hybride Technologies Inc. » (95 personnes) non intégrée actuellement dans le périmètre du reporting ressources humaines Groupe.

Répartition de l'effectif par métier	31/03/15	%	31/03/14	%
Production	8 254	84,3 %	7 910	85,2 %
Business	1 536	15,7 %	1 371	14,8 %

Répartition de l'effectif par type d'emploi	31/03/15	%	31/03/14	%
Emploi à temps plein	9 700	99,1 %	9 199	99,1 %
Emploi à temps partiel	90	0,9 %	82	0,9 %

Effectif homme/femme	31/03/15	%	31/03/14	%
Hommes	7 853	80,2 %	7 464	80,4 %
Femmes	1 937	19,8 %	1 817	19,6 %

4.2.1.2 Une entreprise en croissance

Ubisoft est une entreprise en croissance qui gère un volume important de recrutements chaque année.

Cette croissance continue de concerner très majoritairement les métiers de la production (82 % fin mars 2015 contre 89 % fin mars 2014).

	31/03/15	31/03/14
Nombre total d'embauches	1 856	2 434
Licenciements	190	173

Afin de dynamiser sa politique de recrutement, Ubisoft déploie une politique active d'accompagnement des jeunes dans le cadre de leur formation initiale ou en complément de celle-ci. 728 stagiaires et apprentis ont vécu une expérience professionnelle enrichissante et responsabilisante au sein d'une entité Ubisoft sur l'exercice contre 619 lors de l'exercice précédent. Ces missions sont formatrices et constituent un véritable tremplin pour rejoindre le Groupe. 26,2 % des stagiaires se sont vus proposer un emploi.

Une attention particulière est portée au recrutement des jeunes talents car ils représentent la relève de l'entreprise dans un contexte de forte croissance. Afin de répondre aux exigences du métier, les équipes doivent être connectées et proches du consommateur. Ubisoft leur réserve un parcours avec un fort niveau de contribution et de réelles opportunités d'apprentissage.

Des programmes ciblés sont offerts par Ubisoft :

- le **Graduate Program** lancé courant 2014, vise à intégrer des jeunes talents dans des métiers en fort développement et à leur proposer un parcours sur 2 ans – dont une année dans un

studio à l'étranger – afin qu'ils développent le niveau d'expertise nécessaire dans leur domaine. Chaque Graduate est accompagné par un mentor qui va l'aider tout au long du programme. Ce format permet un transfert du savoir-faire très efficace et une intégration facilitée aux pratiques et à la culture de l'entreprise. Ubisoft prévoit de renouveler l'expérience l'exercice prochain et d'étendre ces programmes de formation à d'autres métiers ;

- le Canada et la Roumanie proposent des **Summer Schools** afin de former de futurs développeurs, et ce dans le cadre de leurs partenariats avec les universités locales.

Dans le même esprit, la filiale de Montréal a conclu un partenariat avec l'École nationale de théâtre du Canada (ENT) afin d'ouvrir les portes de son studio de capture de performance aux étudiants en fin d'étude. Ces derniers ont ainsi l'occasion d'obtenir au sein d'Ubisoft une certification spécialisée qui peut diversifier leurs perspectives de carrière et permettre au Groupe de constituer un vivier de recrutement.

4.2.1.3 Une moyenne d'âge à l'image de l'industrie des jeux vidéo

	31/03/15		31/03/14	
Pyramide des âges	Effectif	%	Effectif	%
< 20 ans	3	0,0 %	3	0,0 %
20 - 29 ans	3 291	33,6 %	3 274	35,3 %
30 - 39 ans	4 823	49,3 %	4 542	48,9 %
40 - 49 ans	1 527	15,6 %	1 339	14,4 %
50 - 59 ans	131	1,3 %	108	1,2 %
+ 60 ans	15	0,2 %	15	0,2 %
TOTAL	9 790		9 281	
Âge moyen	33,30		32,95	

La moyenne d'âge du Groupe est de 33 ans. Celle-ci reste globalement stable en raison des effets conjugués liés à une ancienneté des effectifs en hausse et au nombre important de recrutements sur l'exercice majoritairement dans les tranches d'âge les plus jeunes.

Cette moyenne est en ligne avec la jeunesse de l'industrie des jeux vidéo et les compétences nécessaires au développement des jeux souvent liées aux dernières technologies.

Tous les âges sont représentés dans l'effectif du Groupe avec 82,9 % de la population dans la tranche d'âge 20-39 ans.

4.2.1.4 Une ancienneté en légère hausse

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est en légère augmentation pour s'établir à 5,16 années à fin mars 2015 contre 4,82 à fin mars 2014.

Au-delà de l'attention portée au bien-être des équipes, des programmes de fidélisation sont mis en place chaque année pour motiver les Talents, essentiellement sous forme d'actionnariat salarié.

Ancienneté par tranches d'âge	31/03/15	31/03/14
< 20 ans	0,17	1,67
20 - 29 ans	2,44	2,38
30 - 39 ans	5,55	5,36
40 - 49 ans	9,31	8,60
50 - 59 ans	10,59	9,65
+ 60 ans	6,1	7,07
Ancienneté moyenne au sein du Groupe	5,16	4,82

4.2.2 DIVERSITÉ ET INCLUSION

La diversité des profils au sein d'Ubisoft est inhérente à la créativité et l'innovation dont l'entreprise a besoin afin de rester à la pointe de l'innovation et de la technologie. Le processus de création d'un jeu vidéo demande à des équipes venant d'horizons et de formations très diverses de collaborer dans le but de produire le meilleur jeu possible. La diversité culturelle, la mixité des genres, la diversité des âges est source de créativité et aide les équipes à mieux comprendre les attentes des consommateurs et répondre à leurs besoins partout dans le monde.

Différentes actions sont ainsi entreprises pour contribuer à la diversité des équipes. La filiale de Toronto a ainsi diffusé une guideline appelée « Employment Equity » visant à employer davantage de personnes issues de communautés défavorisées. Parallèlement, le studio américain Red Storm Entertainment Inc. lutte contre la discrimination au moyen de politiques et de formations de sensibilisation.

4.2.2.1 Des mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Le Groupe est constitué de 19,8 % de femmes et de 80,2 % d'hommes, répartition globalement stable par rapport à l'exercice précédent. Cette répartition s'explique par le cœur de métier d'Ubisoft, la production de jeu vidéo, représentant 84,3 % de l'effectif Groupe (Cf. § 4.2.1.1), qui attire majoritairement des hommes.

Au sein du Groupe, les femmes représentent 35,7 % des effectifs Business (marketing et commercial), 22,6 % des managers et 29,9 % du Top management.

Répartition homme/femme au sein de l'effectif total	31/03/15		31/03/14	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Total	19,8 %	80,2 %	19,6 %	80,4 %
Production	16,8 %	83,2 %	16,6 %	83,4 %
Business	35,7 %	64,3 %	37,0 %	63,0 %

Femmes dans le management	31/03/15	31/03/14
% de femmes top managers ^{(1) (2)}	29,9 %	28,0 %
% de femmes managers ⁽²⁾	22,6 %	22,2 %

(1) Les Top Managers se définissent comme les n-1 des membres de la direction du Groupe ou comme les directeurs de filiales.

(2) Nombre de femmes (top) managers rapporté au total des salariés (top) managers.

Emploi	31/03/15	31/03/14
Taux d'embauche des femmes ⁽¹⁾	22,4 %	18,9 %
Taux d'emploi des femmes ⁽²⁾	19,8 %	19,6 %

(1) Nombre d'embauches de femmes rapporté au nombre total d'embauches.

(2) Nombre de femmes rapporté à l'effectif total inscrit en fin de période.

En France, Ubisoft a mis en place un plan d'actions sur l'égalité professionnelle hommes/femmes qui vise à continuer de développer l'égalité dans le recrutement, la formation et la rémunération.

Par ailleurs, quelques initiatives de sensibilisation se développent au niveau des filiales :

- la filiale de San Francisco ⁽¹⁾ a mis en place localement un forum interne de leadership féminin depuis 2 ans, dont la mission est de promouvoir un environnement de travail qui soutient le

développement professionnel des femmes. Ce forum encourage les échanges de pratiques ou de stratégies pour maximiser la réussite des femmes à travers des groupes de travail ou des événements ;

- la filiale de Montréal ⁽²⁾ qui représente près de 29 % des effectifs a décidé du lancement d'un Comité de la diversité en novembre 2014 afin d'évaluer et de suivre les actions à mener pour promouvoir la diversité au sein du studio et en particulier sur l'égalité homme/femme.

En termes de formation et de développement des compétences, les hommes et les femmes bénéficient du même niveau d'accessibilité.

Formation	31/03/15		31/03/14	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Taux de formation par sexe ⁽¹⁾	55 %	49 %	48,0 %	49,0 %

(1) Nombre de femmes (hommes) formées (és) rapporté à l'effectif féminin (masculin) moyen.

Le rapport des rémunérations homme/femme, à niveau de contribution équivalent s'établit à 103 % pour les équipes bénéficiant d'un contrat à temps plein avec ou sans limitation de durée dans le Groupe.

Rémunération	31/03/15	31/03/14
Rapport des rémunérations homme/femme ⁽¹⁾	103 %	102 %

(1) Rapport des rémunérations homme/femme calculé sur les métiers dans lesquels les hommes et les femmes sont représentés et bénéficient d'un contrat à temps plein avec ou sans limitation de durée. Il est déterminé en fonction du ratio homme/femme pour chaque niveau de responsabilité de chaque filiale pondéré par l'effectif correspondant.

Le Groupe continue de veiller à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Des indicateurs ont été définis au niveau Groupe afin d'identifier les champs d'actions requis pour renforcer l'égalité hommes femmes.

4.2.2.2 Une diversité culturelle

Ubisoft est présent dans 30 pays répartis sur tous les continents. Avec 94 nationalités différentes ⁽³⁾, Ubisoft cultive cette diversité culturelle nécessaire à la bonne compréhension du joueur et à une meilleure adaptation des jeux aux différences culturelles.

Répartition de l'effectif par zone géographique	31/03/15	%	31/03/14	%
Amérique	3 929	40,13 %	3 885	41,86 %
EMEA/Pacifique	5 861	59,87 %	5 396	58,14 %
TOTAL	9 790	100 %	9 281	100 %
Nombre de pays	30		30	

(1) 407 personnes à fin mars 2015.

(2) 2 859 personnes à fin mars 2015.

(3) Information déterminée auprès de 93 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

4.2.2.3 Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap

Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap ⁽¹⁾ est de 0,25 % au sein du Groupe.

La plupart des effectifs sont sur des sites ayant un accès pour les personnes en situation de handicap.

Actuellement, le Groupe ne dispose pas de mesures spécifiques en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Cependant, afin de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, les sites français développent des partenariats avec des ESAT (établissement et service d'aide par le travail) pour des contrats de fournitures.

Emplois de personnes en situation de handicap ⁽¹⁾	31/03/15	31/03/14
Nombre de travailleurs en situation de handicap inscrit en fin de période	21	21
Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	0,25 %	0,23 %

(1) Information déterminée auprès des sociétés hors France > 200 personnes et sociétés françaises (représentant 83,4 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015).

4.2.3 DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Ubisoft recrute des talents passionnés, fiers des marques créées ou acquises par le Groupe et dotés de compétences et d'expertises techniques indispensables aux spécificités de l'industrie du jeu vidéo. Être responsable, prendre des initiatives, être innovant et créatif sont des compétences recherchées. La capacité à travailler en équipe est

stratégique dans notre activité et devient un axe complémentaire de développement des équipes.

Sur l'exercice 2014/2015, l'accent a été mis sur les formations internes (en hausse de près de 10 % par rapport à l'exercice précédent) permettant ainsi de former davantage de salariés.

Formation	31/03/15	31/03/14
% de la masse salariale consacrée à la formation ^{(1) (2)}	0,94 %	0,98 %
Dépenses de formation	3 802 581 €	3 660 357 €
NOMBRE TOTAL DE SALARIÉS FORMÉS	4 836	4 405
dont salariés formés sur le thème de la santé/sécurité	249	126
% de l'effectif moyen ayant été formé	50,03 %	48,82 %
NOMBRE TOTAL D'HEURES DE FORMATION	100 579	96 283
Durée moyenne de formation (en heure) par salarié formé	20,80	21,86

(1) Dépense totale de formation rapportée à la masse salariale.

(2) N'inclut pas l'apprentissage non-présentiel qui fait partie intégrante de l'offre de formation du Groupe.

E-learning via le LMS	31/03/15	31/03/14
Nombre de modules e-learning accessibles à tous les salariés	233	98

Échanges d'expertises entre sites par le biais de la mobilité	31/03/15	31/03/14
Nombre de mobilités internationales (missions de courte ou longue durée)	259	201

4.2.3.1 Une politique de formation adaptée aux enjeux du secteur

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. Depuis plusieurs années, le secteur est en pleine mutation. Les nouvelles technologies permettent une connexion directe avec le consommateur et l'activité du Groupe

devient de plus en plus digitale. La politique de formation vise à accompagner cette transformation. Ubisoft développe ses équipes aux nouvelles compétences digitales nécessaires pour profiter pleinement des opportunités offertes par les plateformes connectées.

Véritable entreprise de divertissement au sens large, Ubisoft développe également ses équipes dans de nouveaux domaines : bandes-dessinées, édition de livres, jouets et figurines à l'effigie de

(1) La définition de « travailleur en situation de handicap » retenue pour cet indicateur est celle prévue par la législation nationale de chaque pays ou, à défaut, celle de la convention 159 de l'OIT.

ses personnages, films et séries TV. Les liens entre Ubisoft et les industries connexes (musique, cinéma, télévision, édition, etc.) se développent et les échanges avec les experts de ces industries sont favorisés.

Les métiers du jeu vidéo sont en constante évolution, et les formations adaptées aux changements qui en résultent, sont pour une part importante dispensées en interne, notamment par le biais d'apprentissage fait sur le terrain. C'est pourquoi, Ubisoft met l'accent sur le développement de ses collaborateurs par la mise en place de formations spécifiques développées en interne, axées sur les métiers techniques liés à l'univers du jeu vidéo. Ces formations peuvent être dispensées en local, déployées par la filiale ou au niveau international, lors des Académies Ubisoft, qui sont des parcours exigeants de formation de haut niveau réservées à des profils déjà expérimentés. Adaptés à la complexité et aux évolutions du métier, une centaine de collaborateurs ont bénéficié de ces formations sur l'exercice 2014/2015. Elles permettent de développer les compétences clés des collaborateurs au plus proche des besoins opérationnels. Ces formations permettent enfin des vrais moments de partage et d'échange entre nos talents internes de différents horizons.

Les dépenses consacrées à la formation représentent près de 1 % de la masse salariale. Ainsi, 4 836 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation, soit près de 50 % de l'effectif moyen du Groupe.

De plus, Ubisoft favorise l'apprentissage personnel et met en œuvre une politique d'e-learning sur les compétences techniques mais aussi sur les compétences managériales et comportementales, via un portail de formation Groupe, afin que les salariés profitent d'un développement continu personnalisé.

Les collaborateurs ayant plus d'un an d'ancienneté bénéficient d'une évaluation annuelle, soit 81 % des effectifs en 2014/2015, en légère hausse par rapport à l'exercice précédent. L'évaluation annuelle est un temps fort de l'année pour chaque collaborateur. Chaque manager fait le point sur la performance de ses équipes et contribue au développement de leurs compétences. Cette évaluation permet aussi de préparer l'année à venir en termes d'objectifs et de plan individuel de développement.

Le Groupe offre aujourd'hui de nombreuses opportunités d'évolution nationales ou internationales, au sein d'un même métier ou dans des fonctions transverses. Sur l'exercice, 259 mobilités internationales sont recensées. La mobilité internationale intervient pour soutenir dans un premier temps les besoins business mais répond aussi à un véritable objectif de développement des collaborateurs en leur apportant une dimension internationale. Ces mobilités encouragent les échanges multiculturels et contribuent au travail collaboratif.

4.2.3.2 Une approche collaborative favorisée au sein des équipes

Au sein d'Ubisoft, la collaboration est inhérente à l'activité et la majorité des jeux sont développés grâce à la collaboration de plusieurs studios. La culture du partage de connaissance est essentielle à la performance des équipes et Ubisoft met l'accent sur l'accès et le transfert d'expertise ainsi que sur l'amélioration de nos façons de travailler, individuelles et collectives.

Le « networking » et le partage de bonnes pratiques sont facilités par l'organisation, plusieurs fois par an, de rencontres internationales entre experts. Celles-ci se déroulent sur plusieurs jours et prennent

la forme de présentations et de tables rondes, au cours desquelles des experts sont invités à discuter de différents sujets portant sur les nouvelles tendances, les outils ou les bonnes pratiques à adopter lors de la production d'un jeu. Sur l'exercice, ces rencontres ont ainsi permis à 246 personnes de se retrouver pour échanger sur leurs pratiques.

Afin d'étendre l'accès à ces événements, Ubisoft s'est doté d'un système de « broadcast » qui permet de retransmettre en direct une conférence interne en donnant la possibilité d'interagir avec l'animateur. Ainsi, environ 2 500 personnes ont pu profiter d'une série de conférences données lors du plus important rassemblement annuel dédié au partage d'expertise. De plus, les groupes de discussion sur le portail web interne permettent de poursuivre les échanges après les événements.

Ubisoft continue de simplifier la gestion de l'information dans le Groupe en identifiant, organisant et structurant les informations clés, afin de faciliter l'accès et le partage de celles-ci au sein des équipes. Ubisoft met l'accent sur l'expérience digitale des collaborateurs en harmonisant et simplifiant l'accès aux sites d'information et de collaboration internes. Ainsi, tous les sites du Groupe sont accessibles via un portail unique. Celui-ci propose notamment un moteur de recherche d'entreprise, un annuaire interne, des flux d'information et 152 groupes de discussion. Par ailleurs, un catalogue d'outils – espace collaboratif, messagerie instantanée, web conferencing, vidéo – facilitant les échanges et la collaboration ainsi qu'une équipe dédiée au support sont à la disposition des équipes pour les accompagner au quotidien.

4.2.3.3 Une politique de rémunération visant à reconnaître la performance

La politique de rémunération d'Ubisoft vise à reconnaître les compétences, stimuler la créativité, encourager la performance des collaborateurs et fidéliser les talents.

Les augmentations annuelles de salaire sont individualisées et dépendent du niveau de performance atteint et de la maîtrise du poste. Une attention particulière est portée au positionnement des pratiques de rémunération afin qu'elles soient en adéquation avec celles du marché.

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. Sur l'exercice, une opération d'augmentation de capital réservée aux collaborateurs a ainsi été proposée avec une décote de 15 % par rapport au prix de l'action dans le cadre du « plan épargne groupe » en France. Fin mars 2015, le total des actions détenues au nominatif par des collaborateurs ou de façon indirecte via un FCPE s'élève à 1,87 % du capital.

Une rémunération moyen terme est attribuée également aux collaborateurs les plus performants dans un objectif de fidélisation active. Elle se traduit par l'attribution d'actions gratuites, d'actions de préférence et de stock-options. Fin mars 2015 et tous plans confondus, environ 18,8 % des collaborateurs du Groupe en bénéficient.

Les éléments relatifs aux charges de personnel sont plus précisément présentés et détaillés dans les états financiers (Cf. § 5.1.6 note 20 « Charges de personnel »).

4.2.4 BIEN-ÊTRE ET DIALOGUE SOCIAL

Ubisoft est un groupe dans lequel le bien-être des équipes est un des piliers de la stratégie globale. L'environnement de travail et l'organisation du temps de travail jouent un rôle fondamental sur ce bien-être.

4.2.4.1 Un environnement de travail convivial

Ubisoft s'efforce de développer un environnement convivial et chaleureux dans l'ensemble de ses filiales avec une multiplicité d'espaces de travail adaptés aux besoins de chacun (salles de réunions, salles de détente, espaces cafétéria). Dans la dernière enquête interne réalisée en 2013 avec un taux de participation de 69 %, 97 % des salariés expriment leur satisfaction sur l'environnement convivial de travail.

Le Groupe veille aussi à privilégier autant que possible l'aménagement de sites disposant d'open-spaces incitant au travail collaboratif et facilitant la communication, avec des managers disponibles pour leurs équipes. Ubisoft a à cœur de cultiver et de préserver cette ambiance amicale, ouverte et tournée vers les autres.

Enfin, Ubisoft favorise les événements des entreprises. Les soirées annuelles, les concerts, les concours internes sont organisés dans chaque filiale dans un esprit convivial.

4.2.4.2 Une organisation du temps de travail flexible

La politique Groupe permet aux collaborateurs une certaine souplesse dans l'organisation de leur temps de travail tout en respectant chaque législation locale en vigueur.

Dans cet esprit, le Groupe a mis en place une politique de « flexitime », axée principalement sur la flexibilité des horaires d'arrivée et de départ des collaborateurs. Chaque collaborateur peut ainsi adapter ses horaires aux contraintes de transport ou personnelles, tout en respectant ses horaires hebdomadaires. Cette politique appliquée dans toutes les filiales, contribue au bien-être des équipes, ainsi qu'à l'autonomie de chacun dans son travail.

Par ailleurs, l'activité d'Ubisoft étant très saisonnière, les périodes de pré-lancement des jeux donnent lieu à des aménagements des conditions de travail et des mesures d'accompagnement des équipes (pauses obligatoires, prise en charge des repas, massages, etc.).

4.2.4.3 Suivi du taux d'absentéisme

Nombre de journées d'absence des salariés par motif ⁽¹⁾	31/03/15	%	31/03/14	%
Maladie (tous motifs)	38 234	48 %	19 096	49 %
Accident du travail ⁽²⁾	337	0 %	83	0 %
Maternité, paternité et parental d'éducation	18 133	23 %	6 702	17 %
Événements familiaux	3 310	4 %	2 135	5 %
Congés pour convenance personnelle	19 400	24 %	10 051	26 %
Autres	926	1 %	911	2 %
TOTAL	80 340	100 %	38 978	100 %
Taux d'absentéisme Groupe lié aux accidents du travail et maladies ⁽³⁾	1,70		1,47	

(1) Les journées d'absence sont définies en jours ouvrés.

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail selon les pratiques locales. Les accidents de travail pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières.

À noter que le recensement des journées d'absences liées aux accidents du travail est limité aux sociétés hors France > 200 personnes et sociétés françaises (représentant 83,4 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015) contrairement aux autres types d'absence. L'impact de cette limitation sur le taux d'absentéisme est considéré comme faible.

(3) Méthode de calcul = nombre total de journées d'absence sur le périmètre retenu/somme du nombre théorique par société de jours travaillés sans ces absences.

L'augmentation du nombre d'absence par rapport à l'exercice précédent s'explique par l'évolution du périmètre de reporting (Cf. § 4.1.4) qui intègre depuis cet exercice des sites significatifs tels que ceux de Montréal et Québec ⁽¹⁾. À périmètre constant, le nombre

d'absences serait de 48 403 à fin mars 2015, en hausse de 24 % par rapport à fin mars 2014 essentiellement liée aux congés de maternité, paternité ou parental d'éducation et aux congés pour convenance personnelle.

(1) Représentant près du tiers de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

4.2.4.4 Accompagner la santé et la sécurité au travail

Favoriser le bien-être des équipes, c'est aussi être globalement attentif à la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Les équipes qui travaillent dans l'industrie du jeu vidéo sont peu exposées à des risques mortels.

Fin mars 2015, l'évolution des indicateurs liés à la santé et à la sécurité au travail s'analyse comme suit :

Santé et sécurité au travail ⁽¹⁾	31/03/15	31/03/14
Nombre d'accidents de travail avec arrêt ⁽²⁾	21	19
Nombre d'accidents mortels	0	0
Taux de fréquence (TF) des accidents de travail avec arrêt ⁽³⁾	1,406	1,884
Taux de gravité (TG) des accidents de travail avec arrêt ⁽⁴⁾	0,0225	0,0082
Nombre de maladies professionnelles ⁽⁵⁾	1	1

(1) Pour cet indicateur, les accidents de travail et maladies professionnelles pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières.

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail selon les pratiques locales. Périmètre = sociétés hors France > 200 personnes et sociétés françaises (représentant 83,4 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015).

(3) TF = (nb d'accident du travail avec arrêt/somme par société ((effectif moyen annuel * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié)) x 1 000 000.

(4) TG = (nb de jours perdus pour accident de travail/somme par société (effectif moyen annuel * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié)) x 1 000.

(5) Maladie professionnelle reconnue selon la législation locale en vigueur.

L'augmentation du nombre de journées d'absence par rapport à l'exercice précédent s'explique par l'évolution du périmètre de reporting (Cf. § 4.1.4) qui intègre depuis cet exercice des sites significatifs tels que ceux de Montréal et Québec.

De nombreuses initiatives existent en local pour prévenir les risques de santé qui peuvent survenir :

- **des consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées** sont disponibles sur certains sites. Ainsi, les studios de Montréal ⁽¹⁾ bénéficient d'une clinique ouverte 5 jours par semaine, dédiée non seulement aux salariés mais également à leur famille pour des consultations médicales. Les collaborateurs du studio de Bucarest ⁽²⁾ ont aussi accès à un médecin sur leur site 4 jours par semaine. Plus généralement, des initiatives de prévention sanitaire portées par des professionnels de santé sont instaurées au sein d'autres filiales d'Ubisoft ;
- **des formations axées sur la santé et la sécurité** sont organisées chaque année en France. 249 personnes ont ainsi pu être formées sur l'exercice 2014/2015 ;
- **la création d'une hotline** ⁽³⁾ avec des psychologues permet de prévenir le stress et d'assurer un meilleur accompagnement des personnes qui en ressentent le besoin. La filiale allemande « Blue Byte GmbH » met également à disposition de ses employés des **systèmes de prévention** en établissant des mécanismes de

détection et de réduction de l'anxiété et de l'obésité : Cardio Stress Test, Body Fat Analysis ;

- **L'accessibilité à des salles et cours de sport** tient une place prépondérante dans la politique de bien-être d'Ubisoft. La quasi-totalité des sites du Groupe en propose ;
- **Des massages** sont régulièrement organisés dans certains sites ;
- **La mise à disposition de fruits en libre-service** participe à la santé de nos équipes. D'une façon générale, la nutrition saine est encouragée par le biais de workshops (Toronto) ou de consultations nutritionnelles visant à offrir des conseils destinés à adopter de meilleures habitudes alimentaires ou un style de vie plus sain (« Blue Byte GmbH » en Allemagne).

4.2.4.5 Des relations sociales constructives

Le dialogue social est animé par les représentants du personnel dans les pays où cela est prévu par la législation.

En France, les membres des Comités d'entreprise (CE) ainsi que les délégués du personnel échangent tous les mois avec les ressources humaines sur le fonctionnement de la Société, ses évolutions et ses orientations. Des accords collectifs permettant d'associer les équipes aux résultats de l'entreprise (intérêt/participation) ont ainsi été mis en place en collaboration avec les CE.

Bilan des accords collectifs et répartition par thème	31/03/15	31/03/14
Nombre d'accords collectifs ⁽¹⁾	7	6
Répartition par thème :		
Rémunérations	7	6
Autres thèmes	0	0

(1) Le périmètre de cet indicateur est mondial, néanmoins la notion d'accord collectif étant issue de la législation française, elle trouve difficilement écho à l'international ce qui explique l'absence de représentation des filiales étrangères pour cet indicateur.

(1) Représentant 29,2 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

(2) Représentant 13,3 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

(3) Mise en place sur les sites français et ceux de Montréal qui représentent 45,3 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

Par ailleurs, Ubisoft mène une enquête globale d'opinion depuis 14 ans auprès de l'ensemble des collaborateurs et ce, tous les deux ans. Cette enquête a un double objectif, mesurer la compréhension et l'adhésion des équipes à la stratégie du Groupe et collecter leur opinion sur des sujets clés tels que le bien-être dans l'entreprise, la gestion de carrière, la collaboration interne et la communication. Les résultats sont diffusés au sein du Groupe permettant la discussion directe avec les collaborateurs et donnent lieu ensuite à des plans d'actions ciblés.

Enfin, le réseau social d'entreprise encourage les échanges à tous les niveaux du Groupe. C'est une plateforme accessible à tous les salariés qui favorise les échanges d'informations et permet un espace d'expression quotidienne sur des sujets aussi variés que les nouveautés dans l'industrie du jeu vidéo ou le partage de bonnes pratiques.

4.2.5 PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

4.2.5.1 Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective

Ubisoft respecte la liberté d'association et le droit à la négociation collective (Cf. § 4.2.4.5).

Les collaborateurs français bénéficient de la convention collective Syntec. Elle a pour but de régler les conditions d'emploi des salariés et les garanties sociales qui y sont attachées.

4.2.5.2 Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession

Pour faire les meilleurs jeux du marché, Ubisoft réunit des collaborateurs talentueux venant d'horizons et de profils différents (Cf. § 4.2.2). C'est pourquoi le Groupe recrute des profils variés et s'efforce ainsi de lutter contre la discrimination sous toutes ses formes.

4.2.5.3 Élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition effective du travail des enfants

Du fait de l'activité propre du Groupe (prestations intellectuelles), Ubisoft est peu concerné par ce sujet. Toutefois, à Pune, la filiale indienne renforce son respect de l'abolition du travail des enfants par un affichage à destination des employés.

4.3 Indicateurs environnementaux

4.3.1 POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE

4.3.1.1 Organisation générale

Le groupe Ubisoft a créé une Direction du développement durable courant 2014, en charge notamment d'évaluer l'impact environnemental du Groupe, d'animer et de coordonner les plans de progrès qui seront identifiés. À ce titre, un bilan carbone est en cours de réalisation avec un prestataire externe. Il permettra de définir les priorités du Groupe en matière environnementale.

Actuellement, la gestion des performances environnementales est décentralisée et chaque filiale met en œuvre ses propres actions en fonction des réglementations locales, de l'intérêt et de l'implication de ses collaborateurs.

Chaque année, une enquête interne est réalisée auprès de chaque site dans le but d'évaluer les politiques, programmes et indicateurs environnementaux déployés.

Les données relatives à l'impact environnemental du Groupe concernent uniquement ses activités directes de production et d'édition de jeux vidéo.

4.3.1.2 Sensibilisation et formation des salariés

Au niveau du siège EMEA, une série de vidéos intitulée « Bonnes résolutions » est diffusée sur la plateforme d'hébergement vidéo interne du Groupe. Les vidéos incitent les collaborateurs à des gestes simples du quotidien : faire des économies de papier, utiliser les systèmes de vidéo conférence, n'imprimer que les mails utiles, recycler papier, piles, canettes et matériel informatique et éteindre les ordinateurs après le travail.

La sensibilisation et la formation des salariés sont généralement organisées localement par chaque filiale. Fin décembre 2014, 10 sites ⁽¹⁾ affichaient l'ambition de sensibiliser et de former leurs collaborateurs sur les sujets du développement durable au moyen de campagnes de sensibilisation. Celles-ci mettent l'accent en particulier sur la nécessité de réduire la consommation énergétique liée à l'utilisation des équipements informatiques.

(1) Représentant 16,7 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

Ainsi, les principales actions menées peuvent être à la fois :

– **spécifiques** en ciblant les équipements informatiques et électriques, de même que les consommations d'eau et de papier.

À titre d'exemple, en Suède les équipes rappellent régulièrement aux collaborateurs la nécessité d'éteindre lumières et ordinateurs en quittant le bureau ;

– **généralistes** en englobant également des sujets plus larges visant à interpeller les collaborateurs sur les enjeux liés au réchauffement climatique et les bonnes habitudes à adopter pour réduire son impact environnemental :

- le studio d'Abu Dhabi a déployé la campagne de sensibilisation « I am Responsible » qui informe les collaborateurs sur les déchets alimentaires et les économies d'électricité et de papier ;
- le studio de Sofia sensibilise les nouveaux collaborateurs aux problématiques environnementales, en intégrant un volet environnement dans la documentation que reçoivent les nouveaux arrivants. Ce volet met notamment l'accent sur le processus de recyclage mis en place dans le studio.

4.3.1.3 Prévention des risques environnementaux et pollutions

Pour définir ce qu'est un risque environnemental, Ubisoft se base sur la définition GRI ⁽¹⁾.

Les activités propres du Groupe ne présentent pas de risques industriels et environnementaux significatifs dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les jeux vidéo (et produits dérivés associés) qu'elle édite et distribue. Le Groupe reste toutefois attentif à l'évolution des réglementations dans les pays où elle est implantée.

Les principales dépenses et actions en matière de protection de l'environnement du Groupe sont plus précisément présentées et détaillées dans la partie « Prévention de la pollution » et « Utilisation durable des ressources » de ce rapport.

4.3.1.4 Provisions et garanties

À 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.

4.3.2 PRÉVENTION DE LA POLLUTION

4.3.2.1 Gestion et élimination des déchets

Le Groupe a identifié quatre catégories de déchets en lien avec son activité :

- Matériel informatique ;
 - Papier ;
 - Produits non commercialisables dans les plateformes de distribution (produits marketing, promotionnels, etc.) ;
 - Autres consommables (piles, cartouches d'encre, déchets verts, etc.).
- **Le matériel informatique** : Ubisoft participe activement à son recyclage/tri sélectif ⁽²⁾.

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

Le recyclage s'effectue auprès de 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.

De façon plus marginale, le matériel informatique en fin de vie fait l'objet de donation auprès d'écoles ou d'associations, ou encore est directement vendu aux collaborateurs pour être réutilisé. À Montréal, les sommes ainsi collectées sont ensuite reversées au « Club des Petits Déjeuners » ⁽³⁾.

– **Le papier** : la plupart des sites déclarent recycler ou procéder au tri sélectif de leur papier une fois utilisé (36 sites ⁽⁴⁾ recensés sur l'année 2014).

Sensibilisés à l'impact écologique de la consommation de papier, les sites profitent des programmes municipaux ou gouvernementaux pour recycler leur papier via le tri sélectif dans les locaux ou zones de collecte ou en faisant appel à des sociétés externes spécialisées comme au Canada, aux États-Unis et en France.

– **Les produits non commercialisables** : la mise au rebut de stocks de produits dans les plateformes de distribution est de la responsabilité directe des sites. Elle est organisée par les fournisseurs ou par les gestionnaires des entrepôts des sites. Les différentes destructions (par broyage et compactage), réalisées sous le contrôle d'organes officiels, sont confiées à des sociétés externes pour être recyclées, brûlées ou ensevelies.

Une initiative notable est celle prise par la filiale australienne de Sydney qui a décidé de faire don des fonds accumulés suite à la vente de leurs posters à la « Starlight Foundation », une association s'occupant d'enfants malades.

(1) « Un risque environnemental désigne la possibilité de survenance d'incidents ou accidents générés par l'activité d'une entreprise pouvant avoir des répercussions nuisibles et significatives sur l'environnement. Le Risque environnemental est évalué en tenant compte de la probabilité d'occurrence d'un événement (aléa) et du niveau de danger. »

(2) 38 sites représentant 86,8 % des effectifs Groupe à fin mars 2015 recyclent ou procèdent au tri sélectif de leur matériel informatique.

(3) Le « Club des Petits Déjeuners » apporte à près de 18 000 enfants un petit-déjeuner sain et équilibré tous les matins et un apprentissage du « bien manger » - Cf. § 4.4.3.

(4) Représentant 80,7 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

– **Les autres consommables** : la plupart des sites possèdent des points de collecte pour le recyclage et le tri des déchets. Ces points de collecte sont généralement situés au niveau des bureaux, dans les parties communes ou à l'entrée de chaque étage. Plus particulièrement :

- 39 sites ⁽¹⁾ recyclent ou réutilisent les cartouches d'encre. Celles-ci sont soit renvoyées aux fournisseurs qui prennent en charge leur recyclage, soit collectées par des sociétés spécialisées et habilitées, ou encore réutilisées après remplissage ;
- 23 sites ⁽²⁾ font mention d'une collecte ou d'un recyclage de leurs piles grâce à des points de dépôt situés dans les endroits stratégiques des locaux.

Enfin, les sites du Groupe ont déclaré n'émettre aucun déchet qualifié de dangereux et respecter les normes de traitement de déchets selon la législation locale en vigueur.

4.3.2.2 Autres formes de pollution : nuisances organoleptiques, rejets dans l'air, l'eau et le sol

Du fait du cœur de métier d'Ubisoft, les nuisances organoleptiques induites par le Groupe restent faibles, de même que les rejets dans l'eau et dans le sol. En effet :

- les déchets émis par le Groupe ne sont pas qualifiés de dangereux selon les législations en vigueur ;
- le Groupe n'est pas concerné par des déversements accidentels ⁽³⁾ compte tenu de son activité ;
- l'eau est uniquement utilisée dans un cadre domestique.

En revanche, les activités de transport du Groupe induites par la distribution des supports physiques des jeux vidéo sont à l'origine d'une certaine pollution atmosphérique du fait des émissions de gaz à effet de serre (Cf. § 4.3.4). Leur impact est en cours d'évaluation dans le cadre de la réalisation du Bilan Carbone.

4.3.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

4.3.3.1 Consommation d'énergie et recours aux énergies renouvelables

Ubisoft mesure uniquement comme source d'énergie l'électricité, les autres sources d'énergie étant minimes comparées à celle-ci.

Sur l'année 2014, le Groupe a recensé une consommation de 32 562 milliers de kWh (soit un équivalent de 7 101 tonnes CO₂) répartis ainsi :

	Canada ⁽¹⁾	France	Roumanie	Chine	États-Unis	Autres pays	Total
Consommation ⁽²⁾ en milliers de kWh sur l'année 2014	16 180	6 286	2 677	1 603	1 472	4 345	32 562
Consommation ⁽³⁾ en milliers de kWh sur l'année 2013	15 637	6 284	2 332	1 681	1 362	3 361	30 658

(1) Données pour les sites de Montréal et Toronto (Québec exclu).

(2) Données pour 41 sites représentant 91,0 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

(3) Données pour 40 sites représentant 87,9 % des effectifs Groupe à fin mars 2014.

Les pays qui ont des taux de consommation élevés à l'instar du Canada, la France, la Roumanie et la Chine, disposent de data-centers qui sont fortement consommateurs d'électricité.

L'augmentation des consommations par rapport à l'année précédente résulte principalement des facteurs suivants :

- l'évolution du périmètre de reporting (Cf. § 4.1.4) dont l'impact s'établit à 1 410 milliers de kWh dont 997 relatifs aux sites canadiens ;
- l'extension de locaux et hausse des effectifs de certains sites (notamment en Roumanie).

Une part importante d'électricité utilisée par le groupe Ubisoft est issue d'énergies renouvelables, ce qui contribue à limiter son impact carbone. En effet, le studio de Montréal (dont la consommation électrique représente près 46 % de celle recensée au niveau Groupe) et le studio de Québec ⁽⁴⁾, sont alimentés en électricité par le fournisseur Hydro-Québec dont 99 % de la production provient de barrages hydroélectriques. D'autres sites importants présentent également des taux de fourniture en électricité provenant d'énergies

renouvelables supérieurs à 10 % (France : 14 %, États-Unis : 22 %, Allemagne : 36 %, Roumanie : 57 %).

En 2014, le Groupe a continué de recenser et d'encourager les mesures visant à réduire la consommation énergétique globale. Ces initiatives sont décentralisées et varient en fonction des sites : certains choisissent de limiter leur consommation, tandis que d'autres adaptent leurs installations pour consommer mieux :

- de nombreux sites ont déjà mis en place des actions visant à **limiter la consommation** de leur parc informatique et leurs dispositifs de climatisation et d'éclairage :

- afin de rationaliser la consommation en énergie des serveurs, les data-centers les plus importants du Groupe utilisent la technologie du « freecooling » dans les salles de serveurs. Cette technique consiste à utiliser l'air extérieur pour refroidir le datacenter, ce qui permet de réduire la consommation énergétique globale des infrastructures.

Dans la même optique, la filiale marocaine a décidé de relever la température de la salle des serveurs de 16 °C à 21 °C

(1) Représentant 89,5 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

(2) Représentant 60,0 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

(3) Conformément à la définition du GRI : « Émission involontaire d'une substance dangereuse susceptible de nuire à la santé de l'homme, à la terre, à la végétation, les sources d'eau et la nappe phréatique ».

(4) Les studios de Montréal et Québec concentrent près d'un tiers des effectifs Groupe.

afin d'économiser la climatisation en adaptant mieux ses équipements à la température extérieure.

Par ailleurs, la grande majorité des serveurs du Groupe sont virtualisés, sachant qu'un serveur virtuel consomme environ 10 fois moins d'électricité qu'un serveur physique à configuration égale ;

- la grande majorité des dispositifs de climatisation et d'éclairage sont coupés durant le week-end. Plusieurs sites disposent également de détecteurs de mouvements ou encore de systèmes d'extinction automatique des lumières afin d'ajuster au mieux l'éclairage aux besoins des collaborateurs. Certains sites ont aussi des systèmes de régularisation de température ou ont mis en place une politique d'extinction horaire de leur système de climatisation ;
- les gestes quotidiens ont également leur importance puisqu'ils permettent d'éviter toute consommation superflue. À cette fin, les collaborateurs sont par exemple encouragés à éteindre leurs équipements informatiques en quittant leur lieu de travail.
- d'autres sites investissent pour **consommer mieux en optimisant et adaptant leurs installations**.
 - le studio de Singapour a établi ses locaux dans un bâtiment intégralement durable et respectueux de l'environnement (complexe Solaris) ;
 - la réfection des bâtiments et des systèmes de chauffage et de climatisation associés est un enjeu important de développement durable.

À Montréal, le projet « Castle » de rénovation d'une partie du parc immobilier de la filiale « Ubisoft Divertissements Inc. », initié en 2014, prévoit la mise en place d'installations éco-énergétiques sur une durée de 3 à 4 années.

En France, des projets de rénovation des systèmes de climatisation et de chauffage visant à réduire les consommations énergétiques et à remplacer les systèmes utilisant le gaz chlorodifluorométhane (dit gaz R22) dont le potentiel de réchauffement climatique est 1 810 fois supérieur à celui du CO₂ sont actuellement en cours et vont se poursuivre sur les exercices prochains ;

- l'achat de matériel à l'efficacité énergétique accrue est une initiative de plus en plus répandue au sein des filiales.

25 sites ⁽¹⁾ utilisent des ampoules basses consommations. Certains sites privilégient l'éclairage LED pour ses propriétés moins énergivores (Montréal) ou un éclairage plus efficient.

Par ailleurs, l'investissement en matériel informatique nouvelle génération favorise également les réductions de consommation d'énergie des sites (Montréal, Bucarest).

4.3.3.2 Usage et gestion des consommables

Actuellement, seule la consommation de papier est significative au regard des achats de consommables recensés par le Groupe.

En 2014, la consommation de papier recensée par le Groupe s'établit à 26 835 kg ⁽²⁾ contre 33 084 Kg ⁽³⁾ lors de l'année précédente. Celle-ci représente approximativement 3 kg de papier par salarié et par an en 2014, contre 4 kg en 2013.

Cette baisse traduit essentiellement les mesures prises visant à réduire les consommations de papier telles que :

- la gestion dématérialisée est de plus en plus généralisée et concerne :
 - les factures, notamment au Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Suède, Pays-Bas, Danemark, Japon, Australie où la législation est plus flexible. En France, le projet de dématérialisation se poursuit ;
 - les bulletins de salaires. À ce titre, Ubisoft réalise une économie de près 140 000 feuilles en 2014 ;
- la configuration des imprimantes par défaut en recto verso ;
- la politique de sensibilisation interne « Think before you print ».

Par ailleurs, 21 sites ⁽⁴⁾ continuent de privilégier la consommation de papier recyclé, parmi lesquels certains ont opté pour une consommation à 100 % de papier recyclé ou labélisé (type FSC, PEFC, etc.) (France, États-Unis, Australie).

4.3.3.3 Consommation et approvisionnement en eau

Compte tenu de l'activité du Groupe, sa consommation d'eau se résume à une utilisation domestique. Même si la consommation d'eau d'Ubisoft reste faible, le Groupe a cependant à cœur de suivre cet indicateur pour mesurer l'impact des bonnes pratiques mises en œuvre dans ses sites et des campagnes de sensibilisation réalisées en interne.

En 2014, la consommation ⁽⁵⁾ en eau recensée par le Groupe s'établit à 35 904 m³ contre 43 439 m³ lors de l'année précédente. Celle-ci représente approximativement 7 m³ d'eau par salarié et par an en 2014, contre 9 m³ en 2013.

Plusieurs mesures sont mises en place afin de réduire le débit des volumes d'eau consommés comme le réglage des robinets et des sanitaires sur un mode basse consommation. Certains sites mettent en place des mesures simples pour encourager les collaborateurs à limiter leur consommation comme en Chine où le site de Chengdu a mené une campagne de sensibilisation.

Par ailleurs, l'approvisionnement en eau étant effectué directement auprès de réseaux locaux de distribution d'eau, le Groupe respecte de fait la réglementation en vigueur des pays en termes d'approvisionnement.

4.3.3.4 Utilisation des sols

L'impact du Groupe concernant l'utilisation des sols reste limité en raison de l'implantation verticale des sites essentiellement en zone urbaine.

(1) Représentant 67,9 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

(2) Information déterminée sur 41 sites représentant 92,5 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

(3) Information n-1 corrigée et déterminée sur 36 sites représentant 87 % des effectifs Groupe à fin mars 2014.

(4) Représentant 53,6 % de l'effectif Groupe à fin mars 2015.

(5) Information n-1 corrigée et déterminée sur 25 sites représentant 54,6 % des effectifs Groupe à fin mars 2015 contre 51,5 % fin mars 2014.

4.3.4 ADAPTATION AUX CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Ubisoft n'est pas directement impacté par les conséquences du changement climatique de par son activité et la localisation de ses implantations.

Toutefois, le Groupe sensibilisé aux problématiques environnementales, s'efforce de mener des actions (Cf. § 4.3.1.2) pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, une des principales causes des changements climatiques mondiaux.

Les principales sources d'émission de gaz à effet de serre identifiées chez Ubisoft résultent :

- de l'énergie consommée, des bâtiments, des systèmes de chauffage et de climatisation et principalement des équipements informatiques, incluant les serveurs (Cf. § 4.3.3.1) ;
- des déplacements des collaborateurs et des événements organisés par le Groupe (Cf. *Supra*) ;
- des consommables comme le papier, cartouches, fournitures de bureau (Cf. § 4.3.3.2) ;
- de la sous-traitance de fabrication des DVD et boîtiers et de leur acheminement aux lieux de stockage puis de distribution – (impact indirect en cours d'évaluation) ;
- des achats de services – (impact indirect en cours d'évaluation).

Pour mesurer l'importance de son empreinte écologique et définir des actions à mettre en place favorisant la réduction des rejets de gaz à effet de serre, le Groupe a mandaté fin 2014 un prestataire externe pour réaliser un bilan carbone dont le résultat est attendu.

Sur l'année 2014, le nombre de voyages s'est élevé à 15 521 ⁽¹⁾, réparti comme suit :

Nombre de voyages par an et par type	2014	2013
Avion	10 539	10 765
Train	4 982	5 421
TOTAL	15 521	16 186

La grande majorité des sites possèdent des politiques de voyage qui incitent les collaborateurs à privilégier les moyens de transport les plus respectueux de l'environnement. Le train est par exemple le moyen de transport dédié en France, et le service Voyages recommande les vols directs pour le reste du monde.

Par ailleurs, le Groupe généralise l'usage du webconferencing en équipant systématiquement les nouveaux postes de travail de webcams et de micros. De même, la grande majorité des sites sont désormais équipés de salles dédiées à la visio/audio conférence.

Certaines filiales se sont cependant déjà engagées en ce sens :

- la filiale Ubisoft Divertissements Inc. à Montréal, avec le projet « Castle » de rénovation d'une partie de son parc immobilier, prévoit la réduction d'émission de gaz CO₂ grâce à l'utilisation de matériaux et peintures à faible taux d'émission et au recours de fournisseurs locaux pour réduire les émissions liées au transport ;
- les filiales concernées poursuivent le remplacement des systèmes de climatisation utilisant le gaz chlorodifluorométhane (dit gaz R22) dont le potentiel de réchauffement climatique est 1 810 fois supérieur à celui du CO₂.

Le Groupe et ses sites ne possèdent pas à ce jour de données complémentaires sur l'empreinte carbone de leurs principaux fournisseurs (« supply chain »).

Actuellement, la politique du Groupe vise à maîtriser les conséquences environnementales des déplacements de ses collaborateurs, une des principales sources d'émission de gaz à effet de serre.

En effet, du fait de sa dimension internationale, les collaborateurs sont amenés à se déplacer régulièrement vers d'autres sites. En conséquence, le Groupe incite à optimiser tant 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 (politique de réduction des voyages) ;
- 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.

4.3.5 PRÉSERVATION ET DÉVELOPPEMENT DE LA BIODIVERSITÉ

L'ensemble des sites Ubisoft se trouvent en zone dite urbaine. En conséquence, aucun site ne se trouve dans ou au voisinage d'aires protégées ou en zone riche en biodiversité.

Le groupe Ubisoft contribue indirectement à la protection de la biodiversité en consommant autant que possible des matières recyclées, à l'instar du papier (Cf. § 4.3.3.2). En effet, l'utilisation de matières recyclées contribue à réduire la demande en matière vierge et à économiser la réserve naturelle globale.

En Suède, le studio de Massive (Malmö) agit pour la biodiversité en effectuant des dons à des organismes visant à préserver les animaux sauvages en Afrique et en ayant installé une ruche sur leur terrasse.

(1) Information collectée sur les sites hors France > 25 personnes et sites français, représentant 97,9 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

4.4 Indicateurs sociétaux

4.4.1 DÉVELOPPER DES RELATIONS DURABLES AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe considère comme partie prenante toutes les personnes ou les organisations impliquées de manière directe ou indirecte par l'activité de la Société.

Le Groupe s'emploie à dialoguer avec chaque partie prenante pour établir une relation durable et respectueuse des intérêts de chacun. À ce titre, les principales modalités de dialogue avec ces parties prenantes se présentent comme suit :

Partie Prenante	Modalités du Dialogue
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Communication en ligne (pour les jeux en ligne) • Réunions de consommateurs (focus groupes) • Publication des informations relatives à nos produits
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres acheteurs/fournisseurs • Processus de qualification des fournisseurs
Actionnaires et investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Conférences téléphoniques de présentation des résultats, rencontres et réunions plénières
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes bisannuelles de satisfaction des collaborateurs • Dialogue social avec les organes de représentation du personnel (si applicable)
Centres de recherche et entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche collaborative, création et participation à des programmes de R&D, chaires universitaires et associations d'insertion professionnelle
Communautés, ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes sociétaux • Partenariats avec des ONG locales
État, organisation publique, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à des groupes de travail et organisations locales et internationales sur les enjeux de notre industrie

4.4.2 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Divertir et enrichir la vie des joueurs fait partie intégrante de la mission du groupe Ubisoft. Ainsi, en tant qu'entreprise intégrée dans son environnement local, Ubisoft privilégie la création d'emploi local et les actions orientées principalement sur l'apprentissage ludique et l'accès aux technologies.

En 2014, 31 filiales ⁽¹⁾ ont réalisé des actions de partenariat et/ou de mécénat.

4.4.2.1 Emploi et développement régional

Ubisoft contribue au développement de l'emploi local principalement par la création d'emplois du fait du faible recours à la sous-traitance et au choix de son implantation dans des quartiers qui ont besoin d'être revitalisés. Par exemple, les studios de production canadiens sont situés dans deux quartiers stratégiques qui étaient, il y a quelques années, très dévitalisés. L'implantation de l'entreprise dans le Mile End à Montréal en 1997 et dans le quartier Saint-Roch à Québec en 2005 a eu un impact significatif sur le tissu urbain de ces quartiers. Aujourd'hui, la présence d'un nombre très significatif d'employés dans ces quartiers génère une vitalité économique, sociale et culturelle importante.

Fin mars 2015, le pourcentage de collaborateurs locaux représente 80,9 % des effectifs et reste stable par rapport à l'exercice précédent ⁽²⁾.

En lien avec sa politique de diversité, le groupe Ubisoft favorise également un tissu multiculturel au sein de ses filiales avec la mobilité d'équipes internationales (Cf. § 4.2.3.1) ou par le recrutement local de nationalités différentes. Ces dernières correspondent à des compétences rares non disponibles localement.

4.4.2.2 Partenariat avec les communautés locales

Les initiatives engagées en 2014 par le Groupe reflètent l'engagement pris par celui-ci. En effet, les actions de partenariat qu'elles soient réalisées de concert avec les établissements scolaires locaux, les associations ou les institutions gouvernementales, ont en commun leur investissement dans ***l'apprentissage des compétences liées aux nouvelles technologies et à l'univers du jeu vidéo.***

De nombreux partenariats se développent actuellement de pair avec les établissements scolaires (universités, lycées) et les centres de recherche afin :

- ***d'élaborer avec eux le contenu des programmes scolaires*** en lien avec les compétences de nos équipes.

À Singapour, une collaboration tripartite entre le « DigiPen Institute of Technology de Singapour », la « Singapore Workforce

(1) Représentant 85 % des effectifs Groupe à fin mars 2015.

(2) Le pourcentage de collaborateurs locaux représentait 81,7 % des effectifs Groupe à fin mars 2014.

Development Agency (WDA) » et le studio d'Ubisoft Singapour a été instituée. Débutée en octobre 2009, elle consiste en un programme de formation de 10 mois avec 3 parcours différents de spécialisation (Programming, Game Design et Art).

En Suède, Ubisoft a développé une collaboration rapprochée avec la « Game Assembly » (école de développeurs de jeux vidéo) afin de définir conjointement les programmes scolaires, d'envoyer des programmeurs dispenser des cours aux étudiants, de recruter parmi ces derniers les futurs stagiaires de la filiale.

En Bulgarie, le Directeur technique du studio Ubisoft EOOD dispense des cours de programmation durant un semestre à l'Université de Sofia, rassemblant 13 à 15 étudiants à chaque session ;

- **de représenter l'industrie du jeu vidéo**, notamment lors de conférences, en expliquant les mécanismes concourant à la création et au développement des jeux vidéo. En Australie, un partenariat a été développé avec une université locale (The Academy of Interactive Entertainment) dont les programmes se concentrent essentiellement sur l'industrie du jeu vidéo. Ubisoft a organisé des présentations impliquant ses développeurs pour donner des clefs de compréhension aux étudiants et répondre à leurs questions.

En Finlande, Ubisoft a organisé des visites d'étudiants dans les studios de production pour mieux faire connaître les métiers de la programmation.

Plus spécifiquement, Ubisoft Montréal s'est engagé pour une durée de 5 ans jusqu'à fin 2015 à **contribuer au financement d'un programme de recherche sur l'intelligence artificielle à l'Université de Montréal**. Ainsi, la filiale canadienne verse une contribution annuelle de 200 000 CAD ⁽¹⁾.

Au Canada, le projet « Les créatifs – le futur Mtl inc. » d'Ubisoft Montréal vise à favoriser l'entrepreneuriat au sein du secteur techno-créatif montréalais. La filiale s'est associée à la Fondation Montréal Inc. pour solliciter et rassembler des entreprises partenaires qui prennent l'engagement d'offrir un soutien à de jeunes entrepreneurs pour une période de 18 mois, sous forme de coaching dans divers domaines via leurs employés (ressources humaines, marketing, communications, légal, etc.). Ubisoft Montréal a ainsi apporté son soutien à l'entreprise Heddoko, spécialisée dans la fabrication de vêtements « intelligents » associée à la technologie de capture de mouvements.

4.4.3 ACTIONS DE MÉCÉNAT

Une initiative appelée « Sharing More Than Games » a été mise en place il y a 11 ans. Ce programme permet d'encadrer et de soutenir les initiatives caritatives individuelles, locales ou à plus large échelle au sein du groupe Ubisoft. Le territoire d'actions de ce programme se veut cohérent avec le cœur de métier et les valeurs d'Ubisoft : faciliter l'accès des personnes défavorisées à l'éducation, la culture et le divertissement.

En 2014, le « Sharity Relay » réalisé dans le cadre de « Sharing More Than Games » a rassemblé toutes les filiales Ubisoft autour d'un

marathon de jeux vidéo, dans lequel ces dernières ont impliqué et coaché des enfants ou jeunes adultes d'une association locale en partenariat avec Ubisoft.

La **plupart des actions de mécénat menées par les filiales sont décentralisées**. Elles visent principalement à développer l'**apprentissage** sous toutes ses formes. Ces initiatives locales sont nombreuses et diverses (soutien financier, partenariats à plus ou moins long terme, don de matériel, mise à disposition de temps et/ou de compétences, etc.), certaines étant plus axées sur la diversité et l'intégration, ainsi que la santé et le handicap.

- Certains programmes visent à promouvoir la **diversité et l'intégration** d'enfants/jeunes étudiants ou de personnes issues de communautés vulnérables :
 - l'association « Toys for Tots » aux États-Unis, soutenue par le studio Red Storm Entertainment Inc. (Cary, NC) collecte des jouets non déballés pour les distribuer aux enfants dans le besoin. De même en France, les goodies non utilisés sont envoyés à l'entreprise solidaire « Dons solidaires » qui travaille avec d'autres associations françaises pour distribuer des kits de jeux pour les enfants hospitalisés ou en situation de handicap ;
 - en France, les sites d'Ubisoft ont une nouvelle fois soutenu l'association « Nos quartiers Ont Du Talent » en suivant des jeunes diplômés et en organisant des meetings de formation afin de leur faciliter l'accès à l'emploi ;
 - en Inde, Ubisoft s'emploie à venir en aide à des enfants issus de communautés vulnérables et défavorisées via son partenariat avec « Ashraya Initiative for Children ». À ce titre, un « Mentoring Program » a été mis en place afin de favoriser l'employabilité des étudiants lors de leur premier contact avec le monde du travail ;
 - en Chine, les studios de Shanghai et Chengdu poursuivent leur action « U-Care » initiée en 2009, en collaborant avec l'association « Les enfants de Madaifu », qui apporte abris, soins médicaux et éducation à certains orphelins vivant dans des provinces reculées de Chine ;
 - la filiale de San Francisco était présente en 2014 à la « GaymerX convention » afin d'apporter son soutien aux valeurs de tolérance et de diversité des communautés LGBT (Lesbiennes, Gays, Bi-Trans-sexuels) dans l'univers des jeux vidéo.
- D'autres programmes visent à soutenir la **santé et le handicap** via des initiatives pour les enfants et pour les adultes.
- **Pour les enfants**

À titre d'exemple, Ubisoft Montréal subventionne depuis plusieurs années le « Club des Petits Déjeuners » qui apporte à près de 18 000 enfants un petit-déjeuner sain et équilibré tous les matins et un apprentissage du « bien manger ». 115 144 CAD ⁽²⁾ ont ainsi été collectés suite à une campagne de levée de fonds réalisée auprès des collaborateurs en 2014.

Certains sites s'engagent plus spécifiquement afin de promouvoir des **actions en faveur d'enfants atteints d'affections de longue durée**.

(1) Soit l'équivalent 145 K€ à fin mars 2015.

(2) Soit l'équivalent 84 K€ à fin mars 2015.

→ Les deux filiales italiennes d'Ubisoft soutiennent (via des donations ou des événements communs) l'association « Comitato Maria Letizia Verga » dévouée au traitement et au soutien des enfants atteints de leucémie.

→ Les associations « Rêves et Petits Princes » et « Make a Wish » sont partenaires de sites français qui organisent la visite des studios pour des enfants malades. Quatre enfants ont ainsi pu visiter les sites de production des jeux vidéo de Paris au cours de l'année dernière. Cette initiative est également mise en œuvre par le studio américain Red Storm Entertainment Inc.

→ En Australie, le partenariat entre les équipes Ubisoft de Sydney et la « Starlight Foundation » s'est intensifié. Cette association a pour but de maintenir les enfants hospitalisés dans un milieu enjoué et divertissant. Par ailleurs, un don de 30 000 AUD⁽¹⁾ au profit des enfants de la « Starlight Foundation » a été versé.

Les **enfants en situation de handicap** bénéficient également d'initiatives de la part de certains sites.

→ La filiale roumaine d'Ubisoft a subventionné en 2014 à hauteur de 2 500 € le « Gaesti Social Center », un établissement s'occupant d'enfants handicapés.

→ Ubisoft Singapour et « Very Special Arts Singapore », une ONG locale ont établi un partenariat afin de promouvoir la réhabilitation et l'intégration sociale des enfants handicapés par l'art.

• Pour les adultes

→ En Roumanie, une collaboration avec l'association « Light into Europe » implique les employés d'Ubisoft dans l'entraînement des chiens d'aveugle pour les acclimater à un environnement de travail.

→ La campagne « Movember » de sensibilisation et de récolte de dons afin de combattre le cancer de la prostate est une initiative suivie par plusieurs filiales d'Ubisoft depuis au moins 2 ans.

sur le développement durable demandant à leurs prestataires de confirmer leur engagement en faveur de l'environnement.

Une charte éthique définissant la conduite des Achats et le comportement des acheteurs est en place dans les principaux studios. Elle a pour objectif de prémunir Ubisoft des conflits d'intérêts pour garantir des achats équitables et intègres.

La plupart des sites déclarent privilégier systématiquement le partenaire présentant les meilleures garanties en termes d'environnement et d'engagement social à prestation et budget égaux.

4.4.4.2 Prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs et sous-traitants

Ubisoft a à cœur de recourir à des fournisseurs respectueux de l'environnement.

Par ailleurs, Ubisoft est attaché à la responsabilité sociale des fournisseurs, notamment en termes d'insertion de personnes en difficulté. À ce titre, Ubisoft invite les fournisseurs, lors d'appels d'offres effectués en France, à soumettre toute information montrant leur implication pour privilégier et favoriser l'insertion des personnes en difficulté.

Globalement, les usines de fabrication des assembleurs d'Ubisoft dans la zone EMEA sont certifiées ISO 9001 garant du processus « Sécurité et qualité » et certifiées ISO 14001 spécifique à l'environnement.

4.4.4.3 Recours à la sous-traitance

Ubisoft a recours à la sous-traitance notamment pour les prestations afférentes au conseil informatique, aux développements externes/free-lance et activités annexes.

En 2014, la sous-traitance représente 12,1 % des achats et charges externes Groupe.

4.4.4 SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

4.4.4.1 Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat

Les politiques Achats sont coordonnées de façon centrale, et exécutées localement, grâce à la mise en place progressive de contrats cadre globaux. Cette globalisation s'effectue en tenant compte des enjeux opérationnels et de la criticité des achats.

Les filiales peuvent adapter leur approche pour tenir compte d'enjeux RSE particuliers. Par exemple, la filiale australienne privilégie les partenaires sensibles aux problématiques de développement durable intégrant des critères tels que l'utilisation d'emballages biodégradables ou encore la minimisation du transport. La France et l'Allemagne incluent dans leurs appels d'offres une clause spécifique

4.4.5 LOYAUTÉ DES PRATIQUES

4.4.5.1 Prévention de la corruption

Tous les sites possèdent d'ores et déjà une procédure d'engagement de dépenses qui définit notamment les principes d'autorisation et de validation de dépenses en fonction de seuils. Pour les flux d'achats les plus significatifs, ces processus sont matérialisés directement dans des outils (Peoplesoft pour les achats relatifs à la production de produits finis et Mint pour les achats relatifs au marketing).

Les procédures anti-corruption peuvent également prendre plusieurs formes :

- mise en place de procédures d'appels d'offres nécessitant l'obtention systématique d'au moins 3 offres fournisseurs (Sofia), ou nécessitant plusieurs niveaux d'approbation pour la validation des appels d'offres (Newcastle, Kiev) ;

(1) Soit l'équivalent 21 K€ à fin mars 2015.

- nomination d'une personne dédiée au contrôle sur le blanchiment d'argent (en ligne avec le cadre du système législatif local) – (Roumanie, Bulgarie) ;
- validation de toute dépense par le directeur de studio (Casablanca, Barcelone) ;
- formalisation de codes d'éthique Achats gérés par le Groupe pour se prémunir contre la corruption. Ces codes d'éthique rappellent les lignes directrices (équité, impartialité, intégrité, légalité, loyauté, honnêteté) et illustrent des situations pouvant donner lieu à des conflits d'intérêts et la politique d'Ubisoft à l'égard des acheteurs.

4.4.5.2 Santé et sécurité des consommateurs

Le Groupe s'engage dans la santé et la sécurité de ses consommateurs par l'intermédiaire des syndicats professionnels de l'industrie du jeu vidéo tel que le SELL en France et le site Pédagojeux.

Les équipes de production et de distribution travaillent en étroite relation avec les organismes de notation et de protection des consommateurs, dont les plus importants sont :

- PEGI (Pan European Game Information) pour l'Europe ;
- ESRB (Entertainment Software Rating Board) pour les États-Unis ;
- OFLC (Office of Film and Literature Classification) ou COB pour l'Australie ;
- USK (Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle – en français, Auto-contrôle des logiciels de divertissement) pour l'Allemagne ;

- CERO (Computer Entertainment Rating Organization) pour le Japon.

Ces organismes permettent d'informer les consommateurs de la nature des produits et de l'âge recommandé pour les utiliser en établissant des systèmes de classification par âge destinés à garantir un étiquetage clair des contenus des jeux vidéo par classe d'âge en fonction du contenu.

Chaque organisme est indépendant et fonctionne de façon différente.

D'autre part, en France les produits contiennent, conformément au décret du 23 avril 1996, un avertissement sur les risques d'épilepsie. Certains fournisseurs « first party » demandent également à ce que des informations sur les risques similaires soient relayées sur leurs packagings ou dans les notices jointes aux produits. C'est le cas pour Sony et Microsoft.

4.4.6 AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Les actions engagées en faveur des Droits de l'Homme ont été citées dans le présent rapport dans les actions contre la discrimination (Cf. § 4.2.2), le respect des conventions de l'OIT (Cf. § 4.2.5) et les différents exemples de partenariats ou de mécénat visant à l'inclusion des populations en difficulté. (Cf. § 4.4.2 et § 4.4.3).

4.5 Rapport de l'organisme tiers indépendant

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Ubisoft Entertainment SA désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 mars 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément au Référentiel utilisé par la Société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la Société.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de cinq personnes entre décembre 2014 et mai 2015 pour une durée d'environ trois semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽¹⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4 du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif ⁽²⁾ de sites que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 27 % des effectifs et 27 % des informations quantitatives environnementales et sociétales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris - La Défense et Nantes, le 2 juin 2015

KPMG S.A.

Franck Noël
Associé

Anne Garans
Associée

Département Changement Climatique et Développement Durable

(1) Indicateurs quantitatifs sociaux : Effectif total et répartition par âge, sexe, zone géographique, type de contrats et métiers ; Nombre d'embauches ; Nombre de licenciements ; Pourcentage de femmes managers ; Nombre total d'heures de formation.

Indicateur quantitatif environnemental : Consommation d'électricité.

Indicateur quantitatif sociétal : Pourcentage de collaborateurs locaux inscrits en fin de période.

Informations qualitatives : La politique de lutte contre les discriminations ; Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ; Les politiques mises en œuvre en matière de formation ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; L'absentéisme ; Les conditions de santé et de sécurité au travail ; Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ; La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ; La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ; Les rejets de gaz à effet de serre ; Les actions de partenariat ou de mécénat ; L'impact de la Société sur les populations riveraines ou locales ; La prise en compte dans la politique d'achat de la Société des enjeux sociaux et environnementaux ; Les actions engagées pour prévenir la corruption ; L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

(2) Montreuil (France) et Bucarest (Roumanie, à distance).

5

États financiers

5.1 Comptes consolidés au 31 mars 2015	94	5.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2015	144
5.1.1 Bilan	94	5.3.1 Bilan	144
5.1.2 Compte de résultat consolidé	95	5.3.2 Compte de résultat	145
5.1.3 État du résultat global	95	5.3.3 Tableau de financement	146
5.1.4 Tableau de variation des capitaux propres consolidés	96	5.3.4 Annexes aux comptes sociaux	147
5.1.5 Tableau de flux de trésorerie	97		
5.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés	98	5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	170
5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	142	5.5 Résultats d'Ubisoft (société mère) au cours des cinq derniers exercices	172

5.1 Comptes consolidés au 31 mars 2015

5.1.1 BILAN

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	Net	
		31/03/15	31/03/14
Goodwill	1	129 906	138 335
Autres immobilisations incorporelles	2	572 225	598 523
Immobilisations corporelles	3	80 983	56 740
Actifs financiers non courants	4	4 162	3 566
Actifs d'impôt différé	23	134 954	116 226
Actifs non courants		922 230	913 390
Stocks	5	18 425	21 343
Clients et comptes rattachés	6	23 904	73 320
Autres créances	7	113 855	74 812
Actifs financiers courants	8	4 919	1 532
Actifs d'impôt exigible	23	12 380	16 972
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	656 661	237 946
Actifs courants		830 144	425 925
TOTAL ACTIF		1 752 374	1 339 315

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/15	31/03/14
Capital social		8 478	8 200
Primes		180 515	337 250
Réserves consolidées		703 378	530 123
Résultat consolidé		87 011	- 65 525
Total capitaux propres	10	979 382	810 048
Provisions	11	7 497	4 304
Engagements envers le personnel	12	5 430	3 715
Passifs financiers non courants	14	275 739	63 439
Passifs d'impôt différé	23	48 944	40 956
Passifs non courants		337 610	112 414
Passifs financiers courants	14	183 226	189 323
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16	94 919	93 643
Autres dettes	17	149 614	128 884
Dettes d'impôt exigible	23	7 623	5 003
Passifs courants		435 382	416 853
TOTAL PASSIF		1 752 374	1 339 315

5.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/15	%	31/03/14	%
Chiffre d'affaires	18	1 463 753	100 %	1 007 064	100 %
Coût des ventes		- 337 073		- 285 251	
Marge brute		1 126 680	77 %	721 813	72 %
Frais de recherche et développement	19	- 580 554		- 433 900	
Frais de marketing	19	- 284 965		- 279 957	
Frais administratifs et informatiques	19	- 100 051		- 83 269	
Résultat opérationnel courant		161 110	11 %	- 75 313	- 7 %
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions	170 719			- 65 607	
Rémunérations payées en actions	- 9 609			- 9 706	
Résultat opérationnel courant	161 110			- 75 313	
Autres produits et charges opérationnels non courants	21	- 21 717		- 22 627	
Résultat opérationnel		139 393	10 %	- 97 940	- 10 %
Intérêts sur opérations de financement		- 5 322		- 6 154	
Produits de trésorerie		556		369	
Coût de l'endettement financier net		- 4 766		- 5 785	
Résultat de change		1 159		- 1 143	
Autres charges financières		- 1 764		- 114	
Autres produits financiers		6 085		17 376	
Résultat financier	22	712	0 %	10 334	1 %
Impôt sur les résultats	23	- 53 094	- 4 %	22 081	2 %
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE *		87 011	6 %	- 65 525	- 6 %
Résultat par action – Activités poursuivies	24				
Résultat de base par action (en euros)		0,81		- 0,64	
Résultat dilué par action (en euros)		0,77		- 0,61	

* Le résultat de la période est attribuable en totalité aux porteurs de capitaux propres.

5.1.3 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

(en milliers d'euros)	31/03/15	31/03/14
Résultat net de la période	87 011	- 65 525
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net *	54 871	- 35 746
Écart de change survenant lors de la conversion des activités à l'étranger	61 244	- 30 985
Variation des actifs financiers à la juste valeur	-	- 3 460
Part efficace de la variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	- 10 279	- 1 528
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés en résultat net	3 906	227
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net	- 850	216
Écarts actuariels sur engagements de retraite	- 1 109	- 17
Impôt sur les autres éléments du résultat global	375	10
Autres résultats non soumis à l'impôt	- 116	223
Total autres éléments du résultat global	54 021	- 35 530
RÉSULTAT GLOBAL AUTITRE DE LA PÉRIODE **	141 032	- 101 055

* Cf. détails en note 10.

** Le résultat de la période est attribuable en totalité aux actionnaires de la société mère.

5.1.4 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Réserve de couverture	Réserve de juste valeur	Actions propres	Écarts de conversion	Résultat de l'exercice	Total capitaux propres
SITUATION AU 31/03/13	7 441	275 806	502 059	-	3 814	- 177	- 15 547	64 831	838 227
Résultat net								- 65 525	- 65 525
Autres éléments du résultat global			216	- 947	- 3 814		- 30 985		- 35 530
Résultat global			216	- 947	- 3 814		- 30 985	- 65 525	- 101 055
Affectation du résultat consolidé N-1		- 10 272	75 103					- 64 831	-
Variation de capital de l'entreprise consolidante	759	64 586	- 212						65 133
Options sur actions ordinaires émises		7 130							7 130
Ventes et achats d'actions propres						613			613
SITUATION AU 31/03/14	8 200	337 250	577 166	- 947	-	436	- 46 532	- 65 525	810 048
Résultat net								87 011	87 011
Autres éléments du résultat global			- 850	- 6 373	-		61 244		54 021
Résultat global			- 850	- 6 373	-		61 244	87 011	141 032
Affectation du résultat consolidé N-1		- 184 120	118 595					65 525	-
Variation de capital de l'entreprise consolidante	278	17 776	97						18 151
Options sur actions ordinaires émises		9 609							9 609
Ventes et achats d'actions propres						542			542
SITUATION AU 31/03/15	8 478	180 515	695 008	- 7 320	-	978	14 712	87 011	979 382

5.1.5 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en milliers d'euros)

	Notes	31/03/15	31/03/14
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		87 011	- 65 525
Dotations nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles *	1/2/3	510 963	407 112
Provisions nettes	4/5/6/11/12	3 201	- 2 196
Coût des paiements fondés sur des actions	13	9 609	9 706
Plus ou moins-values de cession		64	- 3 945
Autres produits et charges calculés		- 15 534	- 13 537
Charge d'impôt	23	53 094	- 22 081
Capacité d'autofinancement		648 408	309 534
Stocks	5	3 007	- 3 778
Clients	6	53 783	- 35 361
Autres actifs (hors IDA)	7/8/9	- 23 503	17 100
Fournisseurs	16	- 5 292	18 128
Autres passifs (hors IDP)	14/17	34 034	- 5 004
Variation de BFR lié à l'activité		62 029	- 8 915
Charge d'impôt exigible		- 56 362	- 9 759
Trésorerie provenant des activités opérationnelles **		654 075	290 860
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décassements liés aux développements internes et externes ***	2/3	- 421 683	- 410 914
Décassements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	2/3	- 56 244	- 43 014
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	2/3	122	133
Décassements liés aux acquisitions d'actifs financiers	4	- 23 709	- 18 695
Encaissements sur cessions Gameloft		-	6 003
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-	- 4
Remboursement des prêts et autres actifs financiers	4	23 373	18 819
Variation de périmètre ****		- 3 188	- 9 855
Trésorerie provenant des activités d'investissement		- 481 329	- 457 527
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Nouveaux emprunts de location-financement	14	10 142	9
Nouveaux emprunts	14	622 185	102 763
Intérêts courus	14	87	1 099
Remboursement des emprunts de location-financement	14	- 291	- 124
Remboursement des emprunts	14	- 466 578	- 328
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		18 054	65 345
Reventes/Achats d'actions propres		639	402
Compte courant d'associés		- 260	-
Trésorerie provenant des activités de financement		183 989	169 166
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		356 735	2 498
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	9	115 610	129 505
Effet de change		32 870	- 16 394
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE ***		505 215	115 610

* hors dotations liées à la rémunération payée en actions

** dont intérêts payés

*** dont variation liée aux engagements garantis non versés

**** dont trésorerie des sociétés acquises et cédées

- 2 585

- 5 587 - 6 226

- 985 3 475

- 2 265

I 5.1.6 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Entité présentant les comptes consolidés	99
Faits marquants de l'exercice	99
Évolutions du périmètre de consolidation	99
Déclaration de conformité	100
Principes comptables et méthodes d'évaluation	102
Périmètre de consolidation	111
Notes sur le bilan	112
Note 1 Goodwills	112
Note 2 Autres immobilisations incorporelles	113
Note 3 Immobilisations corporelles	115
Note 4 Actifs financiers non courants	116
Note 5 Stocks et en-cours	117
Note 6 Créances clients et comptes rattachés	117
Note 7 Autres créances	118
Note 8 Actifs financiers courants	118
Note 9 Trésorerie et équivalents de trésorerie	118
Note 10 Capitaux propres	119
Note 11 Provisions et passifs éventuels	120
Note 12 Engagements envers le personnel	120
Note 13 Paiement fondé sur les instruments de capitaux propres	121
Note 14 Passifs financiers courants et non courants	125
Note 15 Information relative à la gestion des risques financiers	125
Note 16 Dettes fournisseurs et comptes rattachés	130
Note 17 Autres dettes	131
Notes sur le compte de résultat	131
Note 18 Chiffre d'affaires	131
Note 19 Charges opérationnelles par destination	131
Note 20 Charges opérationnelles par nature	131
Note 21 Autres produits et charges opérationnels non courants	133
Note 22 Résultat financier	133
Note 23 Impôts sur les résultats et impôts différés	134
Note 24 Résultat par action	137
Notes annexes	137
Note 25 Informations sectorielles	137
Note 26 Transactions avec les parties liées	138
Note 27 Engagements hors bilan	139
Note 28 Événements postérieurs à la clôture	140
Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux	141

Les notes et tableaux suivants sont présentés en milliers d'euros, sauf expressément mentionné.

ENTITÉ PRÉSENTANT LES COMPTES CONSOLIDÉS

La société Ubisoft Entertainment est domiciliée en France au 107 avenue Henri-Freville 35207 Rennes.

Les états financiers consolidés d'Ubisoft Entertainment pour l'exercice clos le 31 mars 2015 comprennent Ubisoft Entertainment SA et les entités qu'elle contrôle (l'ensemble désigné comme « le Groupe »).

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration qui en a autorisé la publication en date du 12 mai 2015. Ils seront soumis pour approbation à l'Assemblée générale du 23 septembre 2015.

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Juillet 2014 : Extension du crédit syndiqué

Le crédit syndiqué a été étendu pour un montant total de 250 M€ à échéance juillet 2019. Le montant précédent était de 214,5 M€ à échéance juillet 2017.

Octobre 2014 : Cession de 17,7 M€ 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. et Ubisoft Studio Saint Antoine Inc., a permis la cession d'une créance de 17,7 M€ sur le 2nd semestre.

Novembre 2014 : Souscription d'une nouvelle ligne de crédit

Ubisoft Entertainment SA a souscrit la nouvelle ligne de crédit d'un montant de 10 M€ à échéance septembre 2015.

Novembre 2014 : Mise en place d'un contrat de prêt de 5 M€

Ubisoft Entertainment SA a contracté un prêt de 5 M€ dont la date finale de remboursement est fixée au 28 septembre 2018. Le prêt est destiné au financement de biens d'équipement, notamment informatiques, et de coûts de développement.

Janvier 2015 : Mise en place d'un contrat de location-financement

Le 5 janvier 2015, Ubisoft Entertainment SA a signé un contrat de location financement avec option d'achat pour l'immeuble situé au 28/32, rue Armand-Carrel à Montreuil-sous-Bois (93100). Ce contrat a été conclu pour une durée de 12 ans.

Mars 2015 : Mise en place d'un emprunt Schuldschein de 200 M€

Le 16 mars 2015, Ubisoft Entertainment SA a signé un emprunt de type Schuldschein d'un montant de 200 M€. L'emprunt est à échéance 5 ans, avec un mix taux d'intérêt fixe et variable, et présente un coût de financement moyen d'environ 1,8 %, dans le bas de la fourchette proposée.

Mars 2015 : Émission de 10 780 000 bons d'émissions d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 26 juin 2013 au terme de la 18^e résolution et de la subdélégation accordée par le Conseil d'administration du 19 mars 2015, il a été décidé le 27 mars 2015 de procéder à une émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de 10 780 000 bons d'émission d'actions exerçables au gré de la société et souscrits par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.

Un bon d'émission d'action permet de souscrire une action nouvelle. Les bons d'émission d'action ont été émis pour une valeur unitaire de 0,0001 €.

ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Fusions

Avril 2014 : fusion de Quazal Technologies Inc. avec Ubisoft Divertissements Inc.

Avril 2014 : fusion de Related Designs Software GmbH avec Blue Byte GmbH.

Mars 2015 : fusion des sociétés Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS et Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS avec Ubisoft Motion Pictures SARL.

Ces opérations sont sans impact sur les comptes consolidés.

Ouverture de filiales

Juin 2014 : Ubisoft CRC Ltd.

Août 2014 : Ubisoft Games LLC.

DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2015 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2015 telles qu'adoptées dans l'Union européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2015 et d'application obligatoire au 1^{er} avril 2014 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2014 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015.

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.

Les normes, amendements et interprétations IFRS suivants appliqués pour la première fois n'ont pas eu d'impact significatif dans les comptes :

- IAS 27 révisée – États financiers individuels ;
- IAS 28 révisée – Participations dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- IFRS 10 – États financiers consolidés ;
- IFRS 11 – Partenariats ;
- IFRS 12 – Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités ;

- amendements : dispositions transitoires IFRS 10, 11 et 12 ;
- IAS 32 amendée : Instruments financiers : présentation – compensation des actifs financiers et des passifs financiers ;
- IAS 36 amendée : Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers ;
- IAS 39 et IFRS 9 amendées : Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture ;
- entités d'investissement : amendements IFRS 10, 12 et IAS 27.

La norme IFRS 10 remplace les dispositions relatives aux états financiers consolidés qui figuraient dans la norme IAS 27 – États financiers consolidés et individuels ainsi que l'interprétation SIC 12 – Consolidation – entités ad hoc.

La première application de cette nouvelle norme a conduit le Groupe à mener des travaux d'analyse de ses participations afin de déterminer le contrôle exercé sur celle-ci au regard de la nouvelle définition du contrôle, et sur l'ensemble des périodes présentées.

Les travaux menés n'ont pas conduit à identifier d'impact significatif résultant de la première application de cette norme.

La norme IFRS 11 remplace la norme IAS 31 – Participations dans des co-entreprises et l'interprétation SIC 13 – Entités contrôlées conjointement – Apport non monétaire par des co-entrepreneurs. Cette nouvelle norme définit la manière dont doit être traité un partenariat au travers duquel au moins deux parties exercent un contrôle conjoint.

En l'absence de partenariat, l'application de cette norme n'a pas d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Options de transition retenues pour la préparation de l'information financière lors de la transition aux IFRS

Conformément aux dispositions prévues par IFRS 1, le Groupe avait choisi de retenir, pour l'établissement du bilan d'ouverture 2004 et la préparation des premiers comptes IFRS, les exemptions au principe général d'application rétrospective des IFRS suivantes :

Normes		Option retenue
IFRS 2	Paielements fondés sur des actions	Le Groupe a opté pour l'application de la norme IFRS 2 aux seuls instruments de capitaux propres octroyés après le 7 novembre 2002 dont les droits n'étaient pas encore acquis au 31 décembre 2004. De même, les passifs résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions qui ont été réglées avant le 31 décembre 2004 n'ont pas fait l'objet de retraitement.
IFRS 3	Regroupements d'entreprises	Le Groupe n'a pas retraité de manière rétrospective les regroupements d'entreprises intervenus avant le 1 ^{er} janvier 2004.
IAS 19	Engagements de retraite et avantages assimilés	Le cumul des écarts actuariels liés au corridor existant à la date de transition et non constatés a été intégralement comptabilisé au passif du bilan en contrepartie des capitaux propres.
IAS 21	Écarts de change liés à une activité à l'étranger	Les écarts de conversion cumulés au 1 ^{er} janvier 2004 relatifs à la conversion des états financiers des activités à l'étranger ont été reclassés en réserves consolidées dans le bilan de transition.
IAS 39	Instruments financiers	La classification de certains instruments financiers en actifs financiers disponibles à la vente ou à la juste valeur par le compte de résultat a été effectuée à la date d'application d'IAS 39 et non à partir de la date de comptabilisation initiale.

Normes publiées mais non encore entrées en vigueur de manière obligatoire

Ubisoft n'a pas opté pour une application anticipée des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations publiés au 31 mars 2015 (adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne) et présentée ci-après :

Normes		Conséquences pour le Groupe
Améliorations annuelles 2010/2012	Améliorations des normes internationales d'information financière	Les « améliorations annuelles » de l'IASB ont amendé un certain nombre de normes existantes. Elles sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} février 2015.
Améliorations annuelles 2011/2013	Améliorations des normes internationales d'information financière	Les « améliorations annuelles » de l'IASB ont amendé un certain nombre de normes existantes. Elles sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2015.
Amendement IAS 19	Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} février 2015)	L'objectif de cet amendement est de simplifier la comptabilisation des contributions qui sont indépendantes du nombre d'années de service du membre du personnel.

Normes publiées mais non encore adoptées par l'Union européenne

Ubisoft n'attend pas d'incidence significative de leur application, à l'exception d'IFRS 15 dont les incidences éventuelles sont en cours d'analyse.

Normes		Conséquences pour le Groupe
Améliorations annuelles 2012/2014	Améliorations des normes internationales d'information financière	Les « améliorations annuelles » de l'IASB ont amendé un certain nombre de normes existantes. Elles sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2016.
IFRS 9	Instruments financiers (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2018)	IFRS 9 retient une approche unique pour déterminer si un actif financier doit être évalué au coût amorti où la juste valeur, un modèle unique de dépréciation prospectif fondé sur les pertes attendues et une approche réformée de la comptabilité de couverture.
IFRS 14	Comptes de report réglementaire (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2016)	Cette norme permet à une entité qui adopte les normes IFRS de continuer à appliquer ses anciennes règles comptables, telles qu'acceptées dans sa juridiction, en ce qui concerne la reconnaissance, l'évaluation et la dépréciation des comptes de report réglementaires. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe.
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2017)	Cette norme pose les principes de comptabilisation du chiffre d'affaires relatif aux contrats conclus avec des clients et propose un processus de comptabilisation du chiffre d'affaires en 5 étapes. Cette norme établit le principe fondamental qui est de comptabiliser le produit pour décrire le transfert de biens ou de services à un client, et ce pour un montant qui reflète le paiement que l'entité s'attend à recevoir en contrepartie de ces biens ou services. La nouvelle norme se traduira également par une amélioration des informations à fournir en annexe.
IFRIC 21	Droits ou taxes (applicable aux exercices ouverts à compter du 17 juin 2014)	Ce texte clarifie les exigences relatives à la comptabilisation des taxes dans les états financiers et notamment la date à laquelle un passif lié au paiement des taxes, autres que l'impôt sur le résultat doit être comptabiliser. Les impacts sont en cours d'analyse.
Amendements IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes	Ce texte précise la manière de comptabiliser les acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune dont l'activité constitue une entreprise (« business ») au sens d'IFRS 3 – Regroupements d'entreprises. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe.
Amendements IAS 16 et IAS 38	Éclaircissements sur les modes d'amortissement acceptables	Ce texte précise que la base d'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques futures et qu'une méthode d'amortissement fondée sur les revenus est inappropriée.
Amendements IAS 16 et IAS 41	Agriculture – Plantes productrices	Ce texte modifie la comptabilisation des actifs biologiques producteurs. Ces actifs entrent avec cet amendement dans le champ d'application d'IAS 16. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe.
Amendements IAS 27	Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels	Ce texte a pour objectif de permettre aux entités d'utiliser la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser dans leurs états financiers individuels leurs participations dans des filiales, coentreprises et entreprises associées. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe.
Amendements IFRS 10 et IAS 28	Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise	L'objectif des amendements est de réduire les discordances entre les dispositions d'IFRS 10 et d'IAS 28 (2011) relatives à la vente ou l'apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise. La principale conséquence de ces amendements est qu'un résultat de cession (profit ou perte) soit reconnu intégralement, lorsque la transaction concerne une entreprise au sens d'IFRS 3 (qu'il s'agisse d'une filiale ou non). Un résultat partiel est comptabilisé lorsque la transaction porte sur des actifs qui ne constituent pas une entreprise au sens d'IFRS 3, y compris lorsqu'il s'agit d'une filiale.

PRINCIPES COMPTABLES ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

Comparabilité des comptes

Changement de méthode de consolidation, d'évaluation et de présentation

Néant.

Changement d'estimation

Néant.

Autres éléments affectant la comparabilité des comptes

Les acquisitions de 70 % du capital restant du studio Related Designs Software GmbH et de la société Future Games of London Ltd. au cours de l'exercice 2013/2014 n'ont pas d'incidence significative sur la comparabilité des comptes du Groupe. En conséquence, aucune information financière pro-forma n'est requise.

Bases de préparation

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, actifs financiers classés comme disponibles à la vente.

Les jugements exercés par la direction lors de l'application des IFRS pouvant avoir un impact significatif sur les états financiers et les estimations présentant un risque important de variations au cours de la période ultérieure, sont exposés dans les notes suivantes :

Estimation	Principales sources d'estimation
§ 1.6.3 Principales acquisitions, cessions et variations de périmètre	Le cas échéant, présentation des principales méthodes et hypothèses de valorisation retenues dans le cadre de l'identification des actifs incorporels lors des regroupements d'entreprises et de l'évaluation des compléments de prix.
§ 1.6.5.3 Pertes de valeur	Principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des actifs.
Note 13 Avantages du personnel	Taux d'actualisation, d'inflation, de rendement des actifs du régime, taux de progression des salaires.
Note 14 Paiement en actions	Modèle, hypothèses sous-jacentes à la détermination des justes valeurs.
Note 12 Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation et à l'estimation des risques.
Note 19 Chiffre d'affaires	Les hypothèses retenues pour les provisions et retours sur chiffres d'affaires sont basées sur l'écoulement des stocks attendus sur les 6 à 12 mois suivants la clôture et le cas échéant les éventuelles réductions de prix de vente unitaire que la Société pourrait décider de consentir.
Note 24 Impôt sur les sociétés	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs et les modalités d'application de la législation fiscale.

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées :

- de façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés ;
- uniformément par les entités du Groupe.

Principes de consolidation

Filiales

Une filiale se définit comme une entité contrôlée par Ubisoft Entertainment SA.

Le contrôle d'une entité se base sur trois critères :

- le pouvoir sur l'entité, c'est-à-dire la capacité de diriger les activités qui ont le plus d'impacts sur sa rentabilité ;
- l'exposition aux rendements variables de l'entité, qui peuvent être positifs, sous forme de dividende ou de tout autre avantage économique, ou négatifs ;

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle de la société mère. Toutes les données financières présentées en euro sont arrondies au millier d'euros le plus proche.

Recours à des estimations

La préparation des états financiers consolidés selon les normes IFRS nécessite, de la part de la direction du Groupe, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

Ces estimations et les hypothèses sous-jacentes sont établies et revues de manière constante à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

- et le lien entre le pouvoir et ces rendements, soit la faculté d'exercer le pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur les rendements obtenus.

En pratique, les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote lui conférant le pouvoir de diriger leurs politiques opérationnelles et financières, sont généralement réputées contrôlées et consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Pour la détermination du contrôle, Ubisoft Entertainment réalise une analyse approfondie de la gouvernance établie et une analyse des droits détenus par les autres actionnaires.

Ubisoft consolide les entités ad hoc dans lesquelles la Société ne détient aucune participation directe ou indirecte mais qu'elle contrôle en substance.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les méthodes comptables des filiales sont modifiées si nécessaire pour les aligner sur celles adoptées par le Groupe.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles Ubisoft Entertainment SA exerce une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par les entreprises associées, selon la méthode de la mise en équivalence, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée jusqu'à la date à laquelle elle prend fin.

Au 31 mars 2015, toutes les sociétés du Groupe sont consolidées par intégration globale.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciels, les produits et les charges résultant des transactions intra-groupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les gains découlant des transactions avec les entreprises associées sont éliminés à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entité.

Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Conversion des opérations en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

À la clôture de l'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères (hors dérivés) sont convertis en euro au cours de change de clôture. Les écarts de change en découlant sont enregistrés dans le compte de résultat.

Les actifs et passifs non monétaires, libellés en monnaie étrangère sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note sur les instruments financiers.

Conversion en euro des états financiers des filiales étrangères

Les filiales étrangères du groupe Ubisoft ont pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions. Les actifs et passifs des sociétés du Groupe dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, sont convertis en euro au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes.

Les produits et les charges de ces sociétés ainsi que leurs flux de trésorerie sont convertis au cours de change moyen de l'exercice. Les écarts qui découlent de cette conversion sont comptabilisés directement dans les capitaux propres consolidés, dans une composante séparée dénommée « écarts de conversion ».

Le goodwill et les ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des éléments de l'entité étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité. Ils sont convertis au taux de clôture applicable à la fin de la période.

Lors de la cession d'une filiale étrangère, les réserves de conversion s'y rapportant, comptabilisées en autres éléments du résultat global, sont reconnues en résultat.

Le Groupe n'opère pas dans des pays considérés comme hyper inflationnistes.

Goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés par application de « la méthode de l'acquisition » en date d'acquisition, c'est-à-dire à la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

ACQUISITIONS SURVENUES DEPUIS LE 1^{ER} JANVIER 2010

Pour les acquisitions survenues depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe évalue le goodwill à la date d'acquisition comme étant :

- la juste valeur de la contrepartie transférée ;
- **majorée** du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ;
- **majorée** de la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise, si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes ;
- **minorée** du montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris.

Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat.

La contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes. Ces montants sont généralement comptabilisés en résultat.

Les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le Groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Toute contrepartie éventuelle à payer est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle qui a été classée en capitaux propres n'est pas réévaluée et son règlement est comptabilisé en capitaux propres. En revanche, pour une contrepartie éventuelle classée en dettes, les variations ultérieures de la juste valeur de la contrepartie éventuelle sont comptabilisées en résultat.

Lorsque des droits à paiement fondé sur des actions (droits de remplacement) doivent être donnés en échange de droits détenus par les salariés de l'entreprise acquise (droits octroyés par l'entreprise acquise) et sont attribuables à des services passés, alors tout ou partie du montant des droits de remplacement de l'acquéreur est comprise dans l'évaluation de la contrepartie transférée du regroupement d'entreprises. Pour évaluer ce montant, le Groupe compare les valeurs basées sur le marché, en date d'acquisition, des droits de remplacement et des droits octroyés par l'entreprise acquise et détermine la proportion de services rendus à la date du regroupement par rapport aux services futurs restant à rendre.

En cas de cession d'une entité, les goodwills attribuables à celle-ci entrent dans la détermination de la perte ou du gain issu de cette vente.

RÈGLES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION

Les goodwill inscrits au bilan du Groupe peuvent être liés à l'acquisition :

- de filiales de distribution opérant dans une zone géographique donnée ;
- de filiales de production.

Ceux-ci ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation a minima une fois par an.

La valeur recouvrable de ces goodwill ne pouvant être déterminée individuellement, le Groupe a identifié pour chacun d'entre eux le plus petit groupe d'actif (l'unité génératrice de trésorerie) générant des entrées de trésorerie indépendantes d'autres groupes d'actifs :

- Pour les goodwill des **filiales de distribution** : l'UGT est la zone géographique dans laquelle opère la filiale de distribution ;
- Pour les goodwill des **filiales de production** : l'UGT correspond à l'ensemble des actifs des activités de production (les studios internes) et d'édition (la maison mère), ces deux activités étant interdépendantes.

La valeur recouvrable d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée du coût de la vente (juste valeur nette) et sa valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité est définie comme la somme des flux de trésorerie prévisionnels actualisés de l'UGT fondé sur un plan d'affaires à 3 ans à laquelle se rattachent les immobilisations testées (y compris le goodwill), et de la valeur terminale déterminée par projection à l'infini d'un flux futur de trésorerie normatif.

Quand la valeur de marché ou la valeur d'utilité est inférieure à la valeur comptable des actifs rattachés à l'UGT concernée (y compris le goodwill), une dépréciation est comptabilisée. Celle-ci est irréversible lorsqu'elle porte sur les goodwill.

Les plans d'affaires utilisés pour chaque UGT soumise au test de dépréciation reposent sur les hypothèses retenues par la direction du Groupe en termes de variation du chiffre d'affaires, de niveau de rentabilité, et de cours de change notamment. Celles-ci sont jugées raisonnables et conformes aux données de marché disponibles à la date de préparation des comptes du Groupe.

Le taux d'actualisation appliqué aux flux futurs de trésorerie est commun à toutes les UGT compte tenu de l'interdépendance, au sein du Groupe, des activités d'édition/production et de distribution d'une part, et d'un risque pays comparable dans les principales zones de distribution du Groupe (l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale). Il correspond à l'estimation (actualisée annuellement) par la direction du Groupe du coût moyen pondéré des capitaux en fonction des données sectorielles disponibles, notamment pour ce qui concerne la structure de financement (gearing) et le coefficient bêta appliqué à la prime de risque du marché action. Il s'établit à 8,47 % au 31 mars 2015 (contre 8,89 % au 31 mars 2014).

Compte tenu de la répartition actuelle des activités du Groupe, de la répartition des goodwill par UGT ainsi que de la prime de risque général attaché au Groupe prise en compte dans le taux d'actualisation, l'utilisation d'un taux unique pour l'ensemble des UGT a été estimée appropriée dans le cadre du test de dépréciation.

La valeur terminale utilisée pour chaque UGT soumise au test de dépréciation correspond à la capitalisation à l'infini d'un flux de trésorerie normatif au coût moyen pondéré des capitaux minoré du

taux de croissance à l'infini. Le taux de croissance à l'infini retenu est de 1,50 % au 31 mars 2015 (taux identique au 31 mars 2014).

Les marques

Les marques acquises sont comptabilisées à leur juste valeur par application de la norme IFRS 3 révisée relative aux regroupements d'entreprises ou de la norme IAS 38 relative aux acquisitions d'éléments incorporels.

RÈGLES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION

Compte tenu de la politique de développement des marques du Groupe, la plupart des marques exploitées par le Groupe ont une durée de vie indéfinie. En conséquence, celles-ci ne sont pas amorties et font l'objet d'un test de dépréciation annuel et à chaque fois qu'un indicateur de perte de valeur est identifié.

Les tests de dépréciation consistent à comparer la valeur nette comptable des marques à leur valeur recouvrable estimée selon la méthode des redevances. Cette dernière revient à actualiser sur un horizon de 5 ans les royautés potentielles qui reviendrait au Groupe si celui-ci concédait à un tiers les droits d'utilisation de la marque, en tenant compte des prévisions de commercialisation de jeux fondés sur l'univers de ladite marque, et en prenant en compte une valeur terminale résultant de la projection à l'infini d'un flux de royautés normatif.

Néanmoins, les perspectives d'utilisation d'une marque peuvent dans certains cas ne pas être suffisamment précises à moyen et/ou long terme. Le cas échéant la marque concernée est amortie sur la durée d'utilisation attendue par le management.

Concernant les marques à durée d'utilité finie, aucun test de dépréciation n'est pratiqué en l'absence d'indice de perte de valeur.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les logiciels de développements internes ;
- les développements extérieurs ;
- les moteurs et outils ;
- les développements liés aux systèmes d'information ;
- les logiciels de bureautique.

COMPTABILISATION ET ÉVALUATION ULTÉRIEURE

Les immobilisations incorporelles des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation sont comptabilisées à leur valeur nette comptable (coût d'acquisition historique minoré du cumul des amortissements et des pertes de valeur (dépréciation)).

Conformément à la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles, seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que des avantages économiques futurs existent, sont comptabilisés en immobilisations.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Les logiciels de développements internes et les développements extérieurs (logiciels commerciaux)

Les coûts de développement des logiciels commerciaux (jeux vidéo), qu'ils soient sous-traités aux filiales du Groupe ou réalisés en externe, sont comptabilisés au poste « logiciels internes et

développements extérieurs en cours de production » au fur et à mesure de l'avancement du développement. À dater de leur première commercialisation, ils sont transférés dans les comptes « logiciels internes en cours de commercialisation » ou « développements extérieurs en cours de commercialisation ».

Les engagements conclus dans le cadre des contrats de licences, sont comptabilisés pour leur montant engagé au contrat y compris pour la partie non encore versée.

RÈGLES D'AMORTISSEMENT ET DE DÉPRÉCIATION

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 38, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

L'amortissement pratiqué, ainsi que les méthodes de dépréciation retenues pour les différents types d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation des actifs immobilisés à durée d'utilité finie
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 3 ans à partir de leur date de lancement commercial	À la clôture de chaque exercice et pour chaque logiciel, des cash flows prévisionnels sont calculés (sur une durée maximale de 2 ans). Lorsque ces derniers sont inférieurs à la valeur nette comptable, une dépréciation est pratiquée.
Développements extérieurs	En fonction des quantités vendues et des taux de royalties indiqués aux contrats ou sur la durée du contrat	
Moteurs et outils	Linéaire 3 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 3 ou 5 ans	
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou davantage dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques est définie selon la méthode des redevances aux prévisions de chiffre d'affaires associé à la marque testée (prise en compte d'une valeur terminale). Quand cette valeur est inférieure à la valeur nette comptable, des dépréciations sont constatées.
Logiciels de bureautique	Linéaire 1 ou 3 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) après déduction des rabais, remises, escomptes de règlement et éventuelles subventions d'investissement accordées.

Ces immobilisations sont ensuite comptabilisées à leur valeur nette comptable (coût d'acquisition historique minoré du cumul des amortissements et des pertes de valeur (dépréciation)) lors de leur intégration dans le périmètre de consolidation.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Compte tenu de la nature des actifs détenus, aucun composant n'a été identifié.

L'amortissement pratiqué, homogène au sein du Groupe, est linéaire et les durées d'amortissement retenues pour les différents types d'immobilisations sont les suivantes :

Par ailleurs, le Groupe effectue des tests de dépréciation à la clôture de chaque exercice, ou dès l'apparition d'indicateurs de perte de valeur.

Ces tests consistent à comparer la valeur nette comptable des actifs à leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre la juste valeur diminuée des coûts de vente et leur valeur d'utilité, estimée par la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par leur utilisation.

Lorsque la juste valeur d'une immobilisation incorporelle (hors goodwill) s'apprécie au cours d'un exercice et que la valeur recouvrable excède la valeur comptable de l'actif, les éventuelles pertes de valeur constatées lors d'exercices précédents sont reprises en résultat.

Nature de l'actif	Durée (en année)
Constructions	15 à 25
Agencements et aménagements	10
Mobilier de bureau	10
Matériel de transport	5
Matériel et équipements	5
Matériel informatique	3

Dans le cadre de l'application des normes IAS 16, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

Aucun test de dépréciation n'est pratiqué en l'absence d'indice de perte de valeur.

Immobilisations acquises par voie de location-financement

Les contrats de location qui transfèrent pratiquement tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont considérés comme des contrats de location-financement.

Les immobilisations financées par voie de location-financement font l'objet d'un retraitement dans les comptes consolidés afin de se placer dans la situation où la société aurait acquis directement les biens concernés et les aurait financés par emprunts.

Le montant comptabilisé à l'actif est égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location diminuée du coût des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Les coûts liés à la mise en place du contrat sont intégrés à la valeur d'entrée de l'actif au bilan.

Les impôts différés relatifs au retraitement des contrats de location-financement sont comptabilisés.

Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées comprennent la quote-part de capitaux propres détenue dans les entreprises mises en équivalence, ainsi que le goodwill qui s'y rattache.

Stocks et en-cours

Les stocks sont valorisés selon la méthode du CMP (coût moyen pondéré).

La valeur brute des stocks est évaluée à la valeur la plus faible entre le coût d'acquisition et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat et les frais accessoires liés à l'achat.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente qui incluent les coûts de commercialisation et de distribution.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des stocks.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette de réalisation probable est inférieure à la valeur comptable. Le montant des reprises de dépréciation sur stocks est comptabilisé comme une réduction du montant des stocks comptabilisée en charges dans l'exercice au cours duquel la reprise intervient.

Actifs et passifs financiers

Les actifs financiers comprennent :

- les titres immobilisés de sociétés non consolidées ;
- les prêts et avances à court et long terme ;
- les créances d'exploitation ;
- les instruments dérivés ayant une valeur de marché positive ;
- les valeurs mobilières de placement ;
- la trésorerie.

Les passifs financiers comprennent :

- les emprunts bancaires, participatifs et obligataires ;
- les obligations liées aux contrats de location-financement ;
- les autres financements (comptes courants) ;
- les découverts bancaires ;
- les instruments dérivés ayant une valeur de marché négative ;
- les dettes d'exploitation.

Les actifs et passifs financiers sont présentés en « non courants », exceptés ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, alors classés selon les cas en « actifs courants », en « équivalents de trésorerie » ou en « passifs courants ».

Les découverts bancaires constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans la mesure où ils sont considérés comme partie intégrante de la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Ils sont présentés au passif, mais viennent minorer la trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

ÉVALUATION ET COMPTABILISATION DES ACTIFS FINANCIERS (HORS DÉRIVÉS)

Conformément à la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, les actifs financiers sont analysés en quatre catégories :

1. **actifs détenus jusqu'à leur échéance** (titres donnant droit à des paiements déterminés ou déterminables et à échéance fixée, que le Groupe a la capacité et l'intention expresse de conserver jusqu'à maturité) ;
2. **prêts et créances** (actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif) ;
3. **actifs détenus à des fins de transaction** (placements ou titres achetés et détenus principalement dans le but de les revendre à court terme) ;
4. **actifs disponibles à la vente** (tous les actifs financiers non classés dans l'une des 3 catégories précédentes).

La classification dépend de la nature et de l'objectif de chaque actif financier, et est déterminée lors de sa comptabilisation initiale.

La répartition des actifs financiers par catégorie s'analyse comme suit :

Actifs détenus jusqu'à leur échéance

Aucun actif financier n'est classé par le Groupe dans cette catégorie.

Prêts et créances

- Prêts et avances

Ils comprennent les dépôts et cautionnements.

Les prêts et avances sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ces actifs font l'objet de tests de valeur recouvrable, dès l'apparition d'indices objectifs (situation financière du tiers) indiquant que celle-ci serait inférieure à leur valeur au bilan, ou à minima à chaque clôture comptable.

- Subventions

Dans certains pays, les opérations de production de jeux vidéo sont éligibles à des subventions publiques.

Ces subventions sont présentées dans les comptes des studios en réduction des frais de recherche et développement, et dans les comptes de la société mère, en réduction de l'actif correspondant au développement du logiciel commercial qui en bénéficie.

Les éventuelles créances sur l'organisme public ayant octroyé la subvention sont classées dans la catégorie « prêts et créances » au sens d'IAS 39.

Le Groupe a analysé le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) comme une subvention d'exploitation entrant dans le champ d'application d'IAS 20, dans la mesure où ce crédit d'impôt répond à la définition d'une aide gouvernementale au sens d'IAS 20.3. Un produit à recevoir est enregistré au titre des rémunérations éligibles versées sur l'exercice en cours et présenté comme une réduction des charges de personnel affectée aux destinations pertinentes du compte de résultat (*Cf. note 20*).

– Créances d'exploitation

Les créances commerciales et autres créances liées à l'activité opérationnelle sont comptabilisées à leur juste valeur qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale, diminuée des pertes de valeur éventuelles enregistrées dans un compte spécifique de dépréciation. Les créances étant d'une maturité inférieure à un an, elles ne sont pas actualisées.

S'il existe une indication montrant que ces actifs puissent être dépréciés, ils font l'objet d'une analyse portant notamment sur les critères suivants : antériorité de la créance, situation financière du tiers, négociation d'un plan de règlement, garanties reçues, assurance-crédit.

L'écart entre la valeur comptable et la valeur recouvrable est comptabilisé en résultat opérationnel courant. Les pertes de valeur peuvent être reprises si l'actif retrouve sa valeur dans le futur. Les reprises sont comptabilisées au sein du même poste que les dotations. La perte de valeur est considérée comme définitive lorsque la créance est elle-même considérée comme définitivement irrécouvrable et passée en perte.

Actifs détenus à des fins de transaction

– Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue, généralement de moins de 3 mois, aisément mobilisables ou cessibles à très court terme, convertibles en un montant de liquidités et présentant un risque négligeable de changement de valeur. La valorisation des placements à court terme est effectuée à la valeur liquidative à chaque arrêté. Les variations de cette valeur de marché sont constatées en résultat financier.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

Actifs disponibles à la vente

– Titres immobilisés

Ils comprennent les intérêts du Groupe dans le capital de sociétés non consolidées du fait de l'absence de contrôle ou d'influence notable.

Les titres détenus dans une société cotée sont enregistrés au bilan pour leur juste valeur déterminée à partir du cours de bourse à la date de clôture. Les variations de juste valeur sont enregistrées directement en autres éléments du résultat global ; excepté en cas de baisse significative ou prolongée de celle-ci.

Conformément à la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation, en cas de déclin significatif ou prolongé de la valeur d'un titre de capital en dessous de son coût se traduisant par une perte latente matérielle, une dépréciation irréversible est comptabilisée en résultat financier.

ÉVALUATION ET COMPTABILISATION DES PASSIFS FINANCIERS (HORS DÉRIVÉS)

Emprunts et autres passifs financiers

Il s'agit des emprunts et des découverts bancaires.

Les emprunts bancaires et autres passifs financiers sont valorisés au coût amorti calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif. Les intérêts financiers courus sur les emprunts sont classés dans la ligne « passifs financiers courants » du bilan.

Les dettes commerciales et les autres dettes sont enregistrées au coût amorti.

Les flux de trésorerie liés à des valeurs recouvrables à court terme ne sont pas actualisés. Ceux à long terme font l'objet d'une actualisation dès lors que les impacts sont significatifs.

ÉVALUATION ET COMPTABILISATION INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés uniquement dans le but de gérer son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats de ventes à terme et des options de change.

Les instruments dérivés sont enregistrés initialement à la juste valeur ; les coûts de transaction attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Après la comptabilisation initiale, les dérivés sont évalués à la juste valeur et les variations en résultant sont comptabilisées selon les modalités ci-dessous.

Couverture de flux de trésorerie

Le Groupe applique la comptabilité de couverture (modèle du cash flow hedge) aux opérations en Dollar US, Dollar Canadien et en Livre Sterling. La direction considère que cette méthode permet de mieux refléter sa politique de couverture dans les états financiers.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine, et tant qu'elle perdure.

L'application de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie a les conséquences suivantes :

- la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en autres éléments du résultat global, l'élément couvert n'étant pas enregistré au bilan ;
- la partie inefficace de la variation de juste valeur est comptabilisée en résultat financier.

Lorsque l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères d'une comptabilité de couverture, arrive à échéance, est vendu, résilié ou exercé, le Groupe cesse de pratiquer la comptabilité de couverture à titre prospectif. Le profit ou la perte cumulé à cette date est maintenu en autres éléments du résultat global jusqu'à la réalisation de la transaction prévue. Lorsque l'élément couvert est un actif non financier, le profit ou la perte cumulée associé est sorti des autres éléments du résultat global et est inclus dans le coût initial. Dans les autres cas, les profits et pertes associés qui ont été comptabilisés directement en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat de la période au cours de laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

Autres dérivés

Les instruments dérivés, pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de la norme IAS 39, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture. Les variations de juste valeur de ces instruments sont comptabilisées en compte de résultat, conformément à la norme IAS 39. Il en va de même de certains types de dérivés (options) qui ne permettent pas de bénéficier de la comptabilité de couverture.

La juste valeur des actifs, passifs et instruments dérivés est déterminée sur la base des cours de marché à la date de clôture.

HIÉRARCHIE ET NIVEAUX DE JUSTE VALEUR

Conformément à IFRS 7 révisée, les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur ont été classés en fonction des niveaux de juste valeur précisée par la norme :

- **niveau 1** : la juste valeur correspond à la valeur de marché des instruments cotés sur un marché actif ;
- **niveau 2** : l'évaluation de la juste valeur repose sur une valorisation s'appuyant sur des données observables ;
- **niveau 3** : l'évaluation de la juste valeur repose sur une valorisation s'appuyant sur des données non observables.

La note 15 de l'annexe précise le niveau de juste valeur pour chaque catégorie d'actif et passif évalué en juste valeur.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert sur l'exercice entre les niveaux 1 et 2.

Le Groupe ne détient aucun actif ou passif évalué en juste valeur de niveau 3.

Avantages accordés aux salariés

ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Selon les lois et usages de chaque pays, Ubisoft participe à des régimes de retraite, prévoyance et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires et les versements effectués à des régimes généraux obligatoires.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies :

- concernant les **régimes à cotisations définies**, le complément de retraite est fixé par le capital accumulé du fait des contributions versées par le salarié et l'entreprise à des fonds extérieurs. Les charges correspondent aux cotisations versées au cours de l'exercice. Il n'y a aucun engagement ultérieur du Groupe envers ses salariés. Pour Ubisoft, il s'agit généralement des régimes publics de retraite ou des régimes spécifiques à cotisations définies ;
- concernant les **régimes (ou plans) à prestations définies**, le salarié bénéficie de la part du Groupe d'une indemnité de fin de carrière fixée en fonction de paramètres tels que son âge, la durée de sa carrière, le montant de ses rémunérations. Le Groupe est concerné par ce régime en France, en Italie, au Japon et en Inde.

Sur la base du mode de fonctionnement de chaque régime et des données fournies par chaque pays, les obligations futures de l'employeur ont été évaluées sur la base d'un calcul actuariel appelé « méthode des unités de crédit projetées ». Cette méthode consiste à déterminer la valeur des prestations futures probables et actualisées de chaque salarié au moment de son départ en fin

de carrière. Conformément à la norme IAS 19 révisée, les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Le taux d'actualisation retenu de 1,81 % (contre 2,92 % au 31 mars 2014) est déterminé par référence au taux de marché pour des obligations privées de grande qualité (taux IBBOX AA10+, taux moyen des 12 derniers mois des obligations de sociétés cotées AA sur 10 ans et plus).

Rémunération fondée sur des instruments de capitaux propres

Les programmes d'options sur actions fournissent une incitation supplémentaire aux membres du personnel du Groupe à améliorer les performances de l'entreprise en leur permettant d'acquérir des actions de la Société (options de souscription d'actions, actions gratuites, plan épargne groupe).

Conformément à la norme IFRS 2, les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres sont comptabilisées comme des charges de personnel en contrepartie :

- des réserves consolidées lorsqu'elles sont réglées par remise d'actions aux bénéficiaires, et en fonction de la juste valeur de l'instrument appréciée à la date de son attribution ;
- d'un passif lorsqu'elles sont réglées en trésorerie, lequel passif est réévalué à la juste valeur à chaque date de clôture.

Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits, sous condition de présence à la date d'acquisition des droits, voire de performance.

- **Plans de stock-options** : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits, mais n'est pas linéaire compte tenu des modalités d'acquisition des droits édictés par les différents règlements des plans d'Ubisoft ; Ubisoft utilise un modèle binomial pour estimer la valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, le taux de dividendes estimé et la probabilité du maintien du personnel dans le Groupe jusqu'à l'exercice de leurs droits.
- **Plan d'épargne groupe** : la charge comptable est égale à la décote accordée aux salariés (différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à la date d'attribution). Cette charge est prise en compte instantanément à la date de souscription du plan.
- **Attribution gratuite d'actions réglées en actions** : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits compte tenu des modalités d'acquisition des droits.
- **Attribution gratuite d'actions réglées en trésorerie** : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits. La charge comptable dépend de la valeur de l'action sur Euronext Paris et du respect des conditions de présence et de performance.
- **Attribution gratuite d'actions de préférence réglées en actions** : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits. La charge comptable dépend de la valeur de l'action sur Euronext Paris et du respect des conditions de présence et de performance.

L'effet de dilution des plans de stock-options et des plans d'attribution gratuite dont le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Ubisoft et dont l'acquisition des droits est en cours, est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque :

- l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie, représentative d'avantages économiques, sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée.

Revenus

VENTE DE JEUX

Les revenus correspondant aux ventes de logiciels de jeux sont constatés à la date de livraison des produits aux distributeurs. Ces revenus sont comptabilisés à hauteur des ventes réalisées et minorés du montant des provisions constituées au titre des retours et programmes de protection de prix estimés.

Aux termes des contrats avec ses clients, le Groupe n'est pas tenu d'accepter les retours, mais il peut autoriser l'échange des produits vendus à certains clients. En outre, le Groupe peut accorder des réductions ou protections de prix à certains clients, l'octroi de ces réductions étant à la discrétion du Groupe. Dans ce cas, la direction du Groupe estime le montant des avoirs à venir et constitue une provision présentée en réduction du chiffre d'affaires.

LICENCES

Le Groupe peut accorder des licences en contrepartie d'une redevance minimum garantie. Cette redevance est comptabilisée en revenu lorsque les risques et avantages significatifs des biens ont été transférés à l'acheteur.

Le revenu complémentaire, provenant des ventes qui excèdent la redevance minimum garantie, est comptabilisé au fur et à mesure que les ventes sont réalisées.

SERVICES

Le revenu correspondant aux prestations de développement et d'édition effectuées pour le compte de tiers comprend les redevances ou autres rémunérations perçues, qui sont considérées comme acquises et comptabilisées en chiffre d'affaires au fur et à mesure que le service est rendu.

Frais de recherche et de développement

Cette destination comprend toutes les dépenses de recherche et développement des équipes de production incluant les salaires et les autres éléments de rémunération (retraite, paiements fondés sur les instruments de capitaux propres, etc.), les coûts d'activité, et autres coûts significatifs de recherches et développement (royautés, dépréciation outils). Cette destination inclut les dépréciations sur les logiciels commerciaux.

Frais de marketing

Cette destination comprend toutes les dépenses de ventes et de marketing à l'exception des coûts de marketing éditoriaux qui relèvent des coûts de recherche et de développement.

Frais administratifs et informatiques

Cette destination comprend toutes les dépenses des équipes administratives et informatiques.

Résultat opérationnel courant et résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles. Ainsi, les éléments inhabituels définis comme des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant font partie du résultat opérationnel. Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant prise en compte des éléments dont le montant et/ou la fréquence sont par nature imprévisibles.

Le Groupe estime que le sous-total « résultat opérationnel courant » présenté de manière distincte dans le compte de résultat, facilite la compréhension de la performance opérationnelle récurrente, et permet aux utilisateurs des états financiers de disposer d'éléments utiles pour analyser cette dernière.

Coût du financement et autres charges et produits financiers

Le coût de l'endettement financier net comprend les produits et charges liés à la trésorerie et équivalents de trésorerie, les charges d'intérêts sur les emprunts qui incluent les résultats de cession des valeurs mobilières de placement, les intérêts créditeurs ainsi que le coût d'inefficacité sur les opérations de couverture de change.

Les autres produits et charges financiers comprennent les résultats sur les cessions de titres non consolidés, les plus ou moins-values sur cession et mouvements des dépréciations des actifs financiers (autres que les créances commerciales), les produits et charges liés à l'actualisation des actifs et passifs et les pertes ou gains de change sur les éléments non couverts.

L'incidence sur le résultat de la valorisation des instruments financiers utilisés dans le cadre de la gestion du risque de change est constatée en résultat opérationnel.

Impôts

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou produit) d'impôt exigible et la charge (ou produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ; auquel cas il est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

IMPÔT EXIGIBLE

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés à la date de clôture.

IMPÔTS DIFFÉRÉS

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilancielles de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales.

Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôts différés :

- la comptabilisation d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable ;
- les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure où il est probable qu'elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôt différé repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt adoptés à la clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé que s'il est probable que le Groupe puisse disposer de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Sinon, les actifs d'impôt différé sont réduits s'il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant soit disponible.

L'effet des éventuelles variations des taux d'imposition sur les impôts différés constatés antérieurement est enregistré en résultat, sauf si l'effet concerne un élément comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont présentés au bilan séparément des actifs et passifs d'impôt exigible et classés dans les éléments non courants.

Les impôts différés relatifs aux reports déficitaires sont activés dès lors que leur utilisation future, appréciée sur la base des prévisions fiscales, est probable dans un horizon raisonnable.

Modalités de calcul du résultat par action**RÉSULTAT PAR ACTION**

Ce résultat est le rapport entre le résultat net et le nombre moyen pondéré des actions en circulation net des titres d'auto-contrôle détenus.

RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION

Ce résultat est égal à la division :

- du résultat net avant dilution augmenté du montant net d'impôt des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion des instruments dilutifs ;
- par le nombre moyen pondéré des actions ordinaires en circulation, net des titres d'auto-contrôle détenus et augmenté du nombre d'actions qui serait créé à la suite de la conversion des instruments convertibles en actions et de l'exercice des droits.

Information sectorielle

Les secteurs opérationnels reportés correspondent à l'activité d'édition/production et aux zones géographiques de distribution au niveau desquelles les décisions opérationnelles sont prises.

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 mars 2015, 62 entités sont consolidées (63 entités au 31 mars 2014).

Seules les entités significatives sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le caractère significatif s'apprécie au regard de la

contribution à la production immobilisée et de la contribution au chiffre d'affaires du Groupe. Les autres filiales et entités ad hoc dont la contribution est non significative ne sont pas reprises dans cette liste.

Société	Pays	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêts	Méthode	Activité
UBISOFT ENTERTAINMENT SA	France	Société mère	Société mère	IG	
UBISOFT LTD	Royaume-Uni	100 %	100 %	IG	Distribution
UBISOFT INC.	États-Unis	100 %	100 %	IG	Distribution
UBISOFT GMBH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Distribution
UBISOFT SRL	Roumanie	100 %	100 %	IG	Production
UBISOFT DIVERTISSEMENTS INC.	Canada	100 %	100 %	IG	Production/ Distribution
UBISOFT FRANCE SAS	France	100 %	100 %	IG	Distribution
SHANGHAI UBI COMPUTER SOFTWARE CO. LTD	Chine	100 %	100 %	IG	Production
UBISOFT EMEA SAS	France	100 %	100 %	IG	Distribution
UBISOFT PRODUCTION INTERNATIONALE SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
UBISOFT TORONTO INC.	Canada	100 %	100 %	IG	Production
UBISOFT MONTPELLIER SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
UBISOFT PARIS SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
UBISOFT ENTERTAINMENT SWEDEN AB	Suède	100 %	100 %	IG	Production

IG = Intégration Globale.

La date de clôture annuelle des sociétés consolidées est le 31 mars. Certaines sociétés clôturent le 31 décembre mais établissent des comptes sur la période du 1^{er} avril au 31 mars pour le reporting consolidé.

Variations de périmètre

Les variations de périmètre et leur incidence sur la comparabilité des comptes sont décrites dans le paragraphe 5.1.6.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 GOODWILLS

Goodwills	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Net	138 335	-	- 19 154	-	10 725	129 906
NET AU 31/03/15	138 335	-	- 19 154	-	10 725	129 906
NET AU 31/03/14	145 919	-	- 19 110	16 581	- 5 055	138 335

La variation, hors change, des goodwills s'explique par un write-off partiel suite à une revue des activités opérationnelles au 31 mars 2015 (Cf. note 21).

L'affectation de la valeur nette comptable des goodwills au 31 mars 2015 s'analyse comme suit :

	Au 31/03/14				Au 31/03/15
UGT	Brut	Augmentation	Diminution	Écart de change	Brut
Édition/production	115 703		- 13 682	8 279	110 298
Distribution Allemagne	6 231		- 442		5 789
Distribution France	10 103				10 103
Distribution Pays-Bas	2 294		- 2 294		-
Distribution Suisse	1 692			280	1 972
Total Distribution EMEA	20 320		- 2 736	280	17 864
Distribution Canada	1 574			170	1 744
Distribution États-Unis	10 588		- 13 569	2 981	-
Total Distribution Nord Amérique	12 162		- 13 569	3 151	1 744
TOTAL	148 185		- 29 989	11 710	129 906

	Au 31/03/14				Au 31/03/15
UGT	Dépréciations	Augmentation	Diminution	Écart de change	Dépréciations
Édition/production	-	15 470	- 13 682	- 1 788	-
Distribution Allemagne		442	- 442		-
Distribution France					-
Distribution Pays-Bas		2 294	- 2 294		-
Distribution Suisse					-
Total Distribution EMEA	-	2 736	- 2 736	-	-
Distribution Canada					-
Distribution États-Unis	9 850	948	- 13 571	2 773	-
Total Distribution Nord Amérique	9 850	948	- 13 571	2 773	-
TOTAL	9 850	19 154	- 29 989	985	-

Tests de dépréciation des goodwills

Le résultat des tests de dépréciation portant sur les goodwills rattachés aux UGT est détaillé dans le tableau ci-dessous :

Nature de l'UGT ou groupe d'UGT testée	Méthode d'évaluation	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini	Valeur comptable brute au 31/03/15 (en millions d'euros)	Valeur recouvrable (en millions d'euros)
Distribution Allemagne	DCF	8,47 %	1,50 %	6	23
Distribution France	DCF	8,47 %	1,50 %	10	16
Distribution Suisse	DCF	8,47 %	1,50 %	2	2
Distribution Canada	DCF	8,47 %	1,50 %	2	27

La valeur actualisée des cash flows Édition/Production et autres activités est supérieure à 2 fois la valeur comptable des actifs testés.

Sensibilité des valeurs recouvrables

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés décrites en note 5.1.6 « Tests de dépréciation des actifs immobilisés » n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable.

Le taux d'actualisation qui conduirait à constater une dépréciation d'un goodwill affecté à chaque UGT est de :

Nature de l'UGT ou groupe d'UGT testée	Taux d'actualisation 31/03/15	Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation
Distribution Allemagne	8,47 %	20,79 %
Distribution France	8,47 %	12,71 %
Distribution Suisse	8,47 %	9,05 %
Distribution Canada	8,47 %	N/A

Un taux d'actualisation de 13,3 % entraînerait une dépréciation de la valeur des goodwills affectés à l'UGT Édition/production testés.

NOTE 2 AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Immobilisations	Au 31/03/15	Amortissements et dépréciations	Au 31/03/15	Au 31/03/14 Net
	Brut		Net	
Logiciels internes en cours de commercialisation	697 688	- 633 700	63 988	61 811
Développements extérieurs en cours de commercialisation	119 459	- 108 463	10 996	2 531
Logiciels internes en cours de production	398 728	- 47 168	351 560	385 830
Développements extérieurs en cours de production	28 494	-	28 494	40 022
Logiciels de bureautique	60 927	- 41 262	19 665	10 407
Autres immobilisations incorporelles en cours	5 667	-	5 667	9 076
Marques	82 441	- 1 317	81 124	78 884
Films	20 305	- 9 756	10 549	9 670
Autres	808	- 626	181	292
TOTAL	1 414 517	- 842 292	572 225	598 523

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement des logiciels en cours de production	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	623 107	1 787	- 332 202	404 769	-	-	227	697 688
Développements extérieurs en cours de commercialisation	148 107	14 076	- 81 668	38 738	-	-	207	119 459
Logiciels internes en cours de production	418 503	381 606	-	- 404 769	-	-	3 388	398 728
Développements extérieurs en cours de production	50 270	16 962	-	- 38 738	-	-	-	28 494
Logiciels de bureautique	45 067	7 144	- 3 824	-	8 390	-	4 150	60 927
Autres immobilisations incorporelles en cours	9 076	5 561	- 447	-	- 8 551	-	28	5 667
Marques	84 565	-	- 6 927	-	-	-	4 803	82 441
Films en cours de commercialisation	15 831	5 142	- 1 793	-	- 8 228	-	-	10 952
Films en cours de production	-	1 125	-	-	8 228	-	-	9 353
Autres	797	-	-	-	-	-	11	809
TOTAL AU 31/03/15	1 395 323	433 403	- 426 861	-	- 161	-	12 814	1 414 517
TOTAL AU 31/03/14	1 350 231	427 381	- 378 985	- 1 302	240	1 661	- 3 903	1 395 323

L'augmentation des logiciels internes en cours de production pour 381 606 K€ et des logiciels internes en cours de commercialisation de 1 787 K€ se justifie par la production immobilisée de 384 539 K€, et des écarts de change pour un montant de - 1 147 K€. Les reclassements de compte à compte s'expliquent essentiellement par le transfert des immobilisations incorporelles en cours.

Amortissements et dépréciations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	561 296	385 878	- 331 697	17 995	-	227	633 700
Développements extérieurs en cours de commercialisation	145 576	34 132	- 81 668	10 248	-	176	108 463
Logiciels internes en cours de production	32 673	32 490	-	- 17 995	-	-	47 168
Développements extérieurs en cours de production	10 248	-	-	- 10 248	-	-	-
Logiciels de bureautique	34 660	7 682	- 4 775	-	- 4	3 699	41 262
Marques	5 681	2 563	- 6 927	-	-	-	1 317
Films	6 161	5 388	- 1 793	-	-	-	9 756
Autres	505	111	-	-	-	10	626
TOTAL AU 31/03/15	796 800	468 244	- 426 860	-	- 4	4 112	842 292
TOTAL AU 31/03/14	803 016	375 543	- 378 797	- 1 108	8	- 1 862	796 800

Il n'y a aucune immobilisation incorporelle en nantissement de dettes.

Sensibilité des valeurs recouvrables des autres actifs à durée de vie indéfinie (marques)

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés décrites en note 5.1.6 « Tests de dépréciation des actifs immobilisés » n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable.

La valeur recouvrable des marques représente cinq fois leur valeur comptable.

NOTE 3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Au 31/03/15	Amortissements Cumulés	Au 31/03/15	Au 31/03/14
Immobilisations	Brut		Net	Net
Terrains	1 715	-	1 715	283
Constructions	12 456	1 122	11 334	2 586
Installations techniques	47 146	21 786	25 360	20 034
Matériel informatique et mobilier	105 560	74 046	31 514	27 259
Kits de développement	25 313	16 676	8 637	6 309
Matériel de transport	468	298	170	236
Immobilisations en cours	2 253	-	2 253	33
TOTAL	194 911	113 928	80 983	56 740

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Terrains	283	1 425	-	-	-	7	1 715
Constructions	3 346	8 935	-	-	-	175	12 456
Installations techniques	36 218	4 910	- 2	2 905	- 23	3 138	47 146
Matériel informatique et mobilier	81 572	17 638	- 2 644	548	- 376	8 822	105 560
Kits de développement	25 126	5 730	- 5 980	- 345	-	782	25 313
Matériel de transport	501	17	- 61	-	-	11	468
Immobilisations en cours	33	4 884	-	- 3 110	372	74	2 253
TOTAL AU 31/03/15	147 079	43 539	- 8 687	- 2	- 27	13 009	194 911
TOTAL AU 31/03/14	139 078	30 042	- 10 990	- 198	132	- 10 985	147 079

Amortissements	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Constructions	760	313	-	-	-	49	1 122
Installations techniques	16 184	4 079	- 2	-	- 23	1 548	21 786
Matériel informatique et mobilier	54 313	15 916	- 2 466	- 5	- 8	6 296	74 046
Kits de développement	18 817	3 180	- 5 980	10	-	649	16 676
Matériel de transport	265	77	- 53	-	-	9	298
TOTAL AU 31/03/15	90 339	23 565	- 8 501	5	- 31	8 551	113 928
TOTAL AU 31/03/14	92 589	18 109	- 10 625	- 2 815	33	- 6 952	90 339

Propriétés immobilières

Ubisoft est propriétaire du terrain et de l'immeuble qu'occupe sa filiale Hybride Technologies Inc. au Canada, 111 Chemin de la gare, Piedmont, Québec et du premier étage de l'immeuble 8, rue de Valmy à Montreuil-sous-Bois, France.

Contrat de location-financement

Le 5 janvier 2015, Ubisoft Entertainment SA a signé un contrat de location financement avec option d'achat pour l'immeuble situé au 28/32, rue Armand-Carrel à Montreuil-sous-Bois (93100). Ce contrat a été conclu pour une durée de 12 ans.

Il n'y a aucune immobilisation corporelle en nantissement de dettes.

Au 31 mars 2015, aucun test de dépréciation n'a été effectué en raison de l'absence d'indicateur de perte de valeur des immobilisations corporelles.

NOTE 4 ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

	Au 31/03/15		Au 31/03/15	Au 31/03/14
	Brut	Dépréciations cumulées	Net	Net
Actifs financiers non courants				
Titres de participation dans les sociétés non consolidées	3	-	3	4
Dépôts et cautionnements	4 053	-	4 053	3 433
Autres créances immobilisées	106	-	106	129
TOTAL	4 162	-	4 162	3 566

Actifs financiers non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Titres de participation dans les sociétés non consolidées	59	-	- 55	-	-	-	3
Dépôts et cautionnements	3 433	857	- 510	-	-	273	4 053
Autres créances immobilisées	129	22 852	- 22 863	- 16	-	4	106
TOTAL AU 31/03/15	3 621	23 709	- 23 428	- 16	-	277	4 162
TOTAL AU 31/03/14	3 899	18 699	- 18 819	-	69	- 227	3 621

La variation des autres créances immobilisées correspond principalement aux achats et ventes d'actions propres Ubisoft dans le cadre du contrat de liquidité.

Dépréciations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Titres de participation dans les sociétés non consolidées	55	-	- 55	-	-	-	-
TOTAL AU 31/03/15	55	-	- 55	-	-	-	-
TOTAL AU 31/03/14	55	-	-	-	-	-	55

NOTE 5 STOCKS ET EN-COURS

Stocks et en-cours	Ouverture	Variation de stock (résultat)	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Marchandises	25 179	- 3 007	-	3 711	25 883
TOTAL AU 31/03/15	25 179	- 3 007	-	3 711	25 883
TOTAL AU 31/03/14	22 649	3 778	-	- 1 248	25 179

Provisions	Ouverture	Dotations/ Reprises	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Marchandises	3 836	2 799	-	823	7 458
TOTAL AU 31/03/15	3 836	2 799	-	823	7 458
TOTAL AU 31/03/14	4 917	- 930	-	- 151	3 836

NOTE 6 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Créances clients	Ouverture brut	Mouvement	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture Brut
Clients et comptes rattachés	74 471	- 53 783	- 25	- 433	5 066	25 296
TOTAL AU 31/03/15	74 471	- 53 783	- 25	- 433	5 066	25 296
TOTAL AU 31/03/14	38 523	35 361	1 105	1 958	- 2 476	74 471

Provisions	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Clients et comptes rattachés	1 151	877	- 674	- 25	-	63	1 392
TOTAL AU 31/03/15	1 151	877	- 674	- 25	-	63	1 392
TOTAL AU 31/03/14	1 904	146	- 887	- 9	-	- 3	1 151

Les créances clients sont à moins d'un an.

L'analyse du risque de crédit figure en note 15.

NOTE 7 AUTRES CRÉANCES

	Brut	Au 31/03/15	Net	31/03/14
		Dépréciation		Net
Autres créances				
Avances et acomptes reçus	1 985	-	1 985	1 182
TVA	31 178	-	31 178	28 520
Subventions à recevoir	57 320	-	57 320	23 599
Autres créances fiscales et sociales	2 674	-	2 674	1 601
Autres	2 942	-	2 942	1 793
Charges constatées d'avances	17 756	-	17 756	18 117
TOTAL	113 855	-	113 855	74 812

La totalité des autres créances a une échéance à moins d'un an.

Un montant de créances au titre des subventions à recevoir de 19,9 M€ a été déconsolidé suite à la signature du contrat d'affacturage portant sur le Crédit Titres Multimédia au Canada (37,6 M€ au 31 mars 2014). Les termes contractuels de la convention d'affacturage

permettent à Ubisoft de transférer la quasi-totalité des risques et avantages relatifs à la détention d'une quote-part de 85 % de ces créances, et notamment le risque de défaut du débiteur cédé. En conséquence, 85 % de ces subventions ont été décomptabilisées au 31 mars 2015.

NOTE 8 ACTIFS FINANCIERS COURANTS

	Brut	Au 31/03/15	Net	31/03/14
		Dépréciation		Net
Actifs financiers courants				
Instruments dérivés sur opérations de change *	3 870	-	3 870	739
Contrat à terme sur actions	1 049	-	1 049	793
TOTAL	4 919	-	4 919	1 532

* **Instruments dérivés sur opérations de change** : Les dérivés de change dont la valeur de marché à la clôture est positive sont enregistrés à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7), (Cf. analyse en note 15).

NOTE 9 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

	31/03/15	31/03/14
Liquidités en Banques et Caisses	423 969	229 328
Placements à moins de 3 mois *	232 692	8 618
TOTAL	656 661	237 946

* OPCVM évaluées à la juste valeur (niveau 1, hiérarchie IFRS 7).

Les montants présentés en Trésorerie et équivalents de trésorerie sont disponibles sans délai pour le Groupe et présentent un risque négligeable de changement de valeur.

La variation de la trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/15	31/03/14
Trésorerie et équivalents de trésorerie	656 661	237 946
Découverts bancaires	- 151 445	- 122 336
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE *	505 215	115 610

* Cf. § 5.1.5.

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

Capital

Au 31 mars 2015, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 8 478 237 euros, divisé en 109 396 612 actions d'une valeur nominale de 0,0775 €.

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.

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.

Réserve de conversion

Depuis le 1^{er} janvier 2004, cette réserve comprend l'ensemble des écarts issus de la conversion des états financiers des filiales étrangères. Les écarts de conversion en « capitaux propres part du Groupe » varient de - 47 M€ à 15M€, entre le 31 mars 2014 et le 31 mars 2015. Cette variation provient principalement des devises suivantes :

Devise	Taux de clôture 31/03/15	Taux de clôture 31/03/14	Impact
USD	1,0759	1,3788	41 297
CAD	1,3738	1,5225	10 048
GBP	0,7273	0,8282	3 510
CNY	6,6710	8,8754	2 435
SGD	1,4774	1,7366	1 290
Autres			2 664
TOTAL			61 244

Réserve de couverture

La réserve de couverture comprend la partie efficace de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie attribuables à des transactions couvertes qui ne sont pas encore réalisées.

AU 31/03/14	- 947
Gains/Pertes sur couverture de flux de trésorerie	
Couverture de change	- 11 830
Impôts différés	4 496
Recyclage en résultat	
Couverture de change	1 551
Impôts différés	- 590
AU 31/03/15	- 7 320

La part recyclée en résultat est comptabilisée en résultat opérationnel courant.

NOMBRE D'ACTIONS UBISOFT ENTERTAINMENT SA

AU 01/04/14	105 806 973
Levées d'options	2 741 883
Attribution gratuite d'actions	636 614
Plan d'épargne groupe	211 142

AU 31/03/15	109 396 612
--------------------	--------------------

Le nombre maximal d'actions à créer est de 8 307 244 :

- 4 875 020 par exercice de stock-options ;
- 3 432 224 par actions gratuites attribuées.

Le détail des stock-options et attribution d'actions gratuites est donné en note 13.

Réserve de juste valeur

La réserve de juste valeur comprend la variation nette cumulée de la juste valeur des actifs financiers jusqu'à ce qu'ils soient décomptabilisés ou dépréciés.

Actions propres

Occasionnellement, le Groupe achète ses propres actions sur le marché. Le rythme de ces achats dépend du cours de bourse.

Au 31 mars 2015, la Société détient 402 492 actions de ses propres actions. Elles sont valorisées au cours moyen de 6,55 € et sont enregistrées en déduction des capitaux propres, pour un montant de 2 637 K€ (soit 97 K€ de baisse par rapport au 31 mars 2014).

Dividendes

Aucun dividende n'a été versé au 31 mars 2015 au titre du résultat de l'exercice 2013/2014.

NOTE 11 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

	Ouverture	Dotations	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Clôture
Provision pour risque fiscal	1 970	2 993	-	-	-	-	354	5 317
Provision pour autres risques financiers	2 160	620	- 957	-	-	-	218	2 042
Autres provisions pour risques	174	91	- 132	-	-	- 14	20	138
TOTAL AU 31/03/15	4 304	3 704	- 1 089	-	-	- 14	592	7 497
TOTAL AU 31/03/14	5 670	565	- 1 679	-	451	-	- 703	4 304

La société canadienne Ubisoft Divertissements Inc. fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les modalités de détermination des prix de transfert. Des discussions sont en cours entre les administrations canadiennes et françaises pour éviter la problématique éventuelle de double imposition du groupe Ubisoft. Au cours de l'exercice 2014/2015, un avis de vérification pour les exercices FY09 à FY13 a été reçu fin octobre par la société Ubisoft Divertissements Inc. (Canada) qui suspend à date le contrôle précédent sur les exercices 2003, et 2004 à 2008. Au 31 mars 2015, une provision de 5 317 K€ (dont 2 993 K€ au titre de l'exercice) a été constituée pour couvrir les risques liés à ce litige.

La provision pour autres risques financiers de 2,1 MCAD chez Ubisoft Divertissements Inc. et de 0,7 MCAD chez Ubisoft Studio Saint Antoine Inc. correspond au risque sur le CTMM (crédit titres multimédia).

Les autres provisions pour risques concernent des litiges commerciaux en cours.

Passifs éventuels

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels une proposition de rectification a été reçue :

- société Ubisoft International SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2012 : la Société conteste entièrement la proposition concernant l'Impôt société et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes ;

- société Ubisoft Entertainment India Pvt. Ltd (Inde) pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011. La Société conteste entièrement les propositions relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes ;

- société Ubisoft Paris SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013. La Société conteste entièrement la proposition concernant l'Impôt société reçue pour FY11 et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes ;

- société Ubisoft Production Internationale SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013. La Société conteste entièrement la proposition concernant l'Impôt société reçue pour FY11 et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes.

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels aucune proposition de rectification n'a été reçue (aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes) :

- société espagnole Ubisoft SA pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011 ; le contrôle a débuté en juin 2014 et concerne principalement à date la politique de prix de transfert ;
- société Ubisoft Montpellier SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2014 ; le contrôle a débuté en janvier 2015 et concerne principalement à date l'Impôt société.

Il est à noter que ces contrôles fiscaux n'ont aucun lien entre eux, et qu'il n'est pas possible de préciser la date de fin attendue des contrôles.

NOTE 12 ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL

	Ouverture	Dotations	Variation en autres éléments du résultat global	Reprises	Écart de change	Reclassement	Variation de périmètre	Clôture
Provisions pour retraite	3 715	626	1 109	- 50	30	-	-	5 430
TOTAL AU 31/03/15	3 715	626	1 109	- 50	30	-	-	5 430
TOTAL AU 31/03/14	2 997	649	17	- 36	10	78	-	3 715

Hypothèses

	Japon		Italie		France		Inde	
	31/03/15	31/03/14	31/03/15	31/03/14	31/03/15	31/03/14	31/03/15	31/03/14
Taux d'évolution des salaires	2 %	2 %	2 %	2 %	1,50 à 2 %	1,50 à 2 %	10 %	10 %
Taux d'actualisation	1,81 %	2,92 %	1,81 %	2,92 %	1,81 %	2,92 %	9,30 %	9,30 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	26,16 ans	26,16 ans	25,92 ans	25,92 ans	31,63 ans	31,90 ans	33,34 ans	33,34 ans

Les hypothèses de mortalité sont basées sur les statistiques et les tables de mortalité publiées.

La définition et les règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements ont été détaillées au § 5.1.6 Principes de consolidation – Avantages accordés aux salariés.

Une variation à la hausse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une baisse de 9 % du montant de l'engagement.

Une variation à la baisse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une hausse de 14 % du montant de l'engagement.

NOTE 13 PAIEMENT FONDÉ SUR LES INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES

Incidence sur les états financiers :

CAPITAUX PROPRES AU 31/03/14	89 817
Charges de personnel	9 609
Stock-options	2 034
Attribution gratuite d'actions	6 538
Plan d'épargne groupe	1 037
CAPITAUX PROPRES AU 31/03/15	99 426

L'impact sur les réserves de ces paiements en actions correspond à la totalité des instruments de capitaux propres attribués par Ubisoft au 31 mars 2015 et se trouve en bas du tableau de variation des capitaux propres présenté au § 5.1.4.

Stock-options

La juste valeur des options de souscription ou d'achat d'actions, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance pour les mandataires sociaux et à condition de présence pour les salariés bénéficiaires, est estimée et figée à la date d'attribution. La comptabilisation de la charge est étalée sur une durée d'acquisition des droits de 4 ans, mais n'est pas linéaire compte tenu des modalités d'acquisition des droits.

Options de souscriptions

	11 ^e plan	12 ^e plan		19 ^e plan		20 ^e plan	
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	1 570 134	1 487 128		3 108 309		121 171	
Point de départ d'exercice des options	14/10/05	17/11/05	17/11/05	12/05/10		18/06/10	
Date d'expiration des options	13/10/14	16/11/14	16/11/14	11/05/14		17/06/14	
		3,64 €	3,83 €	14,75 €	14,24 €	15,43 €	16,71 €
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	3,84 €	France	Italie	France	Monde	France	Monde
Maturité <i>(en années)</i>	10	10		5		5	
Volatilité	30 %	30 %		30 %		30 %	
Taux d'intérêt sans risque	4 %	3,90 %		2,42 %		2,61 %	
Taux de dividende estimé	0 %	0 %		0 %		0 %	
Taux de turnover annuel	3 %	3 %		5 %		5 %	
Juste valeur de l'option après division ⁽¹⁾		1,59 €	1,53 €	3,54 €	2,68 €	5,22 €	3,37 €
<i>(en euros/action)</i>	1,47 €	France	Italie	France	Monde	France	Monde
Options au 1 ^{er} avril 2014	165 515	580 056		2 638 932		80 549	
Options attribuées sur l'exercice	-	-		-		-	
Options levées durant l'exercice	165 110	580 056		-		-	
Options annulées sur l'exercice	405	-		2 638 932		80 549	
Options non encore exercées au 31 mars 2015	-	-		-		-	

(1) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

	21 ^e plan	22 ^e plan	23 ^e plan	24 ^e plan	25 ^e plan			
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	4 551	120 336	3 123 939	3 256 413	936 970			
Point de départ d'exercice des options	15/12/10	29/04/11	30/06/11	27/04/12	19/10/13			
Date d'expiration des options	14/12/14	28/04/15	29/06/15	26/04/16	18/10/17			
			7,02 €	6,32 €	6,77 €	6,77 €	6,37 €	6,65 €
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	9,93 €	9,91 €	France	Monde	France	Monde	France	Monde
Maturité <i>(en années)</i>	5	5	5	5	5	5	5	5
Volatilité	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Taux d'intérêt sans risque	2,23 %	2,01 %	1,54 %	2,72 %	0,35 %	0,35 %	0,35 %	0,35 %
Taux de dividende estimé	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Taux de turnover annuel	5 %	0 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Juste valeur de l'option après division ⁽¹⁾ <i>(en euros/action)</i>	2,64 €	2,46 €	1,29 €	1,13 €	1,85 €	1,31 €	1,79 €	1,28 €
			France	Monde	France	Monde	France	Monde
Options au 1 ^{er} avril 2014	1 517	120 336	2 221 933	2 272 445	880 220	880 220	880 220	880 220
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-	-	-	-
Options levées durant l'exercice	1 517	-	1 368 541	440 519	140 535	140 535	140 535	140 535
Options annulées sur l'exercice	-	120 336	21 748	38 195	- 250	- 250	- 250	- 250
Options non encore exercées au 31 mars 2015	-	-	831 644	1 793 731	739 935	739 935	739 935	739 935

(1) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

	26 ^e plan	27 ^e plan	28 ^e plan	29 ^e plan	Total
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	798 125	100 000	665 740	62 200	
Point de départ d'exercice des options	29/10/14	Mai 2018	24/09/15	16/12/15	
Date d'expiration des options	28/10/28	16/03/19	23/09/19	15/12/19	
	9,54 €	8,83 €	11,92 €	12,92 €	14,22 €
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	France	Monde			
Maturité (en années)	5	5	5	5	
Volatilité	30 %	30 %	42 %	42 %	
Taux d'intérêt sans risque	0,75 %	0,50 %	0,50 %	0,15 %	
Taux de dividende estimé	0 %	0 %	0 %	0 %	
Taux de turnover annuel	5 %	0 %	5 %	5 %	
	1,98 €	1,69 €	2,90 €	4,29 €	4,62 €
Juste valeur de l'option après division ⁽¹⁾ (en euros/action)	France	Monde			
Options au 1 ^{er} avril 2014 ⁽¹⁾	798 125	100 000	-	-	9 859 628
Options attribuées sur l'exercice	-	-	665 740	62 200	727 940
Options levées durant l'exercice	45 605	-	-	-	2 741 883
Options annulées sur l'exercice	53 250	15 000	2 500	-	2 970 665
Options non encore exercées au 31 mars 2015	699 270	85 000	663 240	62 200	4 875 020

Le cours moyen des options levées sur la période est de 5,90 €.

Options d'achat ⁽¹⁾

	24° plan
Nombre total d'actions attribuées ⁽²⁾	421 705
Point de départ d'exercice des options	27/04/12
Date d'expiration des options	26/04/16
Prix d'exercice des options ⁽²⁾	6,770 €
Options d'achat au 1 ^{er} avril 2014 ⁽²⁾	363 359
Options d'achat attribuées sur l'exercice	-
Options d'achat levées durant l'exercice	39 629
Options d'achat annulées sur l'exercice	741
Options d'achat non encore exercées au 31 mars 2015	322 989

(1) Modification de la nature de 417 000 options de souscription (sur les 3 220 748 options attribuées) en options d'achat suivant décision du Conseil d'administration du 9 mars 2012.

(2) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

Attribution gratuite d'actions réglées en trésorerie

Sur le 1^{er} semestre de l'exercice 2012/2013, Ubisoft a décidé d'attribuer à ses salariés des actions gratuites réglées en trésorerie, apprécié en fonction de l'évolution de la valeur de l'action sur Euronext Paris et sous réserve du respect de conditions de présence et de performance.

	Phantom Plan
Date d'attribution	02/07/12
Maturité – période d'acquisition <i>(en années)</i>	3 ans
Nombre total d'équivalent actions attribuées	61 000
Nombre total d'équivalent actions exerçables	61 000
Juste valeur de l'action à la date de clôture	17,205 €
Valeur comptable du passif à la date de clôture	962 046 €
Valeur intrinsèque du passif à la date de clôture	1 049 505 €
Charge totale comptabilisée à la clôture	499 463 €

Attribution gratuite d'actions réglées en actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de performance, sont indisponibles pendant une période de deux, trois ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que les anciennes actions composant le capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par conséquent, au terme de la période

d'acquisition des droits, des dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

La charge de personnel correspond à la valeur des instruments perçus par le bénéficiaire, qui est égale à la valeur des actions à recevoir, la valeur actualisée des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits étant nulle.

	31/03/11		31/03/12		31/03/13	
Date d'attribution	30/06/10	15/11/10	24/06/11	19/10/12	19/10/12	08/02/13
Maturité – Période d'acquisition <i>(en années)</i>	4 ans	4 ans	4 ans	2 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'instrument en euros (par action) *	6,12	9,54	6,42	6,76	6,76	7,6
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'instruments attribués au 01/04/14 ⁽¹⁾	153 710	197 197	129 207	287 700	424 730	310 500
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	2 023	3 540	1 012	- 3 570	27 550	13 500
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	151 687	193 657	-	291 270	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/15	-	-	128 915	-	397 180	297 000

(1) Nombre ajusté suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

31/03/14

Date d'attribution	14/05/13	17/06/13	09/10/13	29/10/13	11/02/14	17/03/14
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'instrument en euros (par action) *	8,6	10,3	10,55	8,92	11,40	12,51
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'instruments attribués au 01/04/14	155 600	223 163	40 000	683 360	10 000	268 200
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	9 300	2 330	-	29 772	-	5 000
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/15	146 300	220 833	40 000	653 588	10 000	263 200

	31/03/15					Total
Date d'attribution	01/07/14	24/09/14	24/09/14	16/12/14	16/12/14	
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	3 ans	4 ans	3 ans	
Juste valeur de l'instrument en euros (par action) *	13,52	12,71	7,45	14,17	8,38	
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Nombre d'instruments attribués au 01/04/14	-	-	-	-	-	2 883 367
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	572 898	10 710	392 850	242 600	72 270	1 291 328
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	14 080	-	1 320	-	-	105 857
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-	636 614
Nombre d'instruments au 31/03/15	558 818	10 710	391 530	242 600	72 270	3 432 224

* Nombre et juste valeur ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

Plans d'épargne groupe

Ubisoft propose aussi des plans d'épargne groupe qui permettent aux salariés d'acquérir des actions Ubisoft dans le cadre d'augmentations de capital réservées. Ces actions sont acquises par les salariés avec une décote d'un montant maximal de 15 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date du Conseil d'administration qui a décidé de l'augmentation de capital.

La différence entre le prix de souscription des actions et le cours de l'action à la date d'octroi (qui correspond à la date d'annonce du plan) constitue l'avantage accordé aux bénéficiaires. Cette charge estimée est figée à la date d'octroi et comptabilisée immédiatement, l'octroi rémunérant des services passés.

La durée d'indisponibilité des plans est de 5 ans pour les salariés français.

	31/03/15	31/03/14	
Date d'octroi	15/07/14	26/03/14	17/06/13
Prix de souscription (en euros)	8,89	10,13	6,237
Données à la date d'annonce aux salariés :			
Cours de l'action (en euros)	13,80	10,67	10,30
Nombre d'actions souscrites	211 142	96 587	95 415
Juste valeur de l'avantage en euros par action	4,91	0,54	4,06

NOTE 14 PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS

	31/03/15	31/03/14
Emprunts bancaires	266 289	63 066
Emprunts résultant du retraitement des location-financement	9 450	373
Passifs financiers non courants	275 739	63 439
Emprunts bancaires	2 261	1 718
Billets de trésorerie	15 000	63 000
Découverts bancaires et crédits court terme	151 024	121 823
Intérêts courus	421	513
Emprunts résultant du retraitement des location-financement	895	119
Instruments dérivés sur opérations de change *	13 625	2 151
Passifs financiers courants	183 226	189 324
TOTAL	458 965	252 763
Dettes à taux fixe	114 503	65 789
Dettes à taux variable	344 462	186 974

* Évalué à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7).

NOTE 15 INFORMATION RELATIVE À LA GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques de taux d'intérêt, de change, de financement et liquidité, ainsi qu'aux risques de contrepartie et de crédit. Le Groupe a mis en place une politique de gestion de ces risques décrite ci-dessous pour chacun des risques.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est notamment induit par la dette du Groupe portant intérêts. Il est principalement libellé en euro et est géré 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. L'emprunt de type Schuldschein de 200 M€ est un mix de taux variable et de taux fixe.

Au 31 mars 2015, la dette brute du Groupe est constituée principalement d'emprunts obligataires de type Euro PP à taux fixe, d'un emprunt Schuldschein avec un mix de taux variable et de taux fixe, de prêts, de billets de trésorerie et de découverts bancaires, destinés essentiellement à financer les besoins de fonds de roulement importants de fin d'année liés à la forte saisonnalité de l'activité.

Analyse de sensibilité au risque de taux sur la dette nette à taux variable

L'exposition du Groupe à une variation des taux d'intérêt sur la dette nette est présentée dans le tableau suivant :

Dettes	Type de taux	Taux	Nominal	Intérêt/an	Variation de 1 %	Différence
Disponibilités nettes des découverts bancaires	Variable	0,04 %	272 667	121	2 851	2 730
Placements	Variable	0,26 %	232 692	616	2 943	2 327
Ligne de crédit engagée	Variable	0,09 %	- 5 000	- 4	- 54	- 50
TOTAL			500 359 *	733	5 740	5 007

* Hors intérêts courus et emprunts sur les location-financement.

Risque de liquidités

Au 31 mars 2015, la dette financière représente 445 M€ et, compte tenu des liquidités et des valeurs de placements disponibles à court terme, la situation financière nette s'élève à 211 M€.

	31/03/15	31/03/14
Passifs financiers hors dérivés	- 445 341	- 250 612
Disponibilités	423 969	229 328
VMP nettes	232 692	8 618
SITUATION NETTE FINANCIÈRE	211 320	- 12 666

Pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement durant les périodes de haute activité, le Groupe dispose au 31 mars 2015, d'un crédit syndiqué de 250 M€, de prêts de 8 M€, de lignes bilatérales de 60 M€, de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 78 M€, et a émis des Euro PP pour 60 M€, un emprunt de type Schuldschein de 200 M€ et des billets

de trésorerie en cours pour 15 M€ (sur un programme d'un montant maximum de 300 M€).

Le Groupe a mis en place des conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe.

Covenants

Dans le cadre du crédit syndiqué, des lignes bilatérales et des emprunts de 5 M€ et Schuldschein, la Société est tenue de respecter certains ratios financiers (« covenants »).

Les covenants à respecter sont les suivants :

	2014/15	2013/14
Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80	0,80
Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA <	1,5	1,5

Tous les covenants se calculent sur la base des comptes annuels consolidés en IFRS.

Au 31 mars 2015, la Société est en conformité avec tous ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2015/2016.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

Analyse des passifs financiers par maturité

	31/03/15		Échéancier			
	Valeur comptable	Total des flux contractuels *	< à 1 an	1 à 2 ans	3 à 5 ans	> à 5 ans
Passifs financiers courants et non courants						
Emprunts bancaires	283 550	283 550	17 261	852	265 437	-
Emprunts résultant du retraitement des location-financement	10 345	10 345	895	896	2 550	6 004
Dettes fournisseurs *	94 919	94 919	91 098	791	2 440	590
Autres dettes d'exploitation **	149 614	149 614	137 795	7 438	4 381	-
Dette d'impôt exigible	7 623	7 623	7 623	-	-	-
Trésorerie passive	151 445	151 445	151 445	-	-	-
Instruments dérivés passifs						
Dérivés sur opérations de change	13 625	229 824	229 824			
TOTAL	711 122	927 320	635 941	9 977	274 808	6 594

* Les dettes sont présentées au cours de change de clôture, les intérêts à taux variable sont calculés sur la base du taux spot de clôture.

** Les autres dettes d'exploitation à plus d'un an sont principalement liées aux paiements différés des contreparties transférées dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Risque de change

Le Groupe est exposé aux risques de change sur ses flux d'exploitation ainsi que sur ses investissements dans ses filiales étrangères. Le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé hors zone euro est de 66 %.

Le Groupe protège uniquement ses positions concernant ses flux d'exploitation dans les principales monnaies significatives (dollar US, dollar canadien, livre sterling). La stratégie est de couvrir un seul exercice à la fois, l'horizon de couverture n'excède donc pas 18 mois.

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.

Les instruments dérivés pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de la norme IAS 39, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture.

Au 31 mars 2015, les opérations financières de change sur le dollar canadien, le dollar US et la livre sterling sont qualifiées de couverture de flux de trésorerie selon la norme IAS 39.

Les engagements de couverture sont réalisés par le service trésorerie de la Maison Mère en France. Aucune couverture n'est contractée dans les filiales qu'elles soient françaises ou étrangères.

Le Groupe ne travaille sur les dérivés de change évalués à la juste valeur qu'avec ses établissements bancaires usuels. Ceux-ci sont des établissements bancaires de premier rang. De plus compte tenu de la saisonnalité de l'activité, les positions ouvertes à la date de clôture sont limitées. En conséquence la « Debit Value Adjustment » (risque propre de l'entité) est jugée non significative.

À la clôture, la juste valeur des dérivés de change se traduit de la façon suivante :

	31/03/15						31/03/14						
	USD	CAD	GBP	DKK	JPY	SEK	USD	CAD	GBP	SGD	INR	JPY	SEK
Couvertures à terme ⁽¹⁾	- 12 263	1 734	- 1 114				- 1 659						
Swap													
Options de change nettes													
DÉRIVÉS DE CHANGE QUALIFIÉS DE COUVERTURE	- 12 263	1 734	- 1 114	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Couvertures à terme ⁽¹⁾	1 704	154	-	- 3	20	13	567	- 174	128	29	- 236	- 11	- 53
Options de change nettes													
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	1 704	154	-	- 3	20	13	567	- 174	128	29	- 236	- 11	- 53

(1) Mark-to-market, niveau 2 dans la hiérarchie de juste valeur selon IFRS 7.

Le montant de l'inefficacité des instruments dérivés éligibles à la comptabilité de couverture au sens d'IAS 39 est comptabilisé en résultat financier.

Exposition au risque de change

(en milliers de devises)	USD	GBP	CAD	AUD
Position nette avant gestion *	430 460	93 414	- 246 119	45 901
Contrats de change à terme	- 200 000	- 19 000	70 000	-
Position nette après gestion	230 460	74 414	- 176 119	45 901

* Position transactionnelle induite par toute opération devant donner lieu à un paiement ou une recette future.

Risque de crédit et de contrepartie

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et par pays dans lequel les clients exercent leur activité est sans réelle influence sur le risque de crédit.

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 que le risque de contrepartie lié aux comptes clients est limité.

Le premier client d'Ubisoft, de la zone Distribution Nord Amérique, représente 12 % du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe, les 5 premiers 38 % et les 10 premiers 53 %.

De plus, afin de se prémunir contre le risque de non-paiement, les principales filiales du Groupe qui représentent environ 63 % du chiffre d'affaires du Groupe bénéficient d'une assurance-crédit.

À la clôture, l'exposition maximale au risque de crédit, représentée par la valeur comptable des actifs financiers, est la suivante :

	Notes	31/03/15			31/03/14
		Valeur comptable	Provisions	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Créances clients	6	25 296	1 392	23 904	73 320
Autres créances d'exploitation courantes	7	113 855	-	113 855	74 812
Instruments dérivés sur opérations de change	8	3 870	-	3 870	739
Contrat à terme sur actions	8	1 049	-	1 049	793
Actifs d'impôt exigible		12 380	-	12 380	16 972
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	656 661	-	656 661	237 946

Une provision pour créances douteuses est comptabilisée après une analyse individuelle des créances clients échues à la clôture.

Exposition au risque de contrepartie

Toutes les disponibilités doivent rester rapidement mobilisables en limitant au maximum la prise de risque sur le capital. Ils ont donc vocation à être investis sur des produits présentant un degré élevé de sécurité et une très faible volatilité et un risque négligeable de changement de valeur. Tous les supports sur lesquels le Groupe investit répondent aux critères définis par la norme IFRS 7. Ainsi, certaines règles de prudence doivent être respectées dans le cadre des placements de trésorerie du Groupe :

- ne pas détenir plus de 5 % de l'actif d'un fonds ;
- ne pas investir plus de 20 % des disponibilités sur un même support.

Le Groupe diversifie ses placements auprès de contreparties de premier rang et sur des supports monétaires dont le terme est inférieur à 3 mois.

Au 31 mars 2015, les placements étaient constitués d'OPCVM, de comptes à terme et de comptes rémunérés.

Risque sur titres

Risque sur les actions de la Société

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 1,7 M€.

400 000 titres ont été acquis sur le marché (affecté à l'objectif d'actionnariat salarié) en vertu de la 6^e résolution de l'Assemblée générale du 30 juin 2011.

Au 31 mars 2015, la Société détient 402 492 actions propres pour une valeur de 2 637 K€ Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

Transferts d'actifs financiers

Actifs financiers transférés non intégralement décomptabilisés

CONVENTIONS D'AFFACTURAGE PORTANT SUR LES DROITS À RECEVOIR AU TITRE DU CTMM (PARTIELLEMENT DÉCOMPTABILISÉ)

La filiale de production Ubisoft Divertissements Inc. a conclu en mars 2011 une convention d'affacturage portant sur les créances relatives aux droits à recevoir de l'organisme Investissement Québec au titre de la subvention dite « CTMM ».

Les risques associés à ces créances, principalement le risque de contrepartie, étant transférés à la contrepartie de la convention d'affacturage, ces créances transférées sont décomptabilisées du bilan du Groupe.

Suite à un avenant conclu en mars 2014, Ubisoft Divertissements Inc. perçoit 85 % du prix de cession des créances cédées à la date du transfert, les 15 % résiduels étant perçus au moment du versement effectif de la subvention par Investissement Québec à la contrepartie de la convention d'affacturage. Les risques et avantages associés à 15 % des créances transférées étant conservés par le Groupe, une portion de 15 % de l'en-cours de créances relatives aux droits à recevoir de l'organisme Investissement Québec au titre de la subvention dite « CTMM » est maintenue à l'actif du bilan du Groupe. Une convention similaire a été signée par la filiale de production Ubisoft Studio Saint Antoine Inc.

Données en milliers d'euros	Convention d'affacturage portant sur la subvention « CTMM »- Ubisoft Divertissements Inc.	Convention d'affacturage portant sur la subvention « CTMM »- Ubisoft Studio Saint Antoine Inc.
	Créance sur un organisme public relative au droit à percevoir une subvention publique	Créance sur un organisme public relative au droit à percevoir une subvention publique
Nature des actifs transférés		
Nature des risques et avantages attachés à la propriété des actifs transférés	Risque de défaut Risque de paiement en retard	Risque de défaut Risque de paiement en retard
Valeur comptable totale des actifs initiaux avant le transfert	19,5 M€	3,9 M€
Valeur comptable des actifs toujours comptabilisés	2,9 M€	0,6 M€
Valeur comptable des passifs associés	N/A	N/A
Nature de la relation entre les actifs transférés et les passifs associés	N/A	N/A
Restrictions d'utilisation des actifs transférés résultant du transfert	Propriété juridique de la créance transférée à la contrepartie	Propriété juridique de la créance transférée à la contrepartie

Actifs financiers intégralement décomptabilisés

Les filiales de distribution anglaise et allemande du Groupe ont conclu, en décembre 2013, un contrat d'affacturage relatif aux créances commerciales des filiales se trouvant au Royaume-Uni et en Allemagne.

Les risques associés à ces créances, principalement le risque de contrepartie, étant transférés à la contrepartie de la convention

d'affacturage, ces créances transférées sont intégralement décomptabilisées du bilan du Groupe.

En revanche, ces deux filiales exercent un service de recouvrement pour le compte de la contrepartie, service qui est constitutif de l'implication continue du Groupe dans les créances commerciales transférées dans le cadre de ces deux contrats d'affacturage.

Données en milliers d'euros	Contrat d'affacturage portant sur des créances commerciales – Allemagne	Contrat d'affacturage portant sur des créances commerciales – UK
	Créances commerciales relatives à la filiale en Allemagne	Créances commerciales relatives à la filiale au UK
Nature des actifs transférés		
Nature de l'implication continue	Service de recouvrement pour le compte de la contrepartie	Service de recouvrement pour le compte de la contrepartie
Nature des actifs/passifs représentatifs de l'implication continue	N/A	N/A
Valeur comptable des actifs/passifs représentatifs de l'implication continue	N/A	N/A
Juste valeur des actifs/passifs représentatifs de l'implication continue	N/A	N/A
Exposition maximale au titre de l'implication continue	N/A	N/A
Rémunération perçue au titre du service de recouvrement	N/A	N/A
Engagement résiduel au titre de l'implication continue sur les créances transférées en date de clôture	0 M€	0 M€
Maturité de l'actif représentatif de l'implication continue	N/A	N/A

Réconciliation par classe et catégorie comptable

			31/03/15		31/03/14	
	Notes	Hiérarchie IFRS 7	Coût amorti	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur
Actifs comptabilisés à la juste valeur						
Instruments dérivés sur opérations de change	8	2		3 870		739
Contrat à terme sur actions	8	1		1 049		793
Titres de participation dans des entités non consolidées	4	2		3		4
VMP nettes	9	1		232 692		8 618
Actifs comptabilisés au coût amorti						
Créances clients	6		23 904		73 320	
Autres créances d'exploitation	7		113 855		74 812	
Actif d'impôt exigible			12 380		16 972	
Dépôts et cautionnements	4		4 053		3 433	
Autres créances immobilisées	4		106		129	
Disponibilités	9		423 969		229 328	
Passifs comptabilisés à la juste valeur						
Instruments dérivés sur opérations de change	14	2		-13.625		-2.151
Passifs comptabilisés au coût amorti						
Dettes financières	14		- 445 341		- 250 611	
Dettes fournisseurs	16		- 94 919		- 93 643	
Autres dettes d'exploitation	17		- 149 614		- 128 884	
Dette d'impôt exigible			- 7 623		- 5 003	

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs financiers à la juste valeur sur l'exercice écoulé.

NOTE 16 DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

	Au 31/03/14					Au 31/03/15
	Brut	Flux d'exploitation (résultat)	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de change	Brut
Dettes fournisseurs et comptes rattachés						
Fournisseurs	92 216	- 6 158	-	14	7 538	93 609
Fournisseurs d'immobilisations	1 427	- 119	-	-	1	1 310
TOTAL AU 31/03/15	93 643	- 6 277	-	14	7 539	94 919
TOTAL AU 31/03/14	75 963	21 603	- 451	142	- 3 614	93 643

Le poste « fournisseurs » comprend les engagements conclus dans le cadre des contrats de licences pour leur montant engagé au contrat y compris pour la partie non encore versée.

Au 31 mars 2015, ces engagements non versés sont de 16 120 K€. Ils étaient de 17 105 K€ l'année précédente.

Ces dettes étant à court terme et ne portant pas d'intérêt, la variation des taux d'intérêt n'engendre pas de risque de taux significatif.

NOTE 17 AUTRES DETTES

	31/03/15	31/03/14
Dettes sociales	95 044	74 115
Autres dettes fiscales	15 846	18 346
Autres dettes	21 555	27 362
Produits constatés d'avance	17 169	9 061
TOTAL	149 614	128 884

Les autres dettes comprennent principalement :

- des compléments de prix à verser pour les acquisitions suivantes : 3,9 M€ pour la société Related Designs Software GmbH, 7,3 M€ pour la société Future Games of London Ltd ;
- des dettes de loyers et loyers incitatifs chez Ubisoft Divertissements Inc. et Ubisoft Studio Saint Antoine Inc. pour respectivement 3,6 M€ et 3,3 M€.

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 18 CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/03/15	31/03/14
Retail	1 081	812
Digital	383	195
TOTAL	1 464	1 007

À taux de change courant, le chiffre d'affaires a augmenté de 45,3 % ; à taux de change constant, la hausse est de 41,6 %.

NOTE 19 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR DESTINATION

Les frais de recherche et développement, qui représentent 39,66 % du chiffre d'affaires (580 M€) par rapport à 43,09 % en 2013/14 (434 M€), sont en hausse.

La baisse des frais commerciaux et frais généraux qui s'élèvent à 385 M€ (26,3 % du chiffre d'affaires) contre 363,2 M€ (36,1 % du chiffre d'affaires) en 2013/14, est liée :

- aux dépenses variables de marketing, stables, à 206 M€ (14,1 % du chiffre d'affaires) à comparer à 204,3 M€ (20,3 %) en 2013/14 ;
- aux coûts de structure, en hausse, à 179 M€ (12,2 % du chiffre d'affaires) à comparer à 158,9 M€ (15,8 % du chiffre d'affaires) en 2013/14.

NOTE 20 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Charges de personnel

	31/03/15	31/03/14
Salaires	459 777	403 319
Charges sociales	106 797	95 668
Subventions salariales	- 80 511	- 76 418
Rémunérations payées en actions *	9 609	7 121
TOTAL	495 672	429 690

* Cf. détail en note 13.

Le montant des charges résultant des régimes à cotisations définies s'élève à 16 704 K€.

Les subventions et crédits d'impôts présentés en réduction des charges de personnel se décomposent comme suit :

Pays	Nature	31/03/15	31/03/14
Canada			
	Crédit multimédia	47 230	49 693
	Crédit d'impôt recherche *	4 753	7 039
	Autres *	13 791	5 629
France			
	Crédit d'impôt recherche, jeu vidéo, CICE, Audiovisuel, autres	7 628	7 238
Singapour			
	Crédit Economic Development Board	4 639	4 401
Royaume-Uni			
	Crédit d'impôt jeu vidéo	1 128	69
Abu Dhabi			
	Two Four 54	867	1 872
Autres		475	477
TOTAL		80 511	76 418

* Le paiement de certaines subventions ou crédits d'impôts est conditionné à la réalisation de bénéfices fiscaux.

Dotations aux amortissements et provisions

	31/03/15				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	468 245	-	460 970	28	7 247
Logiciels internes	418 369	-	418 369	-	-
Développements extérieurs	34 132	-	34 132	-	-
Logiciels de bureautique	7 682	-	407	28	7 247
Marques	2 563	-	2 563	-	-
Films	5 388	-	5 388	-	-
Autres	111	-	111	-	-
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	23 565	32	15 087	1 365	7 081
Immeubles	313	-	163	-	150
Installations techniques	4 079	18	2 299	310	1 452
Matériel informatique et mobilier	15 916	14	9 425	1 004	5 473
Kits de développement	3 180	-	3 180	-	-
Matériel de transport	77	-	20	51	6
TOTAL DOTATION AUX AMORTISSEMENTS 31/03/15	491 810	32	476 057	1 393	14 328
TOTAL DOTATION AUX AMORTISSEMENTS 31/03/14	393 652	251	381 249	1 456	10 696

	31/03/15				
	Total	Coût des Ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Provisions sur clients	203	-	-	314	- 111
Provisions pour risques et charges	- 378	-	- 338	- 27	- 13
Provisions pour engagements de retraite	576	-	352	21	203
TOTAL DOTATIONS ET REPRISES DE PROVISIONS 31/03/15	401	-	14	308	79
TOTAL DOTATIONS ET REPRISES DE PROVISIONS 31/03/14	- 1 242	-	- 212	- 1 129	99

NOTE 21 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

	31/03/15	31/03/14
Goodwill	- 19 154	- 16 047
Marques	- 2 563	- 6 580
TOTAL	- 21 717	- 22 627

Un write-off et des dépréciations de goodwills et marques ont été comptabilisés suite à une revue des activités opérationnelles au 31 mars 2015. Compte tenu de leur caractère significatif et non récurrent ces charges sont présentées en non courant.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

	31/03/15	31/03/14
Produits de trésorerie	556	369
Intérêts sur opérations de financement	- 5 322	- 6 154
Coût de l'endettement net financier	- 4 766	- 5 785
Gains de change	103 647	32 062
Pertes de change	- 102 489	- 33 205
Résultat de change	1 159	- 1 143
Autres produits financiers *	6 085	13 010
Cession Equity Swap sur titres Gameloft	-	4 366
Produits financiers	6 085	17 376
Autres charges financières	- 1 764	- 114
Charges financières	- 1 764	- 114
TOTAL	712	10 334

* Les autres produits financiers comprennent un produit de 5,2 M€ lié à la révision de l'estimation d'un complément de prix postérieurement à la période d'évaluation du regroupement.

NOTE 23 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS

Analyse de la charge/économie d'impôt

	31/03/15	31/03/14
Impôts exigibles	- 56 362	- 9 761
Impôts différés	3 268	31 842
TOTAL	- 53 094	22 081

Il existe trois groupes d'intégration fiscale :

- en France, le groupe fiscal intègre toutes les sociétés françaises à l'exception de celles créées et acquises sur l'exercice. Au 31 mars 2015, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 476 332 K€, dont 376 815 K€ d'amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI sur les dépenses de conception de logiciels ;
- aux États-Unis, le groupe fiscal intègre trois sociétés : Ubisoft LLC., Redstorm Entertainment Inc. et Ubisoft Inc. Au 31 mars 2015, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 5 483 K€ ;
- en Angleterre, le groupe fiscal intègre quatre sociétés : Ubisoft Limited, Ubisoft Reflections Limited, Future Games of London

Limited et Ubisoft CRC Limited. Au 31 mars 2015, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 1 548 K€.

Les impôts différés relatifs aux opérations du groupe fiscal français sont comptabilisés au taux d'imposition applicable à la maison mère, soit 38 % pour ceux dont l'utilisation est attendue sur l'exercice 2015/2016 et 34,43 % pour ceux dont l'utilisation est attendue sur les exercices ultérieurs.

Les impôts différés relatifs aux opérations du Groupe à l'étranger sont comptabilisés au taux d'imposition applicable dans le pays concerné.

Rapprochement entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt comptabilisée

	31/03/15
Résultat de la période	87 011
Impôts sur les résultats	- 53 094
Charges opérationnelles non courantes	- 21 717
Stock-options	- 9 609
Résultat consolidé, hors goodwill, hors stock-options, impôts, résultat des entreprises associées et résultat des activités abandonnées	171 431
Impôt théorique (38 %)	65 144
Régularisations d'impôts différés sur exercices antérieurs :	
<i>Impacts des changements de taux sur base fiscale</i>	- 2 472
<i>Autres</i>	1 230
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et le résultat consolidé :	
<i>Annulation de la marge studios</i>	- 2 696
<i>Différences permanentes résultat social/résultat consolidé</i>	- 1 887
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et les résultats fiscaux :	63
Taxation de sociétés étrangères à des taux différents	- 2 148
Autres retraitements	
<i>Ajustements sur l'exercice précédent</i>	- 512
<i>Impact de l'intégration fiscale</i>	- 720
<i>Crédits d'impôt</i>	- 2 999
<i>Autres</i>	95
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	53 094
TAUX D'IMPÔT RÉEL	30,97 %

Impôts différés

DÉTAIL PAR NATURE DES IMPÔTS AU BILAN ET AU COMPTE DE RÉSULTAT

	31/03/14	Variation en résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Effet de change	Autres reclassements	31/03/15
Immobilisations incorporelles						
Élimination marge sur immobilisations incorporelles	12 926	- 4 762				8 164
Déficits activés et crédits d'impôt						
Déficits	28 351	1 991		169	245	30 756
Crédit impôt investissement	51 908	171		5 393	- 1 186	56 286
Dérivés de couverture	818	453	3 906			5 177
Autres						
Différences temporelles fiscales	19 299	9 105		3 483	- 995	30 892
Autres retraitements de consolidation	2 924	- 720	375		1 100	3 679
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	116 226	6 238	4 281	9 045	- 836	134 954
Immobilisations incorporelles						
Marques	- 5 341	445		- 873		- 5 769
Autres immobilisations incorporelles	- 401	338		- 28		- 90
Crédits d'impôt et subventions	- 29 699	- 934		- 3 374	- 955	- 34 962
Autres	- 5 516	- 2 820		- 743	955	- 8 123
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	- 40 956	- 2 970	-	- 5 018	-	- 48 944
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ NET	75 270	3 268	4 281	4 027	- 836	86 010

DÉTAIL PAR ÉCHÉANCE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS

(en milliers d'euros)	Impôts différés actif		Impôts différés passif	
	Court terme	Long terme	Court terme	Long terme
Déficit groupe fiscal France		26 855		
Déficit autres filiales	1 030	2 871		
Élimination de marge sur immobilisations incorporelles	5 443	2 721		
Crédit d'impôt investissement		56 286		- 34 962
Provision pour engagement de retraite		1 698		
Différences temporelles et autres retraitements de consolidation	33 434	2 641	- 1 476	- 5 875
Marques				- 5 770
Autres		1 975		- 861
TOTAL	39 907	95 047	- 1 476	- 47 468

	31/03/15
Impôts différés nets à court terme	38 431
Impôts différés nets à long terme	47 579
TOTAL	86 010

Actifs d'impôts différés

Impôt sur les déficits activés/non activés :

(en milliers d'euros)	31/03/15			31/03/14		
	Déficits activés	Déficits non activés	Total	Déficits activés	Déficits non activés	Total
Groupe fiscal France ⁽¹⁾	26 855	441	27 296	25 096	441	25 537
Hybride Technologies Inc.	274		274	723		723
Ubisoft Studio Saint Antoine Inc.	1 030		1 030	-		-
Ubisoft Motion Pictures SARL	165		165	73		73
Ubisoft Mobile Games SARL	1 333		1 333	1 333		1 333
Ubisoft SPA	-		-	100		100
Ubisoft GmbH	366		366	740		740
Autres	733	398	1 131	286	82	368
TOTAL	30 756	839	31 595	28 351	523	28 874

(1) Les impôts différés sur l'amortissement dérogatoire ont été reclassés en moins des pertes reportables.

Les actifs d'impôts différés sont pris en compte si leur récupération est probable, notamment dès lors que des bénéfices imposables sont attendus au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

La période de prévision retenue pour déterminer les montants d'impôts sur les déficits activés est à horizon 4 à 7 ans, horizon jugé raisonnable par la direction. L'intégralité du déficit reportable du groupe fiscal français sur l'exercice écoulé reste donc activé au 31 mars 2015.

Crédits d'impôt investissement :

	31/03/15	31/03/14
Crédit d'impôt investissement activé	56 286	51 908
TOTAL	56 286	51 908

Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits d'impôt conditionnés à la réalisation de bénéfices fiscaux. Ces crédits d'impôts récupérables sur l'impôt futur ont une durée de vie de 20 ans. L'utilisation future de ces crédits d'impôts fait l'objet d'une planification fiscale tant au niveau local qu'au niveau Groupe. Ils sont reconnus à l'actif du bilan du Groupe dès lors que leur horizon de recouvrabilité est jugé raisonnable.

Le Groupe s'assure, à chaque arrêté annuel, que les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux et aux crédits d'impôts récupérables uniquement par imputation sur de l'impôt futur, pourront être recouverts dans un horizon raisonnable en fonction de ses prévisions de résultats imposables futurs. Les hypothèses retenues pour la

Grâce à la mise en place d'une politique de prix de transfert Groupe, les sociétés de distribution et les sociétés exerçant des fonctions support présentent systématiquement un bénéfice d'exploitation ; de la même manière, les studios facturent les salaires avec une marge qui intègre leurs frais de structure.

L'utilisation des déficits fiscaux n'est pas limitée dans le temps.

planification fiscale sont cohérentes avec celles des plans d'affaires retenus par la direction du Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

Passifs d'impôts différés

Subventions et crédits d'impôt

Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits multimédias et de crédits impôt investissement. Ces crédits étant imposables l'année de leur encaissement ou de leur utilisation mais comptabilisés sur une base d'exercice fiscal, la Société comptabilise un passif d'impôt futur sur cet élément.

Amortissements dérogatoires (article 236 du CGI)

Selon les dispositions de l'article 236 du CGI, Ubisoft Entertainment SA a opté pour la déductibilité immédiate des dépenses de développement de logiciels dont la conception a débuté

sur l'exercice. La reprise sur l'exercice est de 92,2 M€ pour les logiciels internes et de 6 M€ pour les logiciels externes. Conformément à IAS 12, l'annulation de l'amortissement dérogatoire génère un impôt différé passif, reclassée ensuite en moins des pertes reportables.

NOTE 24 RÉSULTAT PAR ACTION

RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES POURSUIVIES AU 31 MARS 2015

87 011

Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	107 523 851
Actions dilutives	5 773 901
<i>Stock-options</i>	2 341 677
<i>Attribution gratuite d'actions</i>	3 432 224
Nombre moyen pondéré d'actions après exercice des droits des instruments dilutifs	113 297 752

RÉSULTAT DILUÉ DES ACTIONS ORDINAIRES POURSUIVIES PAR ACTION AU 31 MARS 2015

0,77

NOTES ANNEXES

NOTE 25 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à la norme IFRS 8, le Groupe fournit une information sectorielle.

Les secteurs opérationnels reportés correspondent à l'activité d'édition/production d'une part, et aux zones géographiques de distribution au niveau desquelles les décisions opérationnelles sont

prises d'autre part. La ventilation par zone géographique est faite sur deux secteurs, selon l'implantation des actifs du Groupe :

- distribution zone EMEA (correspondant à la zone APAC et Europe) ;
- distribution zone Nord Amérique (y compris Amérique Centrale et Amérique Latine).

	31/03/15				31/03/14			
	Édition/ Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Groupe	Édition/ Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Groupe
Chiffre d'affaires	52 257	743 512	667 983	1 463 752	35 838	478 250	492 976	1 007 064
Coût des ventes	- 2 783	- 188 765	- 145 515	- 337 073	- 3 155	- 156 519	- 125 577	- 285 251
Marge brute	49 474	554 747	522 468	1 126 679	32 683	321 731	367 399	721 813
Frais de recherche et développement	- 572 106	- 1 329	- 98	- 573 533	- 424 084	- 1 029	- 947	- 426 060
Frais de marketing	- 19 415	- 137 188	- 127 453	- 284 056	- 32 383	- 121 356	- 125 553	- 279 292
Frais administratifs et informatiques	- 50 062	- 25 932	- 22 379	- 98 373	- 38 196	- 25 352	- 18 520	- 82 068
Intersecteurs *	734 098	- 378 963	- 355 135	-	375 790	- 163 422	- 212 368	-
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions	141 989	11 335	17 403	170 717	- 86 190	10 572	10 011	- 65 607
Rémunérations payées en actions **	- 9 609	-	-	- 9 609	- 9 706	-	-	- 9 706
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	132 380	11 335	17 403	161 108	- 95 896	10 572	10 011	- 75 313

* La société mère facture aux filiales une contribution sous forme de royalties qui sert à supporter les coûts de développement (amortissements des logiciels internes et développements externes, et royalties).

** La charge liée aux rémunérations payées en actions est comptabilisée par la société mère mais concerne les salariés de toutes les zones géographiques.

Les autres éléments du compte de résultat, en particulier les autres charges et produits opérationnels, les charges et produits financiers,

l'impôt ainsi que le bilan ne sont pas suivis segment par segment et sont réputés concerner le Groupe dans son ensemble et de façon indistincte.

NOTE 26 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux dans la Société et dans les sociétés contrôlant et/ou contrôlées

Mrs. Guillemot sont rémunérés au titre de leurs fonctions de Directeur général et Directeurs généraux délégués. Il s'agit d'un élément de rémunération fixe- étant ici précisé que le Comité des rémunérations a proposé au Conseil d'administration d'assortir avec effet au 1^{er} avril 2014 la rémunération du Président-Directeur général d'une rémunération variable à court terme basée sur des critères quantitatifs prenant en compte l'EBIT et le chiffre d'affaires et qualitatifs et d'une rémunération exceptionnelle au-delà de l'atteinte d'un pourcentage d'EBIT. Ils ne bénéficient pas de contrats de travail.

Le montant de la rémunération brute totale due aux dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par la Société, les sociétés contrôlées par la Société et les sociétés contrôlant celles dans lesquelles ils exercent leurs mandats, au sens d'IAS 24.16, a été de 1 029 K€..

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

Rémunération des mandataires sociaux

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, les administrateurs perçoivent des jetons de présence composés d'une partie fixe et d'une partie variable.

L'Assemblée générale du 20 novembre 2013 a fixé à 450 K€ le montant annuel maximum des jetons de présence pouvant être versé aux membres du Conseil d'administration et/ou des comités.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2014/2015 s'élèvent à 412 K€.

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.

	31/03/15	31/03/14
Avantages à court terme ⁽¹⁾	1 441	1 007
Avantages postérieurs à l'emploi	N/A	N/A
Autres avantages à long terme	N/A	N/A
Indemnités de rupture de contrat de travail	N/A	N/A
Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	139	61
TOTAL	1 580	1 068

N/A : non applicable.

(1) Comprend les rémunérations fixes et variables, les avantages en nature ainsi que les jetons de présence comptabilisés sur l'exercice.

(2) Il s'agit de la charge de l'exercice des paiements fondés sur des actions calculée selon la norme IFRS 2.

La partie 3.2 du présent rapport contient une description détaillée des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux du Groupe.

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

Transactions avec les autres parties liées

Les principales relations de la société mère avec ses filiales concernent :

- la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- la facturation aux filiales de distribution par la société mère d'une contribution aux frais de développement ;
- la mise en place de conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe.

Les transactions significatives avec les autres parties liées concernent :

- les facturations de licences à Gameloft SA pour 525 K€ sur l'exercice ;
- les montants facturés au titre des contrats de développement par les sociétés Gameloft SA, AMA Studios SA, AMA Ltd et Longtail Studios Inc. pour 1 995 K€. Le solde fournisseur à la clôture est de 718 K€. Le solde de l'actif (contrats de licence) au bilan est de 11 812 K€ à la clôture.

Ubisoft Entertainment SA n'a pas racheté ses propres actions auprès de parties liées.

Il n'existe aucune transaction avec les dirigeants à l'exception de leur rémunération au titre de leurs fonctions de DG et DGD.

Les transactions effectuées par la Société avec les parties liées sont conclues aux conditions normales de marché.

Il n'existe pas d'autres transactions significatives avec les parties liées.

NOTE 27 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Nature	Description	31/03/15	31/03/14
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA			
Garanties financières		96 312	88 478
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA			
Lignes de crédit reçues et non utilisées		310 000	274 500
Couvertures de change		454 690	210 206

Nature	Description	Échéance	31/03/15
Engagements donnés ⁽¹⁾			
Garanties financières			96 312
Ubisoft Inc.	Garantie des engagements commerciaux	Fin de la relation commerciale	9 295
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie sur prêt	01/05/17	35 000
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie sur engagement d'investissements	31/08/20	6 929
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement du prix d'acquisition des actions Future Games of London Ltd	31/12/16	11 000
	Stand-by letter	30/09/15	9 295
	Stand-by letter	15/09/15	5 500
Engagements reçus ⁽¹⁾			
Lignes de crédit reçues et non utilisées			310 000
Crédit syndiqué		09/07/19	250 000
Lignes de crédit engagées		30/09/15	10 000
Lignes de crédit engagées		23/07/17	15 000
Lignes de crédit engagées			35 000
Couvertures de change ⁽²⁾			454 690
Dollar Canadien	Achat à terme	Avril 2015	32 756
	Achat à terme	Mai 2015	7 279
	Achat à terme	Juin 2015	7 279
	Achat à terme	Juillet 2015	7 279
	Achat à terme	Août 2015	7 279
	Achat à terme	Septembre 2015	7 279
Dollar US	Achat à terme	Avril 2015	139 418
	Vente à terme	Avril 2015	15 801
	Achat à terme	Juin 2015	10 224
	Vente à terme	Septembre 2015	37 178
	Vente à terme	Janvier 2016	27 884
	Vente à terme	Février 2016	120 829
Livre Sterling	Vente à terme	Avril 2015	12 375
	Vente à terme	Septembre 2015	13 750

(1) Ne sont détaillés que les engagements supérieurs à 5 M€.

Locations

LOCATION-FINANCEMENT

Valeur d'origine	Amortissement	Valeur nette	Redevances payées	Redevances restant à payer		Valeur résiduelle
				- 1 an	+ 1 an	
11 725	643	11 082	348	1 058	10 438	-

Les contrats de location-financement concernent 2 terrains et bâtiments et du matériel de transport.

LOCATIONS SIMPLES

Les locations comprennent principalement les locations relatives aux baux immobiliers pour 24 444 K€ dont la durée du bail n'excède pas 10 ans.

Autres engagements

Il n'y a pas d'autres engagements hors bilan significatifs.

Effectifs

Les effectifs permanents au 31 mars 2015 se répartissent comme suit :

	31/03/15	31/03/14
Amérique	3 929	3 885
EMEA/Pacifique	5 861	5 396
TOTAL	9 790	9 281

L'effectif moyen sur l'exercice 2014/2015 est de 9 662 personnes.

NOTE 28 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**Programme de rachat d'actions**

Le Conseil d'administration du 12 mai 2015 a approuvé l'acquisition par la Société de ses propres actions à concurrence d'un montant maximum de 100 M€ sur une période de 24 mois. Cette approbation est réalisée dans le cadre du programme de rachat d'actions voté

par l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 et mis en œuvre par le Conseil d'administration en date du même jour. Le programme sera mis en place sous réserve du renouvellement par l'Assemblée générale du 23 septembre 2015 des autorisations octroyées au Conseil d'administration d'opérer sur ses propres actions. Les actions achetées dans le cadre de ce programme seront annulées.

HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

(Document établi en application de l'article L. 222-8 du règlement général de l'AMF)

	MB Audit			
	Montant (HT)		%	
	2014/2015	2013/2014	2014/2015	2013/2014
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Audit				
• Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• Émetteur	110	110	79 %	78 %
• Filiales intégrées globalement	29	32	21 %	22 %
• Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	-	-	-	-
• Émetteur	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	-	-	-	-
Sous-total	139	142	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux des filiales intégrées globalement				
• Juridique, fiscal, social	-	-	-	-
• Autres (> 10 % des honoraires d'audit)	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-
TOTAL	139	142	100 %	100 %

	KPMG			
	Montant (HT)		%	
	2014/2015	2013/2014	2014/2015	2013/2014
<i>(en milliers d'euros)</i>				
Audit				
• Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
• Émetteur	239	216	37 %	35 %
• Filiales intégrées globalement	401	393	61 %	63 %
• Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes	15	15	2 %	2 %
• Émetteur	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	-	-	-	-
Sous-total	655	624	100 %	100 %
Autres prestations rendues par les réseaux des filiales intégrées globalement				
• Juridique, fiscal, social	-	-	-	-
• Autres (> 10 % des honoraires d'audit)	-	-	-	-
Sous-total	-	-	-	-
TOTAL	655	624	100 %	100 %

5.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Ubisoft Entertainment SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

Logiciels de développement interne et développements extérieurs (logiciels commerciaux)

La note « Autres immobilisations incorporelles » du paragraphe « Principes comptables et méthodes d'évaluation » de l'annexe expose les principes comptables relatifs à la comptabilisation et à la dépréciation des logiciels de développement interne et des développements extérieurs.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par le Groupe, à comparer les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction.

Goodwill et autres actifs à durée de vie indéfinie

La Société procède systématiquement, à chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwills et des actifs à durée de vie indéfinie et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des autres actifs incorporels, selon les modalités décrites dans les notes « Goodwill » et « Marques » du paragraphe « Principes comptables et méthodes d'évaluation » de l'annexe. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note évoquée ci-dessus donne une information appropriée.

Provisions et passifs éventuels

Le paragraphe « Provisions et passifs éventuels » des « Notes sur le bilan » de l'annexe expose les litiges opposant le Groupe à certaines administrations fiscales, en France ou à l'étranger.

Dans le cadre de notre appréciation des estimations significatives suivies par votre Groupe, nous avons examiné la position du Groupe, et le cas échéant les consultations de ses avocats et conseillers fiscaux et nous nous sommes assurés que le paragraphe « Provisions » de l'annexe fournit une information appropriée.

Actifs d'impôts différés

Le paragraphe « Actifs d'impôts différés » des « Notes sur le compte de résultat » de l'annexe évoque les principes comptables relatifs à la comptabilisation et l'évaluation des actifs d'impôts dont la recouvrabilité est conditionnée par l'existence de bénéfices futurs.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations de la direction, à examiner les modalités de mise en œuvre de ces estimations et à vérifier que la note évoquée ci-dessus donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les Commissaires aux comptes

Nantes, le 2 juin 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Franck Noël

Associé

Rennes, le 2 juin 2015

MB Audit

Roland Travers

Associé

5

5.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2015

5.3.1 BILAN

Actif

				31/03/15	31/03/14
(en milliers d'euros)	Notes	Brut	Amortissements/ dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	1	1 171 167	774 420	396 747	501 915
Immobilisations corporelles	2	10 625	4 964	5 661	5 088
Immobilisations financières	3	334 879	7 965	326 914	330 459
Actif immobilisé		1 516 671	787 349	729 322	837 462
Avances et acomptes versés	4	20 882		20 882	12 176
Clients et comptes rattachés	5	128 190		128 190	69 816
Autres créances	6	96 340		96 340	50 994
Valeurs mobilières de placement	10	228 912		228 912	10 038
Disponibilités	10	256 326		256 326	88 167
Actif circulant		730 651		730 650	231 191
Comptes de régularisation	11	15 959		15 959	13 126
TOTAL ACTIF		2 263 281	787 349	1 475 931	1 081 779

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/15	31/03/14
Capital		8 478	8 200
Primes		78 197	244 541
Réserves		727	727
Résultat de l'exercice		150 700	- 184 120
Provisions réglementées		377 471	475 555
Capitaux propres	13	615 573	544 903
Provisions	14	47 856	6 373
Dettes financières ^{(1) (2)}	15	339 531	140 210
Autres dettes financières	15	371 944	271 436
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		76 612	102 178
Dettes fiscales et sociales		6 992	3 246
Dettes sur immobilisations		75	1 270
Autres dettes	16	13 365	9 331
Dettes		808 519	527 671
Comptes de régularisation	17	3 983	2 832
TOTAL PASSIF		1 475 931	1 081 779
(1) dont dettes à moins d'1 an		74 531	80 210
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		73 098	63 886

5.3.2 COMPTE DE RÉSULTAT

		31/03/15	31/03/14
(en milliers d'euros)	Notes	(12 mois)	(12 mois)
Production de l'exercice	18	1 100 316	786 733
Autres produits d'exploitation et transferts de charges	19	285 320	265 207
Total produits d'exploitation		1 385 636	1 051 940
Autres achats et charges externes	20	550 519	554 474
Impôts et taxes		2 460	- 625
Charges de personnel		1 387	921
Autres charges	20	685	381
Dotations aux amortissements et aux provisions	21	702 047	609 370
Total charges d'exploitation		1 257 098	1 164 521
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		128 538	- 112 581
Produits financiers de participation		-	-
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		2 726	2 028
Reprises sur provisions et transferts de charges		1 018	1 278
Différences positives de change		89 702	28 684
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		100	22
Total produits financiers		93 546	32 012
Dotations aux provisions		46 601	8 427
Autres intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		5 419	5 959
Différences négatives de change		90 748	27 306
Total charges financières		142 768	41 692
RÉSULTAT FINANCIER	22	- 49 222	- 9 680
RÉSULTAT COURANT		79 316	- 122 261
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	23	97 125	- 65 201
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		176 441	- 187 462
Impôts sur les bénéfices	24	25 741	- 3 342
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		150 700	- 184 120
(1) dont produits concernant les entreprises liées		2 488	1 882
(2) dont charges concernant les entreprises liées		1 744	1 803

I 5.3.3 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	Notes	31/03/15	31/03/14
Flux d'exploitation			
Bénéfice net		150 700	- 184 120
Dotations nettes des immobilisations corporelles et incorporelles	19-21	444 920	354 127
Variations des provisions	22-23	- 52 461	76 859
Flux liés aux cessions d'immobilisations		-	- 3 772
Marge brute d'autofinancement		543 159	243 094
Clients et comptes rattachés	5	- 58 374	- 27 393
Avances et acomptes versés ⁽¹⁾		- 4 966	- 462
Autres actifs		- 46 600	- 16 130
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽²⁾		- 25 442	- 10 752
Autres passifs		8 931	- 14 859
Total des flux BFR		- 126 451	- 69 596
Total des flux d'exploitation		416 708	173 498
Flux liés aux investissements			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽³⁾	1	- 347 270	- 409 867
Acquisitions d'immobilisations corporelles	2	- 1 351	- 969
Acquisitions de titres de participation	3	- 66	9 769
Acquisitions d'autres immobilisations financières	3	- 41 046	- 31 058
Cessions des immobilisations		3 238	13 423
Cessions des titres Gameloft		-	6 005
Remboursements des prêts et autres immobilisations financières	3	40 927	30 681
Total des flux liés aux investissements		- 345 568	- 382 016
Flux des opérations de financement			
Augmentation de capital	13	229	732
Augmentation de la prime d'émission	13	17 825	64 613
Nouveaux emprunts à moyen terme		623 088	104 099
Remboursement emprunts à moyen terme		- 466 300	-
Charge à répartir		- 1 991	- 486
Variation des comptes courants		148 830	36 455
Total des flux des opérations de financement		321 681	205 413
VARIATION DE TRÉSORERIE		392 821	- 3 105
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	10	19 319	22 425
Trésorerie à la clôture de l'exercice	10	412 140	19 319

(1) Dont 3 739 K€ de variation liée aux engagements garantis non versés en avances et acomptes versés.

(2) Dont 1 319 K€ de variation liée aux engagements garantis non versés en fournisseurs.

(3) Dont - 5 059 K€ de variation liée aux engagements garantis non versés en immobilisations incorporelles.

5.3.4 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Faits marquants de l'exercice	148
Comparabilité des comptes	148
Règles et méthodes comptables	148
Notes sur le bilan	151
Note 1 Immobilisations incorporelles	151
Note 2 Immobilisations corporelles	152
Note 3 Immobilisations financières	153
Note 4 Avances et acomptes versés	153
Note 5 Clients et comptes rattachés	154
Note 6 Autres créances	154
Note 7 État des échéances des créances et des dettes	155
Note 8 Produits à recevoir	156
Note 9 Charges à payer	156
Note 10 Valeurs mobilières de placement et disponibilités	156
Note 11 Comptes de régularisation	157
Note 12 Transactions avec les parties liées	157
Note 13 Capitaux propres	157
Note 14 Provisions inscrites au bilan	161
Note 15 Dettes financières	161
Note 16 Autres dettes	162
Note 17 Comptes de régularisation	162
Notes sur le compte de résultat	162
Note 18 Production de l'exercice	162
Note 19 Autres produits d'exploitation et transferts de charge	163
Note 20 Autres achats et charges externes	163
Note 21 Dotations aux amortissements et aux provisions	164
Note 22 Résultat financier	164
Note 23 Résultat exceptionnel	165
Note 24 Impôt sur les sociétés	165
Informations diverses	166
Note 25 Engagements financiers et autres informations	166
Note 26 Effectif	167
Note 27 Rémunération des dirigeants	167
Note 28 Actifs et passifs éventuels	168
Note 29 Événements postérieurs à la clôture	168
Note 30 Tableau des filiales et participations (31 mars 2015)	168

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Durée de l'exercice

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015.

Acquisition/Création de filiales

27 juin 2014 : création de la filiale de distribution Ubisoft Games LLC en Russie.

Cessions et apports de titres

Néant.

Financement

Juillet 2014 – Extension du crédit syndiqué

Le crédit syndiqué a été étendu pour un montant total de 250 M€ à échéance juillet 2019. Le montant précédent était de 214,5 M€ à échéance juillet 2017.

Novembre 2014 – Souscription d'une nouvelle ligne de crédit

Ubisoft Entertainment SA a souscrit une nouvelle ligne de crédit d'un montant de 10 M€ à échéance septembre 2015.

Novembre 2014 – Mise en place d'un contrat de prêt de 5 M€

Ubisoft Entertainment SA a contracté un prêt de 5 M€ dont la date finale de remboursement est fixée au 28 septembre 2018. Le prêt

est destiné au financement de biens d'équipement, notamment informatiques, et de coûts de développement.

Mars 2015 : Mise en place d'un emprunt Schuldschein

Le 16 mars 2015, Ubisoft Entertainment SA a signé un emprunt de type Schuldschein d'un montant de 200 M€. L'emprunt est à échéance 5 ans, avec un mix taux d'intérêt fixe et variable, et présente un coût de financement moyen d'environ 1,8 %, dans le bas de la fourchette proposée.

Mars 2015 : Émission de 10 780 000 bons d'émission d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale du 26 juin 2013 au terme de la 18^e résolution et de la subdélégation accordée par le Conseil d'administration du 19 mars 2015, il a été décidé le 27 mars 2015 de procéder à une émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de 10 780 000 bons d'émission d'actions exerçables au gré de la Société et souscrits par Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.

Un bon d'émission d'action permet de souscrire une action nouvelle. Les bons d'émission d'action ont été émis pour une valeur unitaire de 0,0001 €.

Crédit-bail et location immobilière

Janvier 2015 : Mise en place d'un contrat de crédit-bail

Le 5 janvier 2015, Ubisoft Entertainment SA a signé un contrat de crédit-bail avec option d'achat pour l'immeuble situé au 28/32, rue Armand-Carrel à Montreuil-sous-Bois (93100). Ce contrat a été conclu pour une durée de 12 ans.

COMPARABILITÉ DES COMPTES

Changement d'estimation

Néant.

Éléments affectant la comparabilité

Néant.

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Principes généraux

Les comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment SA ont été établis conformément au règlement comptable 2014-03 de l'ANC homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, image fidèle, régularité, sincérité et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les méthodes comptables appliquées sont conformes aux pratiques du secteur.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- les logiciels de développements internes ;
- les développements extérieurs ;
- les moteurs et outils ;

- les développements liés aux systèmes d'information ;
- les marques acquises ;
- le logo ;
- les logiciels de bureautique.

Comptabilisation et évaluation ultérieure :

LES LOGICIELS DE DÉVELOPPEMENTS INTERNES ET LES DÉVELOPPEMENTS EXTÉRIEURS

Les logiciels de développements internes et les développements extérieurs sont immobilisés lorsqu'ils correspondent à la définition d'un actif conformément au règlement CRC 2004-06 et sont valorisés à leur coût de production.

Les coûts des développements, qu'ils soient sous-traités aux studios du Groupe ou réalisés en externe, sont enregistrés en compte de charges de sous-traitance et transférés en « immobilisations incorporelles en cours de production » par le biais d'un compte de production immobilisée.

À dater de leur première commercialisation, les coûts de développement comptabilisés au poste « immobilisations incorporelles en cours de production » au fur et à mesure de l'avancement des développements, sont transférés dans les comptes « logiciels de développements internes en cours de commercialisation » ou « développements extérieurs en cours de commercialisation » pour être amortis.

LES MARQUES

Les marques acquises sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisition.

Règles d'amortissement et de dépréciation

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 3 ans à partir de leur date de lancement commercial	À la clôture de chaque exercice et pour chaque logiciel, des cash flows prévisionnels sont calculés (sur une durée maximale de 2 ans). Lorsque ces derniers sont inférieurs à la valeur nette comptable, une dépréciation est pratiquée.
Développements extérieurs	En fonction des quantités vendues et des taux de royalties indiqués aux contrats	
Moteurs et outils	Linéaire 3 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 5 ans	
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou davantage dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques est définie selon la méthode des redevances aux prévisions de chiffre d'affaires associé à la marque testée (prise en compte d'une valeur terminale). Quand cette valeur est inférieure à la valeur nette comptable, des dépréciations sont constatées.
Logiciels de bureautique	Linéaire 1 an	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.

Conformément au règlement relatif à l'amortissement et la dépréciation des actifs, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

Les données prévisionnelles sont actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,47 % au 31 mars 2015, contre 8,89 % au 31 mars 2014.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement.

Compte tenu de la nature des actifs, aucun composant n'a été identifié.

L'amortissement pratiqué est linéaire et les durées d'amortissement retenues pour les différents types d'immobilisations sont les suivantes :

Nature de l'actif	Durée (en année)
Bâtiments	20
Agencements et aménagements	10
Mobilier de bureau	10
Matériel	5
Matériel informatique	3

Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique majoré des frais d'acquisition. Les éventuels compléments de prix sont comptabilisés dans le prix d'acquisition dès lors qu'ils peuvent être évalués avec une fiabilité suffisante.

Si la valeur des titres est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'usage s'apprécie à la fin de chaque exercice en fonction de la situation nette (éventuellement retraitée) de la filiale à cette date, de la valeur boursière à la date de clôture si la société est cotée, et/ou en tenant compte des perspectives de rentabilité à moyen terme. Le cas échéant les données prévisionnelles utilisées sont actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,47 % au 31 mars 2015.

Les actions propres sont valorisées à leur prix d'achat ou à la valeur de marché (moyenne des 20 derniers cours de bourse) lorsque celle-ci est inférieure.

Les dépôts et cautionnements sont enregistrés sur la base des montants payés.

Avances et acomptes versés

Les avances et acomptes versés concernent essentiellement des droits de diffusion et de reproduction (licences) acquis auprès d'éditeurs tiers. La signature de contrats de licences engage Ubisoft sur un montant de royalties garanti. Ce montant est inscrit au bilan dans la rubrique « avances et acomptes versés » qu'il ait été payé ou non à la date de clôture. Les montants garantis sont portés au compte de résultat sur la base des contrats signés avec les éditeurs (soit à l'unité, soit en fonction de la marge brute ou du chiffre d'affaires), ou amortis linéairement pour les contrats prévoyant des versements de royalties fixes (flat fees).

À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable est comparée avec les perspectives de ventes auxquelles sont appliquées les conditions du contrat. Si elles ne sont pas suffisantes, une dépréciation est alors pratiquée en conséquence.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire d'une créance est inférieure à sa valeur nominale et/ou lorsque des difficultés de recouvrement sont clairement identifiées à la clôture.

Opérations en devises

Les transactions en devises sont comptabilisées sur la base des taux de change quotidiens, sauf celles faisant l'objet d'une opération de couverture qui sont alors comptabilisées au taux couvert.

Les créances, dettes et disponibilités en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 mars 2015, excepté celles faisant l'objet d'une couverture de change qui restent converties au taux couvert.

Les gains et pertes latents sur les créances et dettes sont comptabilisés au bilan en écarts de conversion et une provision pour risques de change est comptabilisée si la conversion fait apparaître une perte latente.

Les différences de conversion sur les disponibilités et les comptes courants en devises sont immédiatement enregistrées en résultat de change.

Couverture de change

Ubisoft utilise des instruments financiers dérivés afin de réduire son exposition aux risques de marché liés aux variations des cours de change.

Dans le cadre des couvertures ainsi mises en place, les produits et charges sur instruments financiers dérivés sont comptabilisés en résultat financier et viennent en compensation des produits et charges dégagés sur les éléments couverts.

Les opérations auxquelles sont affectés les instruments financiers dérivés de couverture (principalement en USD, GBP et CAD) sont enregistrées en résultat d'exploitation au taux couvert. L'écart entre le taux historique de la transaction couverte et le taux de la couverture affectée est enregistré en résultat financier.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières sont constituées de participations dans des fonds de placement et de placements à court terme qui sont valorisés à leur prix d'achat ou à leur valeur de marché lorsque celle-ci est inférieure.

Provisions

Des provisions sont constituées lorsque des risques et charges nettement précis quant à leur objet, mais dont la réalisation est incertaine, sont rendus probables par des événements survenus ou en-cours.

Une provision pour perte de change est comptabilisée, le cas échéant, à hauteur de la juste valeur négative des instruments dérivés de change non qualifiés de couvrants.

Provisions réglementées

Les provisions réglementées correspondent uniquement aux amortissements dérogatoires relatifs :

- aux frais d'acquisitions incorporés dans le prix de revient des titres de participation. Ces frais sont déduits fiscalement sur 5 ans par constitution d'un amortissement dérogatoire ;
- aux dépenses de développement de logiciels. La Société a opté pour la déductibilité immédiate des dépenses de conception de logiciels selon les dispositions de l'article 236 du CGI.

Emprunts et dettes financières

Les emprunts sont inscrits au passif en fonction de leur décaissement.

Les contrats non utilisés à la clôture sont détaillés dans les engagements hors bilan.

Les frais liés à l'émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

NOTES SUR LE BILAN

NOTE 1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

			31/03/15	31/03/14
(en milliers d'euros)	Brut	Amortissements	Net	Net
Logiciels de développements internes en cours de commercialisation	723 258	659 466	63 792	60 259
Développements extérieurs en cours de commercialisation	65 305	62 124	3 181	1 606
Logiciels de développements internes en cours de production	346 131	46 881	299 250	397 515
Développements extérieurs en cours de production	15 115	-	15 115	27 925
Marques et licences d'exploitation	10 299	141	10 158	10 158
Autres	11 059	5 809	5 250	4 452
TOTAL	1 171 168	774 421	396 747	501 915

Immobilisations (Valeur brute)	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Logiciels de développements internes en cours de commercialisation	702 112	1 207	389 966	409 906	723 258
Développements extérieurs en cours de commercialisation	96 470	3 724	66 749	31 860	65 305
Logiciels de développements internes en cours de production	433 221	326 054	3 238	- 409 906	346 131
Développements extérieurs en cours de production	38 173	8 802	-	- 31 860	15 115
Marques et licences d'exploitation	10 419	-	120	-	10 299
Autres	8 634	2 425	-	-	11 059
TOTAL 31/03/15	1 289 029	342 212	460 073	-	1 171 168
TOTAL 31/03/14	1 175 291	408 051	294 313	-	1 289 029

L'augmentation de 327 261 K€ des logiciels de développements internes résulte uniquement de la production immobilisée.

Amortissements	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Logiciels de développements internes en cours de commercialisation	641 853	407 521	389 966	57	659 465
Développements extérieurs en cours de commercialisation	94 864	23 761	66 749	10 248	62 124
Logiciels de développements internes en cours de production	35 706	11 232	-	- 57	46 881
Développements extérieurs en cours de production	10 248	-	-	- 10 248	-
Marques et licences d'exploitation	261	-	120	-	141
Autres	4 182	1 627	-	-	5 809
TOTAL 31/03/15	787 114	444 141	456 835	-	774 420
TOTAL 31/03/14	714 416	353 407	280 709	-	787 114

La diminution des logiciels de développements internes et des développements extérieurs s'explique essentiellement par la sortie de l'actif des logiciels pour lesquels la valeur nette comptable est nulle à la clôture.

NOTE 2 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

			31/03/15	31/03/14
(en milliers d'euros)	Brut	Amortissements	Net	Net
Bâtiments	765	87	678	716
Agencements et installations générales	8 426	4 291	4 135	4 195
Matériel de transport	20	13	7	11
Matériel informatique et mobilier	786	573	213	162
Immobilisations en-cours	628	-	628	4
TOTAL	10 625	4 964	5 661	5 088

Immobilisations (Valeur brute)	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	765	-	-	-	765
Agencements et installations générales	7 802	176	-	448	8 426
Matériel de transport	20	-	-	-	20
Matériel informatique et mobilier	788	103	105	-	786
Immobilisations en-cours	4	1 072	-	- 448	628
TOTAL 31/03/15	9 379	1 351	105	-	10 625
TOTAL 31/03/14	10 134	969	1 724	-	9 379

Amortissements	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	49	38	-	-	87
Agencements et installations générales	3 607	684	-	-	4 291
Matériel de transport	9	4	-	-	13
Matériel informatique et mobilier	626	52	105	-	573
TOTAL 31/03/15	4 291	778	105	-	4 964
TOTAL 31/03/14	5 294	721	1 724	-	4 291

NOTE 3 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

			31/03/15	31/03/14
<i>(en milliers d'euros)</i>	Brut	Dépréciation	Net	Net
Titres de participation	332 536	7 960	324 576	328 235
Autres titres immobilisés	1 377	5	1 372	1 314
Dépôts et cautionnements	966	-	966	910
TOTAL	334 879	7 965	326 914	330 459

Immobilisations (Valeur brute)	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Titres de participation	332 470	66	-	332 536
Autres titres immobilisés	1 314	40 806	40 743	1 377
Dépôts et cautionnements	910	240	184	966
TOTAL 31/03/15	334 694	41 112	40 927	334 879
TOTAL 31/03/14	344 086	36 759	46 151	334 694

La variation des autres titres immobilisés correspond aux achats et ventes des actions propres dans le cadre du contrat de liquidité.

Provisions	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Titres de participation	4 235	3 839	114	7 960
Autres titres immobilisés	-	5	-	5
TOTAL 31/03/15	4 235	3 844	114	7 965
TOTAL 31/03/14	1 053	3 201	19	4 235

L'augmentation de la provision pour dépréciation des titres de participation provient de la diminution de la valeur d'utilité des titres des sociétés.

NOTE 4 AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS

Le poste « avances et acomptes versés » d'un montant de 20 882 K€ est principalement constitué des avances garanties sur les contrats de licences qui s'analysent comme suit :

	31/03/15	31/03/14
<i>(en milliers d'euros)</i>		
Net à l'ouverture	12 167	5 829
Nouvelles garanties	17 300	17 012
Amortissements	8 658	10 674
NET À LA CLÔTURE	20 809	12 167

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

			31/03/15	31/03/14
(en milliers d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Net
Créances clients	40 707	-	40 707	41 374
Comptes rattachés	87 483	-	87 483	28 442
TOTAL	128 190	-	128 190	69 816

Le poste « client » est essentiellement constitué de créances intra-groupes.

Délai de règlement clients

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 créances à l'égard des clients, par date d'échéance est de :

	Créances par échéance contractuelle de règlement			
Date échéance	Solde des créances clients de 0 à 30 jours	Solde des créances clients de 31 à 60 jours	Solde des créances clients de 61 à 90 jours	Total
Au 31/03/15	35 607	2 869	1 318	39 795 *
Au 31/03/14	37 809	3 634	-	41 443

* Avant actualisation au taux de clôture.

NOTE 6 AUTRES CRÉANCES

			31/03/15	31/03/14
(en milliers d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Net
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	7 543	-	7 543	16 369
État (crédit de TVA, impôt)	7 108	-	7 108	14 836
Avances en comptes courants associés	81 676	-	81 676	18 083
Autres débiteurs divers	13	-	13	1 706
TOTAL	96 340	-	96 340	50 994

La variation des avances en comptes courants d'associés correspond aux avances effectuées aux filiales pour financer les besoins ponctuels de leur activité.

NOTE 7 ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

État des créances au 31 mars 2015

(en milliers d'euros)	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
Créances de l'actif immobilisé	968		
Autres immobilisations financières	968		968
Créances de l'actif circulant	257 621		
Avances et acomptes versés	20 882	20 882	
Clients et comptes rattachés	128 190	128 190	
État (crédit de TVA, divers)	7 108	7 108	
Groupe et associés	81 676	81 676	
Autres débiteurs divers	7 556	7 556	
Charges constatées d'avance	12 209	12 209	
TOTAL	258 589	257 621	968

État des dettes au 31 mars 2015

(en milliers d'euros)	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
Emprunt obligataire	61 324	1 324	60 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	278 207	73 207	205 000
Emprunts et dettes financières diverses	371 944	369 844	2 100
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	76 612	75 159	1 453
Dettes fiscales et sociales	6 992	6 992	-
Autres dettes	13 365	13 365	-
Dettes sur immobilisations	75	75	-
TOTAL	808 519	539 966	268 553

Délai de paiements fournisseurs

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 :

Date échéance	Dettes par échéance contractuelle de paiement		
	Solde des dettes fournisseurs de 0 à 30 jours	Solde des dettes fournisseurs de 31 à 60 jours	Total
Au 31/03/15	9 940	283	10 223
Au 31/03/14	55 560	561	56 121

NOTE 8 PRODUITS À RECEVOIR

	31/03/15	31/03/14
Avoirs à recevoir sur entreprises liées	7 543	16 369
Produits non facturés *	87 483	28 442
Intérêts à recevoir sur compte-courant	57	102
Intérêts bancaires à recevoir	273	142
TOTAL	95 356	45 055

* Concernent principalement les transactions avec les filiales.

NOTE 9 CHARGES À PAYER

	31/03/15	31/03/14
Agios bancaires à payer	255	388
Intérêts courus sur compte courant	103	61
Fournisseurs, factures non parvenues *	66 195	45 902
Avoirs à établir *	13 235	5 828
Dettes fiscales et sociales	1 768	324
TOTAL	81 556	52 503

* Concernent principalement les transactions avec les filiales.

NOTE 10 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET DISPONIBILITÉS

Nature	Valeur brute	Juste valeur	Provision	Valeur nette
OPCVM	227 650	227 692	-	227 650
Actions Propres *	1 262	5 528	-	1 262
TOTAL	228 912	233 220	-	228 912

* 321 309 actions sur les 400 000 acquises sur le marché et affectées à la couverture de plan de stock-options autorisé par le Conseil d'administration du 9 mars 2012.

La trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/15	31/03/14
Valeurs mobilières de placement	228 912	10 038
Disponibilités	256 326	88 167
Découverts bancaires et crédits court terme	- 73 098	- 78 886
TOTAL	412 140	19 319

NOTE 11 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Charges constatées d'avance	11 051	12 209	11 051	12 209
Frais d'émission des lignes de crédit	1 379	885	430	1 834
Frais d'émission des emprunts	406	1 105	105	1 406
Écart de conversion actif	290	510	290	510
TOTAL 31/03/15	13 126	14 709	11 876	15 959
TOTAL 31/03/14	8 398	11 827	7 099	13 126

NOTE 12 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Trois grandes catégories sont identifiées :

- les relations entre la société mère et ses filiales dont les principales transactions concernent :
 - la facturation à la société mère, par les filiales de production, des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets,
 - la facturation aux filiales de distribution, par la société mère, d'une contribution aux frais de développement,
 - la mise en place de conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe ;
- les transactions avec les mandataires sociaux

Parmi les mandataires sociaux, 5 exercent une fonction de dirigeant pour laquelle ils perçoivent également une rémunération et l'attribution de stock-options. Les informations relatives à ces transactions sont détaillées dans la note 5.3.4.6 ;

- les transactions significatives avec les autres parties liées concernent :

- les montants facturés au titre des contrats de développement par les sociétés AMA Studios SA, AMA Ltd, Longtail Studios Inc. et Gameloft SA pour 121 K€.

Fin mars 2015, le poste « fournisseurs et comptes rattachés » s'établit à 682 K€ et les postes de l'actif (contrats de licence) s'élèvent à 11 812 K€.

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES

Tableau de variation des capitaux propres

	Augmentation de capital					Provisions réglementées		31/03/15
	31/03/14	Affectation du résultat 2013/2014	par apport en numéraire	par prélèvement sur prime d'émission	Résultat de l'exercice	Dotations	Reprise	
(en milliers d'euros)								
Capital	8 200	-	229	49	-	-	-	8 478
Prime d'émission	244 541	- 184 120	17 825	- 49	-	-	-	78 197
Réserve légale	727	-	-	-	-	-	-	727
Autres réserves	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de l'exercice	- 184 120	184 120	-	-	150 700	-	-	150 700
Provisions réglementées	475 555	-	-	-	-	172 434	270 518	377 471
TOTAL	544 903	-	18 054	-	150 700	172 434	270 518	615 573

Capital

Fin mars 2015, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA d'un montant de 8 478 237,45 € est composé de 109 396 612 actions.

Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA

AU 01/04/14	105 806 973
Levées d'options	2 741 883
Attribution gratuite d'actions	636 614
Plans d'épargne groupe	211 142
AU 31/03/15	109 396 612

Le nombre maximal d'actions à créer est de 8 307 244 :

- 4 875 020 par levées de stock-options ;
- 3 432 224 par attribution d'actions gratuites.

Stock-options

L'augmentation du capital et des primes d'émission au cours de l'exercice résulte pour partie de l'exercice de stock-options. Pour mémoire, les conditions d'exercice, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance pour les mandataires sociaux et à la satisfaction de conditions de présence pour les salariés bénéficiaires des plans de stock-options sont les suivantes :

Options de souscription

	11 ^e plan	12 ^e plan	19 ^e plan	20 ^e plan	21 ^e plan			
Nombre total d'actions attribuées	1 570 134 ⁽¹⁾	1 487 128 ⁽¹⁾	3 108 309 ⁽¹⁾	121 171 ⁽¹⁾	4 551 ⁽¹⁾			
Point de départ d'exercice des options	14/10/05	17/11/05	12/05/10	18/06/10	15/12/10			
Date d'expiration des options	13/10/14	16/11/14	11/05/14	17/06/14	14/12/14			
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	3,84 €	3,64 €	3,83 €	14,75 €	14,24 €	15,43 €	16,71 €	9,93 €
		(France)	(Italie)	(France)	(Monde)	(France)	(Monde)	
Options au 1 ^{er} avril 2014 ⁽¹⁾	165 515	580 056	2 638 932	80 549	1 517			
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-			
Options levées durant l'exercice	165 110	580 056	-	-	1 517			
Options annulées sur l'exercice	405	-	2 638 932	80 549	-			
Options non encore exercées au 31 mars 2015	-	-	-	-	-			

	22 ^e plan	23 ^e plan	24 ^e plan	25 ^e plan			
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	120 336 ⁽¹⁾	3 123 939 ⁽¹⁾	3 256 413 ⁽¹⁾	936 970 ⁽¹⁾			
Point de départ d'exercice des options	29/04/11	30/06/11	27/04/12	19/10/13			
Date d'expiration des options	28/04/15	29/06/15	26/04/16	18/10/17			
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	9,91 €	7,02 € (France)	6,32 € (Monde)	6,77 € (France)	6,77 € (Monde)	6,37 € (France)	6,65 € (Monde)
Options au 1 ^{er} avril 2014 ⁽¹⁾	120 336	2 221 933	2 272 445	880 220			
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-			
Options levées durant l'exercice	-	1 368 541	440 519	140 535			
Options annulées sur l'exercice	120 336	21 748	38 195	- 250			
Options non encore exercées au 31 mars 2015	-	831 644	1 793 731	739 935			

	26 ^e plan	27 ^e plan	28 ^e plan	29 ^e plan	Total
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	798 125 ⁽¹⁾	100 000	665 740	62 200	
Point de départ d'exercice des options	29/10/14	Mai 2018	24/09/15	16/12/15	
Date d'expiration des options	28/10/18	16/03/19	23/09/19	15/12/19	
	9,54 € (France)	8,83 € (Monde)	11,92 €	12,92 €	14,22 €
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾					
Options au 1 ^{er} avril 2014 ⁽¹⁾	798 125	100 000	-	-	9 859 628
Options attribuées sur l'exercice	-	-	665 740	62 200	727 940
Options levées durant l'exercice	45 605	-			2 741 883
Options annulées sur l'exercice	53 250	15 000	2 500		2 970 665
Options non encore exercées au 31 mars 2015	699 270	85 000	663 240	62 200	4 875 020

(1) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

La Société n'a comptabilisé aucun passif car l'exercice de stock-options est servi par création d'actions nouvelles.

Options d'achat

	24 ^e plan
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	421 705
Point de départ d'exercice des options	27/04/12
Date d'expiration des options	26/04/16
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	6,77 €
Options d'achat au 1 ^{er} avril 2014 ⁽¹⁾	363 359
Options d'achat attribuées sur l'exercice	-
Options d'achat levées durant l'exercice	39 629
Options d'achat annulées sur l'exercice	741
Options d'achat non encore exercées au 31 mars 2015	322 989

(1) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

La Société n'a comptabilisé aucun passif car le prix d'exercice est supérieur au coût de revient des actions affectées à la couverture du plan.

Attributions gratuites d'actions réglées en trésorerie

Sur le 1^{er} semestre FY13, Ubisoft a décidé d'attribuer à ses salariés un phantom plan, apprécié en fonction de l'évolution de la valeur de l'action sur Euronext Paris et sous réserve du respect de conditions de présence et de performance.

	Phantom Plan
Date d'attribution	02/07/12
Maturité – période d'acquisition	3 ans
Nombre total d'équivalent actions attribuées	61 000
Nombre total d'équivalent actions exerçables	61 000
Valeur comptable du passif à la date de clôture	962 046 €
Valeur intrinsèque du passif à la date de clôture	1 049 505 €
Charge totale comptabilisée à la clôture	499 463 €

Attributions gratuites d'actions réglées en actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de performance, sont indisponibles pendant une période de deux ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions

attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que les anciennes actions composant le capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits, des dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

	31/03/11		31/03/12		31/03/13	
Date d'attribution	30/06/10	15/11/10	24/06/11	19/10/12	19/10/12	08/02/13
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	4 ans	2 ans	4 ans	4 ans
Nombre d'instruments attribués au 01/04/14 ⁽¹⁾	153 710	197 197	129 207	287 700	424 730	310 500
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	2 023	3 540	1 012	- 3 570	27 550	13 500
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	151 687	193 657	-	291 270	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/15	-	-	128 915	-	397 180	297 000

(1) Nombre ajusté suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

	31/03/14					
Date d'attribution	14/05/13	17/06/13	09/10/13	29/10/13	11/02/14	17/03/14
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Nombre d'instruments attribués au 01/04/14	155 600	223 163	40 000	683 360	10 000	268 200
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	9 300	2 330	-	29 772	-	5 000
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/15	146 300	220 833	40 000	653 588	10 000	263 200

	31/03/15					Total
Date d'attribution	01/07/14	24/09/14	24/09/14	16/12/14	16/12/14	
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	4 ans	4 ans	3 ans	4 ans	3 ans	
Nombre d'instruments attribués au 01/04/14	-	-	-	-	-	2 883 367
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	572 898	10 710	392 850	242 600	72 270	1 291 328
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	14 080	-	1 320	-	-	105 857
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-	636 614
Nombre d'instruments au 31/03/15	558 818	10 710	391 530	242 600	72 270	3 432 224

Plans d'épargne groupe

Ubisoft propose également des plans d'épargne groupe pour permettre aux salariés français et étrangers d'acquérir des actions Ubisoft dans le cadre d'augmentations de capital réservées. Ces actions sont acquises par les salariés avec une décote d'un

montant maximal de 15 % par rapport à la moyenne des cours d'ouverture de l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date du Conseil d'administration qui entérine l'augmentation de capital.

La durée d'indisponibilité des plans est de 5 ans pour les salariés français.

	31/03/15	31/03/14	
Date d'octroi	15/07/14	26/03/14	18/07/13
Prix de souscription (<i>en euros</i>)	8,89	10,13	6,237
Nombre d'actions souscrites	211 142	96 587	95 415

Actions propres

Au 31 mars 2015, la Société détient 402 492 de ses propres actions.

Nombre de titres détenus en portefeuille :

• Contrat de liquidité	81 183
• Couverture de plans d'options d'achat	321 309

NOTE 14 PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

	31/03/14	Dotations	Reprises		Reclassement	31/03/15
			Provision utilisée	Provision non utilisée		
Provisions pour risques						
Pour risques de change	726	395	726	-	-	395
Pour risque filiales	5 634	41 827	-	-	-	47 461
Pour litiges	13	-	13	-	-	-
Dépréciations						
Sur titres de participation	4 235	3 840	114	-	-	7 961
Sur avance en compte courant	125	-	-	125	-	-
TOTAL 31/03/15	10 733	46 062	853	125	-	55 817
TOTAL 31/03/14	3 801	7 930	998	-	-	10 733

Les variations des provisions sur titres de participation sont détaillées en note 3 « Immobilisations financières ».

Les variations des provisions réglementées sont décrites en note 13 « Tableau des variations des capitaux propres ».

NOTE 15 DETTES FINANCIÈRES

	31/03/15	31/03/14
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	60 000	60 000
Emprunts MT/LT ⁽²⁾	205 000	-
Intérêts courus ⁽¹⁾	1 687	1 712
Découverts bancaires	72 844	78 498
Dettes financières	339 531	140 210
Dettes à taux fixe	111 353	60 000
Dettes à taux variable	228 178	80 210
	À - 1 AN	DE 1 À 5 ANS
Échéances restant à payer au 31/03/15	74 531	265 000
		+ 5 ANS

(1) Emprunts obligataires de 20 M€ et 40 M€, les intérêts courus à la clôture sont de 1 324 K€.

(2) Emprunt de 5 M€ et emprunt Schuldschein de 200 M€, les intérêts courus à la clôture sont de 109 K€.

La répartition des dettes financières par devise est la suivante :

	31/03/15	31/03/14
Euros	339 316	139 885
Autres devises	215	325
DETTES FINANCIÈRES	339 531	140 210

Les autres dettes financières figurant au bilan à hauteur de 371 944 K€ sont constituées :

- d'avances en compte courant faites par les filiales à la société mère à échéance à moins d'un an ;
- de l'emprunt participatif Bpifrance de 2,7 M€ ;
- de billets de trésorerie pour 15 M€.

NOTE 16 AUTRES DETTES

	31/03/15	31/03/14
Clients – avoirs à établir ⁽¹⁾	13 235	5 828
Autres dettes	130	3 503
TOTAL	13 365	9 331

(1) les avoirs à établir concernent les entreprises liées.

NOTE 17 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Produits constatés d'avance	2 756	-	-	2 756
Écart de conversion passif	76	1 227	76	1 227
TOTAL 31/03/15	2 832	1 227	76	3 983
TOTAL 31/03/14	63	2 832	63	2 832

NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

NOTE 18 PRODUCTION DE L'EXERCICE

La production de l'exercice comprend :

- le chiffre d'affaires essentiellement constitué de facturations de royalties intra-groupe ;
- la production immobilisée correspondant aux coûts de développement sous-traités aux filiales et aux développeurs externes.

	31/03/15	31/03/14
Chiffre d'affaires	755 288	377 545
Production immobilisée sur logiciels de développements internes	327 444	382 038
Production immobilisée sur développements extérieurs	17 585	27 150
PRODUCTION DE L'EXERCICE	1 100 316	786 733

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

	31/03/15		31/03/14	
	(en milliers d'euros)	%	(en milliers d'euros)	%
Europe	345 460	46 %	158 677	42 %
Nord Amérique	369 906	49 %	205 651	55 %
Asie	21 731	3 %	8 061	2 %
Reste du monde	18 191	2 %	5 156	1 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	755 288	100 %	377 545	100 %

NOTE 19 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGE

	31/03/15	31/03/14
Reprises sur provisions des logiciels de développements internes *	256 586	253 106
Reprises sur provisions des développements externes	541	2 293
Reprise sur provisions pour risques et charges	13	-
Transferts de charges	28 165	9 771
Produits divers de gestion courante	15	37
TOTAL	285 320	265 207

* Cf. détail note 21.

Les transferts de charges correspondent essentiellement aux refacturations de kits de développement, de cash reçu dans le cadre de contrat avec des tiers, de frais généraux, etc.

NOTE 20 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	31/03/15	31/03/14
Prestations de production sous-traitées aux filiales	419 165	434 648
Prestations de production sous-traitées aux développeurs externes	18 551	27 359
Autres achats et charges externes	112 803	92 467
TOTAL	550 519	554 474

Les autres achats et charges externes intègrent principalement les charges de sous-traitance administrative, les royalties, les dépenses de publicité, les locations immobilières et mobilières.

NOTE 21 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS

	31/03/15	31/03/14
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	701 268	608 642
Logiciels de développements internes en cours de commercialisation *	628 459	553 279
Développements extérieurs en cours de commercialisation	24 301	23 724
Logiciels de développements internes et externes en cours de production *	46 881	30 057
Autres	1 627	1 582
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	778	715
Bâtiments	38	38
Installations techniques	684	633
Matériel informatique et mobilier	52	40
Matériel de transport	4	4
Dotations aux provisions pour risques	-	13
TOTAL	702 047	609 370

* Les dotations nettes de reprises (Cf. note 19) sur logiciels de développements internes et externes s'élèvent donc respectivement à 418 754 K€ et 23 761 K€.

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

	31/03/15	31/03/14
Produits financiers		
Autres intérêts et produits assimilés	2 726	2 028
Reprises sur provisions et transferts de charges	1 018	1 278
Différences positives de change ⁽¹⁾	89 702	28 684
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	100	22
	93 546	32 012
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	46 601	8 427
Autres intérêts et charges assimilées ⁽²⁾	5 419	5 959
Différences négatives de change ⁽¹⁾	90 748	27 306
	142 768	41 692
RÉSULTAT FINANCIER	- 49 222	- 9 680

(1) Le résultat de change de - 1,1 M€ est principalement lié aux variations sur le dollar US (- 1,4 M€), la livre sterling (- 1,1 M€), le dollar canadien (1,2 €) et le dollar de singapourien (0,2 M€).

Risques de change

La Société est exposée aux risques de change sur ses flux d'exploitation ainsi que sur ses investissements dans ses filiales étrangères.

La Société protège uniquement ses positions concernant ses flux d'exploitation dans les principales monnaies (dollar US, dollar canadien, et livre sterling). La stratégie est de couvrir un seul exercice à la fois, l'horizon de couverture n'excède donc pas 18 mois.

La Société utilise tout d'abord des couvertures naturelles provenant de transactions en sens inverses (dépenses de 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.

Au 31 mars 2015, les montants couverts donnant lieu à des achats et ventes à terme de devises s'élèvent à 454 690 K€ (Cf. note « Engagements hors bilan »).

NOTE 23 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est celui dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation normale de l'entreprise (décret du 29/11/83, art. 14).

	31/03/15	31/03/14
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	4 134	18 370
Reprises exceptionnelles	270 518	208 926
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	1 500	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	3 593	13 985
Dotations exceptionnelles	172 435	278 512
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	97 125	- 65 201

Fin mars 2015, le résultat exceptionnel est principalement constitué des :

- dotations pour amortissements dérogatoires au titre des dépenses de conception de logiciels pour 172 400 K€ ;
- reprises pour amortissements dérogatoires au titre des dépenses de conception de logiciels pour 270 518 K€.

NOTE 24 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Au 31 mars 2015, le groupe fiscal intègre Ubisoft Entertainment SA (tête de groupe), et toutes les filiales dont le siège social est en France. Indépendamment du groupe fiscal, les données d'Ubisoft Entertainment SA sont les suivantes :

	31/03/15	31/03/14
Résultat courant avant impôts	79 316	- 122 261
Résultat exceptionnel	97 125	- 65 201
Résultat avant impôts	176 441	- 187 462
Impôt société	25 741	- 3 342
Résultat net comptable	150 700	- 184 120
Résultat fiscal	220 294	- 183 503

	Résultat avant impôt	Impôt		Résultat net
		Théorique (« crédit d'impôt »)	Dû	
Courant	79 316	46 845	18 878	60 438
Exceptionnel	97 125	36 866	18 338	78 787
Intégration fiscale			- 11 475	11 475
TOTAL	176 441	83 711	- 25 741	150 700

L'impôt société est constitué :

- d'une charge d'impôt de 36 379 K€ sur le résultat du groupe fiscal intégré ;
- de l'annulation de la charge d'impôt comptabilisée par les filiales du groupe d'intégration fiscale pour 6 189 K€ ;
- de crédits propres à la tête de groupe pour 766 K€ ;
- de dégrèvements d'impôts pour 3 683 K€.

Le déficit reportable du groupe fiscal au 31 mars 2015 s'élève à 467 332 K€, dont 376 815 K€ d'amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI.

INFORMATIONS DIVERSES

NOTE 25 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Nature	Description	31/03/15	31/03/14
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA			
Garanties financières		96 312	88 478
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA			
Lignes de crédit reçues et non utilisées		275 000	239 500
Couvertures de change		454 690	210 206

Nature	Description	Échéance	31/03/15
Engagements donnés ⁽¹⁾			
Garanties financières			96 312
Ubisoft Inc.	Garantie des engagements commerciaux	Fin de la relation commerciale	9 295
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie sur prêt	01/05/17	35 000
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie sur engagement d'investissements	31/08/20	6 929
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement du prix d'acquisition des actions Future Games of London Ltd	31/12/16	11 000
	Stand-by letter	30/09/15	9 295
	Stand-by letter	15/09/15	5 500
Engagements reçus ⁽¹⁾			
Lignes de crédit reçues et non utilisées			275 000
Crédit syndiqué		09/07/19	250 000
Lignes de crédit engagées		30/09/15	10 000
Lignes de crédit engagées		23/07/17	15 000
Couvertures de change ⁽²⁾			454 690
Dollar Canadien	Achat à terme	Avril 2015	32 756
	Achat à terme	Mai 2015	7 279
	Achat à terme	Juin 2015	7 279
	Achat à terme	Juillet 2015	7 279
	Achat à terme	Août 2015	7 279
	Achat à terme	Septembre 2015	7 279
Dollar US	Achat à terme	Avril 2015	139 418
	Vente à terme	Avril 2015	15 801
	Achat à terme	Juin 2015	10 224
	Vente à terme	Septembre 2015	37 178
	Vente à terme	Janvier 2016	27 884
	Vente à terme	Février 2016	120 829
Livre Sterling	Vente à terme	Avril 2015	12 375
	Vente à terme	Septembre 2015	13 750

(1) Ne sont détaillés que les engagements supérieurs à 5 M€.

(2) Juste valeur en euros évaluée par le MarkToMarket à la date de clôture.

Le crédit syndiqué, ainsi que les prêts bancaires engagés mis en place, sont conditionnés par des covenants financiers, fondés sur des ratios d'endettement net sur fonds propres et d'endettement net sur EBITDA.

Dans le cadre du crédit syndiqué, des lignes bilatérales et des emprunts de 5 M€ et Schudschein, les covenants à respecter (déterminés sur la base des comptes annuels consolidés en IFRS) sont les suivants :

	2013/2015	2012/2014
Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80	0,80
Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA <	1,5	1,5

Au 31 mars 2015, la Société est en conformité avec tous ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2015/2016.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

Contrat de crédit-bail

Immobilisation en crédit-bail	Coût d'entrée	Dotations de l'exercice	Amortissement cumulé	Valeur nette
Terrain	1 425	-	-	1 425
Immeuble	8 717	109	109	8 608
TOTAL	10 142	109	109	10 033

Engagements de crédit-bail	Redevances payées			Redevances restant à payer			Prix d'achat résiduel
	Redevances de l'exercice	Redevances cumulées	À 1 an au plus	+ 1 an à 5 ans	+ 5 ans	Total à payer	
Terrain	-	-	-	-	1 437	1 437	-
Immeuble	218	218	911	4 557	3 807	9 275	-
TOTAL	218	218	911	4 557	5 244	10 712	-

Autres engagements

L'effectif étant constitué de mandataires sociaux, aucune indemnité de départ à la retraite n'est due.

Ubisoft Entertainment SA s'est engagée à apporter son soutien financier à ses filiales afin de satisfaire leur besoin de trésorerie.

NOTE 26 EFFECTIF

Au 31 mars 2015, l'effectif est composé de 5 mandataires sociaux.

NOTE 27 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

La rémunération due par Ubisoft Entertainment SA aux organes d'administration au cours de l'exercice 2014/2015 s'élève à 1 029 K€. Les administrateurs perçoivent des jetons de présence composés d'une partie fixe et d'une partie variable, 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.

L'Assemblée générale du 20 novembre 2013 a fixé à 450 K€ le montant annuel maximum des jetons de présence pouvant être versé aux membres du Conseil d'administration et/ou des comités. Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2014/2015 s'élèvent à 412 K€.

Par ailleurs, 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.

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

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.

NOTE 28 ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La Société n'a connaissance d'aucun actif et/ou passif éventuel au 31 mars 2015.

NOTE 29 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**Programme de rachat d'actions**

Le Conseil d'administration du 12 mai 2015 Ubisoft a approuvé l'acquisition par la Société de ses propres actions à concurrence d'un montant maximum de 100 M€ sur une période de 24 mois. Cette approbation est réalisée dans le cadre du programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 et mis

en œuvre par le Conseil d'administration en date du même jour. Le programme sera mis en place sous réserve du renouvellement par l'Assemblée générale du 23 septembre 2015 des autorisations octroyées au Conseil d'administration d'opérer sur ses propres actions. Les actions achetées dans le cadre de ce programme seront annulées.

NOTE 30 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (31 MARS 2015)

	Pays	Devise	Capital (en milliers de devises)	Réserves et reports à nouveau avant affectation du résultat (en milliers de devises)
FILIALES CAPITAL DÉTENU AU MOINS À 50 %				
Ubisoft Inc.	États-Unis	Dollar US	90 405	92 684
Ubisoft EMEA SAS	France	Euro	11 960	21 233
Ubisoft International SAS	France	Euro	50 008	7 184
Ubisoft France SAS	France	Euro	20 623	6 859
Ubisoft GmbH	Allemagne	Euro	11 950	19 024
Ubisoft Divertissements Inc.	Canada	Dollar canadien	3 501	127 989
Owlient SAS	France	Euro	80	7 805

Autres filiales françaises**Autres filiales étrangères *****TOTAL****Participations capital détenu entre 10 et 50 %**

* les informations sur les filiales significatives sont détaillées. Les autres filiales étrangères comprennent un nombre de filiales important mais dont la valeur des titres n'est pas significative.

Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus <i>(en milliers d'euros)</i>		Prêts et avances consenties par la Société et non remboursés <i>(en milliers d'euros)</i>	Chiffre d'affaires hors taxes <i>(en milliers de devises)</i>	Résultat du dernier exercice clos <i>(en milliers de devises)</i>	Dividendes encaissés
	Brut	Net				
100 %	96 991	96 991	-	776 051	10 086	-
100 %	55 158	55 158	-	370 869	1 742	-
100 %	50 008	50 008	-	90 019	- 863	-
100 %	22 872	22 872	-	85 233	875	-
100 %	27 101	27 101	-	120 852	1 638	-
100 %	2 385	2 385	-	377 719	14 692	-
100 %	20 094	20 094	-	9 046	1 823	-
	24 468	20 892	-			-
	33 459	29 075	53 774			-
	332 536	324 576				
	-	-	-			

5.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 mars 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

2. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Logiciels de développement interne et développements extérieurs

La note « Immobilisations incorporelles » du paragraphe « règles et méthodes comptables » de l'annexe expose les principes comptables relatifs à la comptabilisation et à la dépréciation des logiciels de développement interne et des développements extérieurs.

Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par la Société, à comparer les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction.

Titres de participation

La note « Immobilisations financières » du paragraphe « règles et méthodes comptables » de l'annexe expose les principes comptables relatifs à la comptabilisation et à la dépréciation des titres de participation.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre Société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes annexes et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs de capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les Commissaires aux comptes

Nantes, le 2 juin 2015

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Franck Noël

Associé

Rennes, le 2 juin 2015

MB Audit

Roland Travers

Associé

5.5 Résultats d'Ubisoft (société mère) au cours des cinq derniers exercices

Exercice	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Capital social <i>(en euros)</i>	7 341 411	7 369 475	7 441 041	8 200 040	8 478 237
Nombre d'actions ordinaires	94 727 890	95 090 002	96 013 433	105 806 973	109 396 612
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions à créer	15 590 840	17 518 199	23 277 869	12 742 995	8 307 244
<i>Par levée de stock-options</i>	14 473 220	16 573 169	12 880 409	9 859 628	4 875 020
<i>Par attribution d'actions gratuites</i>	1 117 620	945 030	1 879 528	2 883 367	3 432 224
<i>Par levée de BSA</i>	-	-	8 517 932	-	-
Chiffre d'affaires <i>(en milliers d'euros)</i>	729 169	782 547	933 598	786 733	1 100 316
Résultat avant impôts, participation, dotations <i>(en milliers d'euros)</i>	257 594	295 289	392 737	243 524	568 900
Impôts sur les bénéfices <i>(en milliers d'euros)</i>	- 30 439	- 2 271	- 3 002	- 3 342	25 741
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation, dotations <i>(en milliers d'euros)</i>	- 152 117	- 63 817	- 30 462	- 184 120	150 700
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Par action, résultat après impôts avant dotations <i>(en euros)</i>	3,04	3,13	4,12	2,30	4,97
Par action, résultat après impôt et dotations <i>(en euros)</i>	- 1,61	- 0,67	- 0,32	- 1,74	1,38
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale <i>(en milliers d'euros) *</i>	681	649	649	649	949
Cotisations sociales et avantages sociaux <i>(en milliers d'euros)</i>	239	243	228	272	438

6

Information sur la Société et le capital

6.1 Informations juridiques	174	6.3 Le marché des titres	186
6.1.1 Renseignements sur la Société	174	6.3.1 Établissement assurant le service titres	186
6.1.2 Statuts	174	6.3.2 Fiche signalétique de l'action Ubisoft	186
6.2 Capital social et actionnariat	177	6.3.3 Évolution du cours de bourse sur les 24 derniers mois	187
6.2.1 Capital social	177	6.3.4 Opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et 222-15-3 du règlement général de l'AMF	188
6.2.2 Capital potentiel au 31 mars 2015	177	6.4 Titres non représentatifs du capital	190
6.2.3 Autorisations financières	178	6.5 Communication financière	191
6.2.4 Évolution du capital au cours des trois derniers exercices et jusqu'au 12 mai 2015	179	6.5.1 Documents accessibles au public	191
6.2.5 Actionnariat salarié dans le cadre du fonds commun de placement d'entreprise (ci-après « FCPE »)	179	6.5.2 Calendrier de la communication financière pour l'exercice 2015/2016	191
6.2.6 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	180		
6.2.7 Rachat d'actions propres	180		
6.2.8 Répartition du capital et des droits de vote	183		
6.2.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	185		

6.1 Informations juridiques

6.1.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Dénomination sociale	Ubisoft Entertainment
Siège social	107, avenue Henri-Fréville – BP 10704 – Rennes (35207) Cedex 2
Forme juridique	Société anonyme à Conseil d'administration régie par la législation française (notamment par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés commerciales) ainsi que par ses statuts et son règlement intérieur
Date de constitution et durée de vie	La Société a été constituée le 28 mars 1986 et immatriculée au Registre du commerce et des sociétés le 9 avril 1986 pour une durée de 99 ans, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée
Registre du commerce et des sociétés	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

6.1.2 STATUTS

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

Objet social (article 3 des statuts)

La Société 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.

Forme des actions et identification des actionnaires (article 5 des statuts)

Les actions ordinaires 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 préférence de la Société sont obligatoirement nominatives et ne peuvent être conventionnellement démembrées.

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. Les actions ordinaires transmettent par virement de compte à compte. Les actions de préférence sont incessibles.

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.

Franchissements de seuils (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.

Droits et obligations attaches aux actions (article 7 des statuts)

I. Droits attachés aux actions ordinaires : Chaque action ordinaire 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.

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.

II. Droits attachés aux actions de préférence : Les actions de préférence sont privées de droit préférentiel de souscription pour toute augmentation de capital ou opérations avec droit sur les actions ordinaires. En revanche, le ratio de conversion (visé au 2.2 ci-après) sera ajusté de façon à préserver les droits des titulaires d'actions de préférence.

III. Caractéristiques des actions de préférence

1. Droit au boni de liquidation et droit aux dividendes : Chaque action de préférence donne droit, jusqu'à la Date de Conversion dans le boni de liquidation, à une part égale à la quotité du capital qu'elle représente. Chaque action de préférence disposera d'un droit à distribution de dividende égal à 1 % du droit de distribution.

2. Conversion :

2.1 Date de Conversion : Les actions de préférence ne pouvant être émises que dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions, la date de conversion (la « **Date de Conversion** ») est directement liée aux périodes d'acquisition ou de conservation prévues dans le plan d'attribution gratuite d'actions et ne peut en tout état de cause intervenir avant un délai minimum de 4 ans ;

2.2 Conditions de conversion : Le nombre d'actions ordinaires pouvant résulter de la conversion est calculé selon un ratio de conversion déterminé par le Conseil d'administration en fonction de la moyenne pondérée des volumes des cours de l'action de la Société sur une période à définir par le Conseil d'administration (le « **Cours de Bourse Pondéré** ») à la Date de Conversion (le « **Ratio de Conversion** »). Étant précisé que le Conseil d'administration détermine au jour de l'attribution :

- le Cours de Bourse Pondéré à partir duquel les actions de préférence peuvent donner droit à conversion (le « **Cours de Bourse Plancher** ») qui, ne peut être inférieur :

→ soit au cours de bourse d'ouverture de l'action ordinaire sur Euronext Paris au jour de l'attribution (le « **Cours du Jour** »),

→ soit à la moyenne des cours d'ouverture de l'action ordinaire lors des vingt séances de bourse précédant leur attribution (la « **Moyenne des 20** »),

- le cours de bourse cible à la Date de Conversion au-delà duquel le nombre d'actions ordinaires issu de la conversion n'augmente plus (le « **Cours de Bourse Plafond** »), qui ne peut être inférieur soit au Cours du Jour, soit la Moyenne des 20 augmenté d'un pourcentage à définir par le Conseil d'administration en fonction des résolutions de l'assemblée autorisant les attributions gratuites d'actions de préférence.

2.3 Modalités de conversion : Sous réserve de l'atteinte des conditions de conversion, les actions de préférence seront, à la Date de Conversion, converties par la Société en actions ordinaires selon l'une des modalités suivantes déterminées par le Conseil d'administration lors de leur attribution :

- soit automatiquement à la Date de Conversion ;
- soit à la demande du porteur à compter de la Date de Conversion et jusqu'à une date butoir déterminée par le Conseil d'administration au terme de laquelle les actions de préférence seront converties automatiquement si le porteur n'a pas initié la conversion pendant cette période. La conversion à l'initiative du porteur devra respecter les règles légales ou réglementaires liées au délit d'initié.

Toutes les actions de préférence converties seront définitivement assimilées aux actions ordinaires à leur Date de Conversion et porteront jouissance courante.

3. Droits de vote

Les actions de préférence sont dépourvues du droit de vote lors des Assemblées ordinaires et extraordinaires des titulaires d'actions ordinaires ; étant précisé qu'elles disposent du droit de vote en Assemblée spéciale des titulaires d'actions de préférence.

Assemblées générales (article 13 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.

Répartition statutaire des bénéfices (article 16 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 la proposition du Conseil d'administration, jugera utiles d'affecter à toutes réserves extraordinaires ou spéciales 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, proposer une option du paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en tout ou partie par remise d'actions nouvelles de la Société.

6.2 Capital social et actionnariat

6.2.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 mars 2015, le nombre d'actions en circulation s'élève à 109 396 612 actions de 0,0775 € de nominal chacune, entièrement libérées soit un capital social de 8 478 237,43 €.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015 :

AU 01/04/14	105 806 973 ACTIONS
Levées d'options de souscription d'actions	2 741 883 actions
Attribution gratuite d'actions	636 614 actions
PEG	211 142 actions
AU 31/03/15	109 396 612 ACTIONS

6.2.2 CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2015

Attribution gratuite d'actions (Cf. 3.2.3.5)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Conditions de présence et/ou performance	3 432 224	3,04 %

Options de souscription d'actions (Cf. 3.2.3.6)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Ouvertes	Plans 23, 24, 25 et 26	2 721 727
Ouvertes et non ouvertes	Plans 23, 24, 25, 26, 27, 28 et 29	4 875 020

Bons d'émission d'actions (Cf. 6.2.6) – « BEA » ⁽¹⁾	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Nombre de BEA en circulation	10 780 000	10 780 000

(1) Ligne de capital « Equity line » : BEA exerçables au gré de la Société permettant de réaliser des augmentations de capital successives pour un montant maximum de 835 450 € (Nouvelle ligne mise en place le 27 mars 2015 en remplacement de la précédente ligne arrivée à expiration le 19 mars 2015 sans avoir été utilisée [9 400 000 BEA/augmentation de capital social maximum en nominal de 728 500 €]).

6.2.3 AUTORISATIONS FINANCIÈRES

Nature	Date de l'assemblée Résolution	Durée Échéance	Plafond d'utilisation	Date de l'utilisation 2014/2015	Émission du 01/04/14 au 31/03/15
Rachat d'actions	01/07/14 10 ^e résolution	18 mois 31/12/15	10 % du capital Prix d'achat maximum : 30 €	Cf. 6.2.7	
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	01/07/14 11 ^e résolution	18 mois 31/12/15	10 % du capital	N/A	
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	27/06/13 15 ^e résolution	26 mois 26/08/15	10 M€	23/06/14 14/10/14 10/11/14	636 614 actions créées ⁽¹⁾
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	27/06/13 16 ^e résolution ⁽²⁾	26 mois 26/08/15	En capital : 1 450 K€ Titres de créances : 400M€	N/A	N/A
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public	27/06/13 17 ^e résolution ⁽²⁾	26 mois 26/08/15	En capital : 1 450 K€ Titres de créances : 400 M€	N/A	N/A
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé	27/06/13 18 ^e résolution ⁽²⁾	26 mois 26/08/15	En capital : 1 450 K€ Titres de créances : 400 M€	27/03/15	10 780 000 actions maximum à créer ⁽³⁾
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature	27/06/13 20 ^e résolution ⁽²⁾	26 mois 26/08/15	10 % du capital au jour de l'assemblée	N/A	N/A
Augmentation de capital en faveur des salariés adhérent à un plan d'épargne (PEG)	27/06/13 21 ^e résolution ^{(2) (4)}	26 mois 26/08/15	0,2 % du montant du capital au jour de l'utilisation par le CA	11/02/14	211 142
	01/07/14 12 ^e résolution ⁽²⁾	26 mois 31/08/16	0,2 % du montant du capital au jour de l'utilisation par le CA	16/12/14	En cours : 216 783 actions maximum ⁽⁶⁾
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions	24/09/12 18 ^e résolution ⁽⁵⁾	38 mois 23/11/15	2,6 % du capital au jour de l'utilisation par le Conseil	24/09/14 16/12/14	727 940 options attribuées
	27/06/13 22 ^e résolution ^{(2) (4)}	38 mois 26/08/16	1,5 % du capital au jour de la décision du Conseil	01/07/14	572 898 actions attribuées
Attribution gratuite d'actions	01/07/14 15 ^e et 16 ^e résolutions ⁽²⁾	38 mois 31/08/17	1,7 % du capital au jour de la décision du Conseil (dont 0,1 % maximum pour les membres du Comité exécutif) • 1,1 % en actions ordinaires • 0,6 % en actions de préférence	24/09/14 16/12/14	718 430 actions attribuées ⁽⁷⁾
Augmentation de capital réservée aux salariés des filiales de la Société (hors de France)	01/07/14 13 ^e résolution ⁽²⁾	18 mois 31/12/15	0,2 % du capital au jour de la décision du Conseil	19/03/15	185 437 actions maximum à créer ⁽⁸⁾

(1) Livraison des actions gratuites – Plans : 30 juin 2010, 15 novembre 2010 et 19 octobre 2012.

(2) Imputation sur le plafond global de 4 M€ fixé par l'Assemblée du 27 juin 2013 (23^e résolution).

(3) Mise en place d'une ligne de capital « Equity Line » : émission de 10 780 000 bons d'émission d'actions (BEA) à un prix d'émission unitaire de 0,0001 € exerçables du 27 mars 2015 au 27 mars 2017 (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 faisant ressortir, au moment de chaque émission, une décote maximum de 4,5 % par rapport au cours moyen pondéré des 3 jours de bourse précédant sa fixation : soit une augmentation de capital social maximal en nominal de 835 450 €.

(4) Il a été mis fin à cette délégation (pour la fraction non utilisée) par l'Assemblée du 1^{er} juillet 2014 ayant approuvé une résolution de même nature.

(5) Imputation sur le plafond global de 4 M€ fixé par l'Assemblée du 24 septembre 2012 (21^e résolution).

(6) Soit 0,2 % du nombre d'actions au jour du Conseil d'administration. Période de souscription : lundi 22 juin 2015 au lundi 6 juillet 2015. Émission des actions sur l'exercice clos le 31 mars 2016.

(7) Dont 465 120 actions ordinaires sous réserve de la conversion de 15 504 actions (ratio de conversion 1 action de préférence donne droit à une action ordinaire sous réserve de conditions boursières) – Cf. 3.2.3.1.

(8) Nombre d'actions créées le 2 avril 2015 : 179 300.

6.2.4 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET JUSQU'AU 12 MAI 2015

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 ⁽¹⁾
23/05/12	Exercice de SOP du 30/03/12 au 30/04/12 et de BSA du 10/04/12 au 30/04/12	769	59,59 €	4 425,97 €	95 090 771	7 369 534,75 €
11/06/12	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de BSA du 01/05/12 au 31/05/12	35 817	2 775,82 €	47 730,64 €	95 126 588	7 372 310,57 €
27/06/12	Augmentation par incorporation de réserves	13 750	1 065,63 €	-	95 140 338	7 373 376,20 €
19/07/12	Exercice de SOP du 01/05/12 au 30/06/12 et de BSA du 01/06/12 au 30/06/12 Souscription du FCPE Ubi actions	66 835	5 179,71 €	289 493,97 €	95 207 173	7 378 555,91 €
14/09/12	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP et BSA du 01/07/12 au 31/08/12	94 178	7 298,79 €	113 839,93 €	95 301 351	7 385 854,70 €
05/04/13	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP et BSA du 01/09/12 au 31/03/13	753 040	58 360,60 €	5 144 187,80 €	96 054 391	7 444 215,30 €
17/06/13	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP et de BSA du 01/04/13 au 31/05/13	187 864	14 559,46 €	974 118,23 €	96 242 255	7 458 774,76 €
18/07/13	Exercice de SOP et BSA du 01/06/13 au 30/06/13 Souscription du FCPE Ubi actions	221 006	17 127,97 €	1 375 347,11 €	96 463 261	7 475 902,73 €
15/11/13	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP du 01/07/13 au 31/10/13 et de BSA du 01/07/13 au 16/10/13	8 754 408	678 466,62 €	60 041 538,85 €	105 217 669	8 154 369,35 €
13/12/13	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP du 01/11/13 au 30/11/13	294 576	22 829,64 €	90 629,11 €	105 512 245	8 177 198,99 €
27/03/14	Exercice de SOP du 01/12/13 au 28/02/14 et augmentation de capital (salariés de certaines filiales étrangères)	229 711	17 802,60 €	1 761 582,75 €	105 741 956	8 195 001,59 €
04/04/14	Exercice de SOP du 01/03/14 au 31/03/14	65 017	5 038,82 €	369 743,97 €	105 806 973	8 200 040,41 €
23/06/14	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP du 01/04/14 au 31/05/14	436 966	33 864,86 €	1 629 102,30 €	106 243 939	8 233 905,27 €
15/07/14	Exercice de SOP du 01/06/14 au 30/06/14 et souscription du FCPE Ubi actions	417 633	32 366,56 €	2 986 001,25 €	106 661 572	8 266 271,83 €
14/10/14	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP du 01/07/14 au 30/09/14	693 316	53 731,99 €	2 435 588,30 €	107 354 888	8 320 003,82 €
10/11/14	Augmentation par incorporation de réserves et exercice de SOP du 01/10/14 au 31/10/14	450 736	34 932,04 €	1 168 349,40 €	107 805 624	8 354 935,86 €
02/04/15	Exercice de SOP du 01/11/14 au 28/02/15 et augmentation de capital (salariés de certaines filiales étrangères)	1 683 179	130 446,37 €	11 570 478,01 €	109 488 803	8 485 382,23 €
10/04/15	Exercice de SOP du 01/03/15 au 31/03/15	87 109	6 750,95 €	570 479,43 €	109 575 912	8 492 133,18 €

(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.

6.2.5 ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LE CADRE DU FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE (CI-APRÈS « FCPE »)

Au 31 mars 2015, les salariés détiennent par le biais du « FCPE Ubi actions » 917 482 actions soit 0,839 % du capital social.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2015, il a été fait usage de la délégation octroyée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014, aux fins de procéder à des

augmentations de capital réservées 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.

L'utilisation faite de cette délégation entre le 1^{er} avril 2014 et le 31 mars 2015 figure au 6.2.3 – Autorisations financières.

6.2.6 MONTANT DES VALEURS MOBILIÈRES CONVERTIBLES, ÉCHANGEABLES OU ASSORTIES DE BONS DE SOUSCRIPTION

Bons d'émission d'actions dans le cadre d'une ligne de capital « Equity Line »

La ligne de capital – Equity Line – mise en place, le 20 mars 2012 avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB) pour une durée initiale de 2 ans, prorogée le 10 juillet 2013, jusqu'au 20 mars 2015 (l'« Equity Line 2012 ») étant arrivée à expiration, il a été décidé le 27 mars 2015, faisant usage de la délégation de compétence accordée par l'Assemblée générale du 27 juin 2013 sous sa 18^e résolution et de la subdélégation accordée par le Conseil d'administration du 19 mars 2015 à son Président-Directeur général, 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 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 2015 »).

Utilisation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2015

- Equity Line 2012 : N/A.
- Equity Line 2015 : N/A.

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

- **Equity Line 2012** : 728 500 euros soit 9 400 000 actions maximum pouvant être créées.
- **Equity Line 2015** : 835 450 euros soit 10 780 000 actions maximum pouvant être créées.

Prix de Souscription d'une action nouvelle

- **Equity Line 2012** : 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.
- **Equity Line 2015** : Le prix de souscription d'une action nouvelle par exercice de BEA fera ressortir, au moment de chaque émission, une décote maximum de 4,5 % du cours moyen pondéré des 3 jours de bourse précédant sa fixation.

Période d'exercice des BEA

- **Equity Line 2012** : Prorogation d'une année supplémentaire, soit jusqu'au 20 mars 2015 de la durée arrivant initialement à échéance le 20 mars 2014.
- **Equity Line 2015** : 2 ans à compter du 27 mars 2015 soit jusqu'au 27 mars 2017 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.

6.2.7 RACHAT D'ACTIONS PROPRES

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance en date du 12 mai 2015, autorisé l'acquisition par la Société de ses propres actions à concurrence d'un montant maximum de 100 M€ sur une période de 24 mois. Cette autorisation a été octroyée dans le cadre du programme de rachat d'actions voté par l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 et mis en œuvre par le Conseil d'administration en date du même jour et sous réserve du renouvellement par l'Assemblée générale du 23 septembre 2015 des autorisations à consentir au Conseil d'administration aux fins d'opérer sur les actions de la Société. Les actions achetées en vertu de cette autorisation du Conseil ont vocation à être annulées.

6.2.7.1 Autorisation en vigueur au jour du présent rapport

Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014 a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013 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 31/03/15

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,37 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille	
Contrat de liquidité	81 183
Couverture de plans d'options d'achat	321 309
Valeur comptable du portefeuille	2 632 657,12 €
Valeur de marché du portefeuille ⁽¹⁾	6 924 874,86 €

(1) Cours de clôture au 31 mars 2015 : 17,205 €.

Détails des opérations d'achat et de vente d'actions propres sur l'exercice

(article L. 225-211 du Code de commerce)

NOMBRE D' ACTIONS INSCRITES AU NOM DE LA SOCIÉTÉ AU 31/03/14	467 618
Nombre d'actions acquises au cours de l'exercice	1 250 489
Cours moyen des acquisitions	14,36 €
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1 315 615
Cours moyen des ventes	14,14 €
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 31/03/15	402 492
Valeur des actions inscrites au nom de la Société au 31/03/15 ⁽¹⁾	2 637 359,19 €
Valeur nominale des actions inscrites au nom de la Société au 31/03/15	31 193,13 €
Nombre d'actions utilisées au cours de l'exercice	1 315 615
Réallocation ayant eu lieu au cours de l'exercice	N/A
Fraction du capital représentée pour les actions détenues au 31/03/15	0,37 %

(1) Évaluées au cours d'achat.

Affectation par objectif des actions ainsi auto-détenues

	Contrat de liquidité	Couverture de plans d'options d'achat
Nombre d'actions auto-détenues	81 183	321 309

6.2.7.2 Contrats de liquidité

Depuis le 2 janvier 2006, la Société a confié à Exane BNP PARIBAS la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des marchés financiers (ci-après le « Contrat »), d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

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. Par avenant en date du 10 octobre 2015 au Contrat, le montant total des moyens mis à disposition a été ramené à 1 500 000 euros. La Société a affecté cette somme pour la mise en œuvre dudit Contrat au titre de l'exercice écoulé.

6.2.7.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 23 septembre 2015

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 23 septembre 2015.

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

Part maximale du capital : 10 % du nombre total des actions composant le capital social à la date du rachat – soit à titre indicatif et sur la base du nombre d’actions en circulation au 30 avril 2015 (109 940 718) et compte tenu du nombre d’actions détenues au 12 mai 2015 (391 051 actions représentant 0,36 % du capital) : 10 603 020 soit 9,64 %.

Prix maximum d’achat : 40 € soit sur la base du capital social au 30 avril 2015 un montant maximum de 439 762 840 €.

Objectifs :

- assurer la liquidité et animer le marché de l’action Ubisoft Entertainment SA par l’intermédiaire d’un prestataire de service d’investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l’AMF ;
- honorer des obligations liées aux programmes d’options d’achat d’actions, d’attribution gratuite d’actions ou cessions d’actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d’entre eux, notamment dans le

cadre de tout plan d’épargne d’entreprise ou de la participation aux résultats de l’entreprise ;

- conserver les 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 ;
- remettre les titres lors 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 par remboursement, conversion, échange, présentation d’un bon ou de toute autre manière ;
- annuler, totalement ou partiellement, les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, en vertu d’une autorisation de l’Assemblée générale extraordinaire ;
- mettre 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 23 septembre 2015.

DÉCLARATIONS SYNTHÉTIQUES DES OPÉRATIONS RÉALISÉES DU 15 MAI 2014 * AU 12 MAI 2015 DATE DU PRÉSENT RAPPORT

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,36 %
Nombre d’actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille ⁽¹⁾	
Contrat de liquidité	80 500
Couverture de plans d’options d’achat	310 551
Valeur comptable du portefeuille	2 596 728,57 €
Valeur de marché du portefeuille ⁽²⁾	6 550 104,25

(1) 400 000 titres ont été acquis sur le marché (affectés à l’objectif actionnariat salarié) en vertu de la 6^e 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 12 mai 2015 : 16,75 €.

* 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 31/03/15			
	Achats	Ventes transferts	Positions ouvertes à l’achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d’achat achetées	Achats à terme	Options d’achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	1 233 461	1 263 196	NÉANT			
Échéance maximale moyenne ⁽¹⁾	-	-				
Cours moyen de la transaction	14,85 €	14,57 €				
Prix d’exercice moyen	-	-				
Montants	18 316 038 €	18 696 853 €				

(1) Durée de validité de l’autorisation de l’Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 : 31 décembre 2015 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.

6.2.8 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

6.2.8.1 Évolution au cours des trois derniers exercices

	31/03/15		31/03/14		31/03/13	
	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 SE	7 031 092	13 683 760	7 231 092	13 883 760	6 652 668	13 305 336
	6,427 %	11,048 %	6,834 %	11,519 %	6,929 %	12,004 %
Yves Guillemot	917 783	1 759 511	917 783	1 759 511	836 608	1 673 216
	0,839 %	1,421 %	0,867 %	1,460 %	0,871 %	1,510 %
Claude Guillemot	722 363	1 412 726	722 363	1 412 726	685 244	1 370 488
	0,660 %	1,141 %	0,683 %	1,172 %	0,714 %	1,236 %
Michel Guillemot	505 103	1 010 206	505 103	1 010 206	499 984	999 968
	0,462 %	0,816 %	0,477 %	0,838 %	0,521 %	0,902 %
Gérard Guillemot	525 547	1 051 094	525 547	1 051 094	520 428	1 040 856
	0,480 %	0,849 %	0,497 %	0,872 %	0,542 %	0,939 %
Christian Guillemot	106 119	212 238	227 070	443 977	276 788	553 576
	0,097 %	0,171 %	0,215 %	0,368 %	0,288 %	0,499 %
Autres membres Famille Guillemot	83 843	167 395	83 843	167 395	109 148	218 296
	0,077 %	0,135 %	0,079 %	0,139 %	0,113 %	0,196 %
Guillemot Corporation SA	443 874	887 748	613 874	1 227 748	613 874	1 227 748
	0,406 %	0,717 %	0,580 %	1,019 %	0,639 %	1,108 %
	10 335 724	20 184 678	10 826 675	20 956 417	10 194 742	20 389 484
CONCERT ⁽¹⁾	9,448 %	16,298 %	10,232 %	17,387 %	10,618 %	18,396 %
Ubisoft Entertainment SA	402 492	-	467 618	-	511 523	-
	0,368 %	-	0,442 %	-	0,533 %	-
FCPE Ubi Actions	917 482	1 659 005	877 487	1 626 074	924 360	1 672 947
	0,839 %	1,339 %	0,829 %	1,349 %	0,963 %	1,509 %
Public	97 740 914	102 009 611	93 635 193	97 943 897	84 382 808	88 774 508
	89,345 %	82,363 %	88,496 %	81,263 %	87,886 %	80,095 %
	109 396 612	123 853 294	105 806 973	120 526 388	96 013 433	110 836 939
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Le concert, composé des sociétés Guillemot Brothers SE, Guillemot Corporation SA et de la famille Guillemot, détient 9 848 954 droits de vote double au 31/03/15.

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

6.2.8.2 Répartition du capital et des droits de vote au 30 avril 2015

	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exerçables en AG	
	Nombre de titres	%	Nombre	%	Nombre	%
Guillemot Brothers SE ⁽¹⁾	7 031 092	6,395 %	13 683 760	10,964 %	13 683 760	10,998 %
Yves Guillemot	917 783	0,835 %	1 759 511	1,410 %	1 759 511	1,414 %
Claude Guillemot	722 363	0,657 %	1 412 726	1,132 %	1 412 726	1,135 %
Michel Guillemot	505 103	0,459 %	1 010 206	0,809 %	1 010 206	0,812 %
Gérard Guillemot	525 547	0,478 %	1 051 094	0,842 %	1 051 094	0,845 %
Christian Guillemot	106 119	0,097 %	212 238	0,170 %	212 238	0,171 %
Autres membres Famille Guillemot	83 843	0,077 %	167 395	0,135 %	167 395	0,135 %
Guillemot Corporation SA	443 874	0,404 %	887 748	0,711 %	887 748	0,714 %
CONCERT	10 335 724	9,402 %	20 184 678	16 173 %	20 184 678	16,224 %
Ubisoft Entertainment SA	390 291	0,355 %	390 291	0,313 %	-	-
FCPE Ubi Actions	909 664	0,827 %	1 651 187	1,323 %	1 651 187	1,327 %
Public	98 305 039	89,416 %	102 580 448	82,191 %	102 580 448	82,449 %
TOTAL	109 740 718	100 %	124 806 604	100 %	124 416 313	100 %

6.2.8.3 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social au 31 mars 2015 ⁽¹⁾

Actionnaire	% capital	% droits de vote bruts	% droits de vote nets
FMR LLC ⁽²⁾	9,945 %	8,756 %	8,784 %

(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, agissant pour le compte de fonds, communément dénommé Fidelity Investments.

6.2.8.4 Franchissements de seuils

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2015 et jusqu'au 12 mai 2015 les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Déclarant	Date	Seuil franchi (en %)		Nature	Détenion après franchissement (en %)	
		Capital	Droits de vote		Capital	Droits de vote
FMR LLC ⁽¹⁾	07/07/14	10 %	-	À la baisse suite à cession sur le marché	9,99 %	8,76 %
BlacRock Inc. ⁽²⁾	28/10/14	-	5 %	À la baisse suite à cession sur le marché	5,68 %	4,98 %
	31/10/14	5 %	-	À la baisse suite à cession sur le marché	4,78 %	4,19 %
	07/05/14	5 %	-	À la hausse suite à acquisition sur le marché	5,05 %	4,42 %
	30/06/14	-	5 %	À la hausse suite à acquisition sur le marché	5,72 %	5,01 %
FIL Limited ⁽³⁾				À la baisse suite à augmentation du nombre de droits de vote total de la Société	5,70 %	4,99 %
	08/07/14	-	5 %			
	16/07/14	-	5 %	À la hausse suite à acquisition sur le marché	5,71 %	5,001 %
	13/11/14	-	5 %	À la baisse suite à cession sur le marché	5,66 %	4,97 %
Concert Guillemot	21/11/14	5 %	-	À la baisse suite à cession sur le marché	4,90 %	4,30 %
	07/07/14	10 %	-	À la baisse suite à augmentation du nombre d'actions de la Société	9,99 %	16,94 %

(1) FMR LLC est une holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, communément dénommé Fidelity Investments.

(2) La participation de BlackRock Inc. est détenue pour le compte de clients mais le gestionnaire d'investissement dispose du pouvoir discrétionnaire d'exercer les droits de vote attachés aux titres détenus, sauf demande expresse de clients de garder le contrôle sur les droits de vote.

(3) FIL Limited est une holding d'un groupe indépendant de gestion de portefeuille communément dénommé FIL International.

6.2.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés ci-après.

Structure du capital social de la Société et participations directes ou indirectes dont la Société a connaissance

La structure du capital de la Société ainsi que les participations dont la Société a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce, sont présentées à la section 6.2.8 – Répartition du capital et des droits de vote ci-avant.

Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions – Clauses des conventions portées à la connaissance de la Société

L'article 6 des statuts visé à la section 6.1.2 – Statuts ci-avant prévoit de priver de droit de vote l'actionnaire qui n'aurait pas déclaré à la Société de franchissement de seuil de 4 % (ou un multiple de 4 %) du capital ou des droits de vote. Il n'a pas été porté à la connaissance de la Société des clauses visées au 2° de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

Detenteurs de titres composant des droits de contrôle spéciaux sur la Société

L'article 7 des statuts visé à la section 6.1.2 – Statuts ci-avant prévoit qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions ordinaires inscrites au nominatif au nom d'un même titulaire depuis au moins deux ans. Sous cette réserve, il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux visé au 4° de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce.

Mécanismes de contrôle prévus par un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Le règlement du fonds communs de placement Ubi Actions prévoit que le Conseil de surveillance exerce les droits de vote aux assemblées de la Société et décide de l'apport de titres notamment en cas d'offre publique. Le FCPE Ubi Actions Relais détient 0,839 % du capital et 1,339 % des droits de vote au 31 mars 2015.

Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

La Société n'a pas connaissance d'accord entre actionnaires visé au 6° de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce qui pourrait entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

Règles applicables à la nomination ou au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration ainsi que les modifications des statuts se font conformément aux dispositions légales et statutaires.

Pouvoirs du Conseil d'administration en cas d'offre publique

Conformément à la résolution approuvée par l'Assemblée générale le 1^{er} juillet 2014, le Conseil d'administration ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société en période d'offre au public sur les actions de la Société. Il va être proposé à l'Assemblée générale du 23 septembre 2015 de reconduire cette limitation.

Par ailleurs, à la suite de la modification de l'article L. 233-32 du Code de commerce par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 visant à reconquérir l'économie réelle (dite « Loi Florange »), il sera proposé à l'Assemblée générale du 23 septembre 2015 appelée à renouveler les autorisations d'émission d'actions et de valeurs mobilières avec ou sans droit préférentiel de souscription, de prévoir que le Conseil d'administration ne pourra pas décider ces émissions (sauf augmentation de capital réservée aux salariés, au Comité exécutif et/ou aux Dirigeants de la Société ou des sociétés qui lui sont liées et attribution gratuite d'actions sous conditions de performance ou d'options de souscription et/ou d'achat) pendant les périodes d'offre publique sur les actions de la Société (Cf. chapitre 7 – Résolutions à l'Assemblée générale).

Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle

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.

Accord 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

Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions des mandataires sociaux.

6.3 Le marché des titres

6.3.1 ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE TITRES

BNP PARIBAS

Grands Moulins de Pantin

Relations Actionnaires – 9, rue du Débarcadère – 93761 PANTIN Cedex

6.3.2 FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION UBISOFT

Code valeur ISIN	FR0000054470
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Valeur nominale	0,08 €
Nombre d'actions en circulation au 31/03/15 ⁽¹⁾	103 396 612
Cours de clôture au 31/03/15 ⁽²⁾	17,21 €
Capitalisation boursière au 31/03/15	1 882 168 709,46 €
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 €

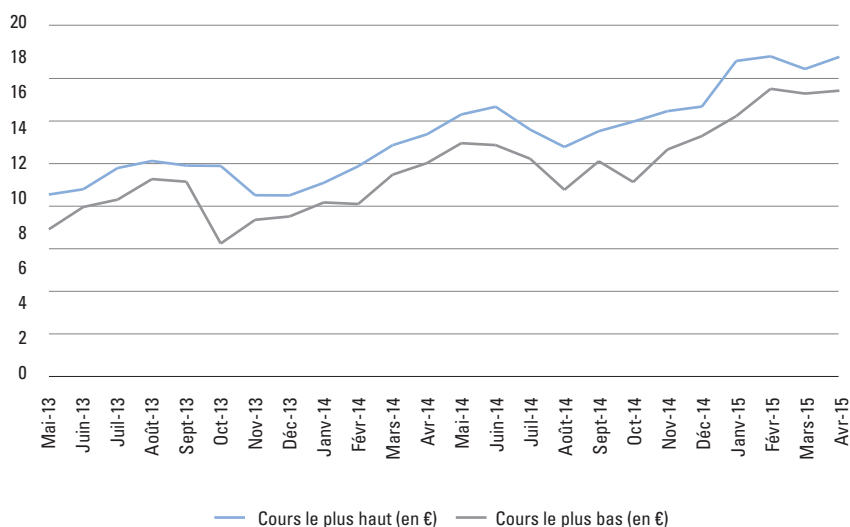
(1) Actions en circulation.

(2) Source Euronext.

6.3.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 24 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Volume échangé (en actions)
2013			
Mai 2013	10,34	8,36	9 057 251
Juin 2013	10,64	9,63	4 925 295
Juillet 2013	11,85	10,05	7 274 917
Août 2013	12,25	11,22	4 431 398
Septembre 2013	11,99	11,07	6 086 402
Octobre 2013	11,97	7,55	28 015 460
Novembre 2013	10,30	8,90	10 627 940
Décembre 2013	10,29	9,09	6 732 686
2014			
Janvier 2014	11,01	9,889	8 356 823
Février 2014	11,95	9,80	7 750 745
Mars 2014	13,15	11,47	9 436 626
Avril 2014	13,77	12,13	6 323 472
Mai 2014	14,90	13,265	8 688 783
Juin 2014	15,34	13,155	6 635 485
Juillet 2014	14,04	12,38	6 386 365
Août 2014	13,05	10,61	6 069 797
Septembre 2014	13,95	12,235	5 654 686
Octobre 2014	14,49	11,05	8 466 183
Novembre 2014	15,09	12,905	9 284 492
Décembre 2014	15,35	13,67	7 412 408
2015			
Janvier 2015	17,95	14,805	8 139 591
Février 2015	18,21	16,36	8 549 231
Mars 2015	17,49	16,09	6 051 699
Avril 2015	18,18	16,255	5 477 174

(Source Euronext).



6.3.4 OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER ET 222-15-3 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF

OPÉRATIONS RÉALISÉES 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	Nature	Prix unitaire	Montant de l'opération
OPÉRATIONS SUR TITRES PAR DIRIGEANT						
Christian Guillemot Directeur général délégué	Cession	19/05/014	22 220	Actions	14,0226 €	311 596,19 €
	Cession	12/09/14	50 000	Actions	13,3827 €	669 135 €
	Cession	05/01/15	48 730	Actions	15,0631 €	734 024,86 €
Alain Martinez Directeur financier	Souscription	11/07/14	5 769	Actions	8,89 €	51 289 €
	Exercice	22/12/14	11 341	Options	6,877 €	77 995,84 €
	Cession	22/12/14	5 769	Parts PEE	14,895 €	85 929,81 €
	Exercice	29/12/14	330	Options	7,02 €	2 316,60 €
	Exercice	08/01/15	30 450	Options	6,9189 €	210 679,35 €
	Cession	08/01/15	30 450	Actions	15,3483 €	467 355,30 €
Christine Burgess-Quémard Directrice Générale Production Internationale	Exercice	06/11/14	136 310	Options	3,64 €	496 168,40 €
	Exercice	19/12/14	5 000	Options	7,02 €	35 100 €
	Exercice	19/12/14	5 000	Options	7,02 €	35 100 €
	Cession	19/12/14	5 000	Actions	14,99 €	74 950 €
	Cession	19/12/14	5 000	Actions	14,83 €	74 150 €
	Exercice	23/12/14	5 000	Options	7,02 €	35 100 €
	Cession	23/12/14	5 000	Actions	15 €	75 000 €
	Exercice	24/12/14	4 000	Options	7,02 €	28 080 €
	Cession	24/12/14	4 000	Actions	15,13 €	60 520 €
	Exercice	06/01/15	5 000	Options	7,02 €	35 100 €
	Cession	06/01/15	5 000	Actions	15,7069 €	78 534,50 €
	Exercice	08/01/15	5 000	Options	7,02 €	35 100 €
	Exercice	08/01/15	5 000	Options	7,02 €	35 100 €
	Cession	08/01/15	5 000	Actions	16,0015 €	80 007,50 €
	Cession	08/01/15	5 000	Actions	15,653 €	78 265 €
	Exercice	12/01/15	1 250	Options	7,02 €	8 775 €
	Cession	12/01/15	1 249	Actions	16,41 €	20 495,27 €
	Cession	12/01/15	1 250	Actions	16,41 €	20 512,50 €
	Exercice	15/01/15	3 000	Options	7,02 €	21 060 €
	Exercice	15/01/15	2 000	Options	7,02 €	14 040 €
	Cession	15/01/15	3 000	Actions	16,2313 €	48 693,90 €
	Cession	15/01/15	2 000	Actions	16,3418 €	32 683,60 €
	Exercice	16/01/15	3 500	Options	7,02 €	24 570 €
	Cession	16/01/15	3 500	Actions	15,8177 €	55 361,95 €
	Exercice	19/01/15	3 000	Options	7,02 €	21 060 €
	Cession	19/01/15	3 000	Actions	15,90 €	47 700 €
	Exercice	22/01/15	3 000	Options	7,02 €	21 060 €
	Cession	22/01/15	3 000	Actions	16,0804 €	48 241,20 €
	Exercice	23/01/15	3 000	Options	7,02 €	21 060 €
	Cession	23/01/15	3 000	Actions	16,3242 €	48 972,60 €
	Exercice	26/01/15	8 000	Options	7,02 €	56 160 €
	Cession	26/01/15	8 000	Actions	16,4957 €	131 965,60 €
	Exercice	06/03/15	2 500	Options	7,02 €	17 550 €
	Cession	06/03/15	2 500	Actions	16,912 €	42 280 €

Nom, prénom, qualité à la date de l'opération	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre de titres	Nature	Prix unitaire	Montant de l'opération
Alain Corre Directeur général EMEA	Exercice	04/12/14	9 952	Options	14,45 €	143 806,40 €
	Exercice	05/12/14	14 928	Options	14,90 €	222 427,20 €
	Exercice	08/12/14	11 943	Options	14,96 €	178 667 €
	Exercice	09/12/14	3 384	Options	14,98 €	50 687,53 €
	Exercice	19/12/14	5 302	Options	14,98 €	79 430,34 €

OPÉRATIONS SUR TITRES PAR PERSONNE LIÉE

Guillemot Corporation SA personne morale liée dont la direction est assurée par Claude Guillemot, Directeur général délégué d'Ubisoft Entertainment SA	Cession	01/04/14	20 000	Actions	12,9535 €	259 069,20 €
	Cession	02/04/14	20 000	Actions	12,8845 €	257 690,40 €
	Cession	03/04/14	20 000	Actions	12,9756 €	259 512,60 €
	Cession	04/04/14	20 000	Actions	12,8854 €	257 707,60 €
	Cession	07/04/14	20 000	Actions	12,7245 €	254 490,60 €
	Cession	08/04/14	20 000	Actions	12,4882 €	249 764,60 €
	Cession	09/04/14	20 000	Actions	12,6874 €	253 748,80 €
	Cession	10/04/14	15 000	Actions	12,8971 €	193 456,20 €
	Cession	11/04/14	15 000	Actions	12,5734 €	188 600,85 €

Guillemot Brothers SE personne morale liée dont la direction est assurée par Christian Guillemot, Directeur général délégué d'Ubisoft Entertainment SA	Cession	16/09/14	200 000	Actions	13,0159 €	2 603 180 €
	Cession	07/11/14	26 750	Actions	14,8773 €	397 967,78 €
Personne physique liée à Christine Burgess-Quémard, Directrice Générale Production Internationale	Cession	07/11/14	26 750	Actions	14,8773 €	397 967,78 €
	Cession	07/11/14	547	Actions	15 €	8 205 €
	Cession	07/11/14	546	Actions	15 €	8 190 €
	Cession	11/11/14	7 000	Actions	15 €	105 000 €
	Cession	11/11/14	7 000	Actions	15 €	105 000 €
	Cession	06/01/15	3 000	Actions	15,70 €	47 100 €
	Cession	06/01/15	3 000	Actions	15,70 €	47 100 €
	Cession	08/01/15	5 000	Actions	15,90 €	79 500 €
	Cession	08/01/15	5 000	Actions	15,90 €	79 500 €
	Cession	12/01/15	1 249	Actions	16,41 €	20 495,27 €
	Cession	12/01/15	1 249	Actions	16,41 €	20 495,27 €
	Cession	12/01/15	1 250	Actions	16,41 €	20 512,50 €
	Cession	12/01/15	1 250	Actions	16,41 €	20 512,50 €
	Cession	15/01/15	2 000	Actions	16,3418 €	32 683,60 €
	Cession	15/01/15	2 000	Actions	16,3418 €	32 683,60 €
	Cession	16/01/15	2 000	Actions	15,8177 €	31 635,40 €
	Cession	16/01/15	2 000	Actions	15,8177 €	31 635,40 €
	Cession	26/01/15	6 000	Actions	16,4957 €	98 974,20 €
	Cession	26/01/15	6 000	Actions	16,4957 €	98 974,20 €

6.4 Titres non représentatifs du capital

Emprunts obligataires

Ubisoft Entertainment SA a procédé avec succès au placement de deux emprunts obligataires :

– Le 19 décembre 2012

Durée : 6 ans

Montant nominal total : 20 000 000 d'euros

Intérêt : 3,99 % l'an

Nombre d'obligations : 200

Valeur nominale : 100 000 euros

Code ISIN : FR0011378686

Rang des obligations : Engagements directs, inconditionnels, non subordonnés et non assortis de sûretés d'Ubisoft Entertainment SA venant au même rang sans préférence entre elles que les autres engagements non subordonnés et non assortis de sûretés, présents ou futurs d'Ubisoft Entertainment SA.

Changement de contrôle : Clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle d'Ubisoft Entertainment SA.

Exigibilité anticipée : Applicable dans l'hypothèse de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction et/ou notamment de changement de situation de la Société.

– Le 6 mai 2013

Durée : 5 ans

Montant nominal total : 40 000 000 d'euros

Intérêt : 3,038 % l'an

Nombre d'obligations : 400

Valeur nominale : 100 000 euros

Code ISIN : FR0011489046

Rang des obligations : Engagements directs, inconditionnels, non subordonnés et non assortis de sûretés d'Ubisoft Entertainment SA venant au même rang sans préférence entre elles que les autres engagements non subordonnés et non assortis de sûretés, présents ou futurs d'Ubisoft Entertainment SA.

Changement de contrôle : Clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle d'Ubisoft Entertainment SA.

Exigibilité anticipée : Applicable dans l'hypothèse de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction et/ou notamment de changement de situation de la Société.

Les prospectus relatifs à l'admission des obligations peuvent être consultés sur le site internet de la Société (www.ubisoftgroup.com) et de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

6.5 Communication financière

6.5.1 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les statuts de la Société, les procès-verbaux des Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes, les évaluations et déclarations établies le cas échéant à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence, les informations financières historiques de la Société et de ses filiales pour chacun des deux exercices précédant la publication du présent document de référence et plus généralement, tous les documents devant être adressés ou mis à disposition des actionnaires conformément à la législation applicable peuvent être consultés au siège social de la Société ou à l'adresse commerciale de la Société (28, rue Armand-Carrel – 93100 Montreuil-sous-Bois) et pour certains, par voie électronique, sur le site de la Société (www.ubisoftgroup.com), sur lequel il est possible de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe.

Le présent document de référence est également consultable sur le site de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

L'information réglementée est accessible sur le site de la Société (www.ubisoftgroup.com).

Responsable de l'information :

Yves Guillemot

Président-Directeur général

28, rue Armand-Carrel

93108 Montreuil-sous-Bois Cedex

Tél. : 01 48 18 50 00

www.ubisoftgroup.com

6.5.2 CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE 2015/2016

	Date
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre	Semaine du 6 juillet 2015
Résultats semestriels	Semaine du 2 novembre 2015
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre	Semaine du 8 février 2016
Résultats annuels	Semaine du 9 mai 2016

Ces dates sont données à titre indicatif ; elles seront confirmées en cours d'année.

7

Assemblée générale

7.1	Ordre du jour	194	7.3	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	214
7.2	Projets des résolutions au vote de l'assemblée	195			
	Partie ordinaire de l'assemblée	195			
	Partie extraordinaire de l'assemblée	197			
	Partie ordinaire et extraordinaire de l'assemblée	213			

7.1 Ordre du jour

I PARTIE ORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE

Première résolution	Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2015
Deuxième résolution	Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2015
Troisième résolution	Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015
Quatrième résolution	Approbation des conventions et engagements réglementés
Cinquième résolution	Avis sur les éléments de la rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général
Sixième résolution	Avis sur les éléments de la rémunération de M. Claude Guillemot, Directeur général délégué
Septième résolution	Avis sur les éléments de la rémunération de M. Michel Guillemot, Directeur général délégué
Huitième résolution	Avis sur les éléments de la rémunération de M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué
Neuvième résolution	Avis sur les éléments de la rémunération de M. Christian Guillemot, Directeur général délégué
Dixième résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

I PARTIE EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE

Onzième résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société
Douzième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise
Treizième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription
Quatorzième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public
Quinzième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
Seizième résolution	Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, dans la limite de 10 % du capital social par an, le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
Dix-septième résolution	Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires
Dix-huitième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne groupe
Dix-neuvième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France
Vingtième résolution	Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires et/ou de préférence de la Société visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft visés au 3.1.1.3 du document de référence, et/ou des mandataires sociaux de sociétés liées à la Société, à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société visés à la vingt-et-unième résolution

Vingt-et-unième résolution	Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions de préférence de la Société visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société
Vingt-deuxième résolution	Autorisation au Conseil d'administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions ordinaires de la Société visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft visés au 3.1.1.3 du document de référence, et/ou des mandataires sociaux de sociétés liées à la Société, à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société visés à la vingt-troisième résolution
Vingt-troisième résolution	Autorisation au Conseil d'administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions ordinaires de la Société visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société
Vingt-quatrième résolution	Plafond global des augmentations de capital
Vingt-cinquième résolution	Modification de l'article 8 alinéa 3 des statuts relatif à la durée des fonctions des administrateurs

| PARTIE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE

Vingt-sixième résolution	Pouvoirs pour formalités
---------------------------------	--------------------------

7.2 Projets des résolutions au vote de l'assemblée

| PARTIE ORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2015)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 mars 2015 tels qu'ils ont été présentés (comprenant le bilan, le compte de résultats et l'annexe), lesquels font apparaître **un bénéfice** de **150 700 067,18 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2015)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat bénéficiaire de l'exercice clos le 31 mars 2015, comme suit :

Résultat bénéficiaire	150 700 067,18 €
à la réserve légale à concurrence de	120 437,07 €
ainsi portée à 10 % du minimum légal	
Solde au compte report à Nouveau	150 579 630,11 €

L'Assemblée générale prend, en outre, acte qu'il n'a pas été distribué de dividende au cours des trois exercices précédents.

Troisième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015 tels qu'ils ont été présentés (comprenant notamment le bilan, le compte de résultats consolidé et l'annexe), lesquels font apparaître **un bénéfice** de **87 011 302,64 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

7

Quatrième résolution

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux articles L. 225-38 et L. 225-40 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport et prend acte qu'aucune nouvelle convention ni aucun engagement soumis à ces dispositions n'a été conclu au cours de l'exercice clos le 31 mars 2015.

Cinquième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général, tels que présentés dans le document de référence, chapitre 3, section 3.2.4.1.

Sixième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération de M. Claude Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué, tels que présentés dans le document de référence, chapitre 3, section 3.2.4.1.

Septième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération de M. Michel Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué, tels que présentés dans le document de référence, chapitre 3, section 3.2.4.1.

Huitième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération de M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué, tels que présentés dans le document de référence, chapitre 3, section 3.2.4.1.

Neuvième résolution

(Avis sur les éléments de la rémunération de M. Christian Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du § 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2015 à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué, tels que présentés dans le document de référence, chapitre 3, section 3.2.4.1.

Dixième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration – incluant le descriptif du programme de rachat d'actions propres conformément aux articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 et du règlement général de l'AMF ainsi qu'aux pratiques de marché admises par l'AMF, à acheter ou faire acheter par la Société ses propres actions, dans la limite d'un nombre d'actions représentant :
 - 10 % du capital social existant, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée (étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché dans le cadre du contrat de liquidité dans les conditions visées ci-après, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation), ou
 - 5 % du capital social s'agissant d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opération de croissance externe (fusion, scission ou apport), conformément à la loi ;

2. décide que ces achats et ventes d'actions pourront être effectués en vue de toutes affectations permises ou qui viendraient à être autorisées par la loi et les règlements en vigueur, et notamment en vue :
 - d'assurer la liquidité et animer le marché de l'action Ubisoft Entertainment SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF,
 - d'honorer des obligations liées aux programmes d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou autres allocations ou cessions d'actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux, notamment dans le cadre de tout plan d'épargne d'entreprise et/ou groupe ou de la participation aux résultats de l'entreprise,
 - de les conserver pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe,
 - de les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital social de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière,
 - d'annuler totalement ou partiellement les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire,
 - de mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'AMF ;
3. décide que :
 - le prix unitaire maximal d'achat autorisé, hors frais, ne pourra excéder 40 €, soit sur la base du capital social au 30 avril 2015 un montant maximum de 439 762 840 €, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves suivie de l'attribution et la création d'actions gratuites et/ou de division ou regroupement des actions, le prix unitaire maximal d'achat et le montant maximum du programme seront ajustés en conséquence,
 - les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à plus de 10 % du nombre d'actions composant le capital social,
 - les actions pourront être rachetées, cédées ou transférées par tous moyens notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociation ou de gré à gré y compris par acquisition ou cession de blocs, les ventes à réméré, le recours à des instruments financiers dérivés ou à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la date des opérations considérées ;
4. décide que le Conseil d'administration, ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période de l'offre ;

5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales :

- pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, en arrêter les modalités de sa mise en œuvre, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents notamment d'information, effectuer, conformément aux dispositions légales, toute affectation ou réaffectation des actions acquises, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation,
- pour le cas où la loi ou l'AMF venait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de préparer un descriptif du programme rectificatif comprenant ces objectifs modifiés.

Le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.

La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

PARTIE EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE

Onzième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à la réduction du capital social, dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de 24 mois, par annulation de tout ou partie des actions que la Société détient ou pourrait détenir en conséquence des diverses autorisations d'achat d'actions octroyées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration ;
2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour réaliser ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves, de bénéfices ou de primes, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Douzième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce notamment les articles L. 225-129-2 et L. 225-130 dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social en une ou plusieurs fois dans les proportions et aux époques qu'il appréciera par incorporation de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que :
 - le montant nominal maximal de la ou des augmentations de capital social, immédiatement et/ou à terme, susceptibles d'être décidées par le Conseil d'administration en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 000 000 €,
 - le plafond de la présente délégation est autonome et distinct du plafond global prévu à la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée,
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de période de l'offre. Toutefois, le Conseil pourra déroger à cette règle aux fins de satisfaire à tout engagement de livraisons de titres requis dans le cadre de l'actionnariat salarié et notamment dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions ;
4. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - fixer les conditions d'émission, le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
 - fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmentée,
 - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation de la valeur nominale portera effet,

- décider, le cas échéant et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus – les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai et les conditions prévus par la loi et la réglementation applicables,
- de fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- de constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

La présente délégation est octroyée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Treizième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2 et L. 225-132 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires :
 - a) d'actions de la Société,
 - b) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance,
 - c) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - a) le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 450 000 € (ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 4 000 000 € prévu à la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée.
 À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - b) le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente Assemblée générale ;
 3. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible et que le Conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
 4. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital émises en vertu de la présente résolution, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
 5. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription mais également par attribution gratuite aux titulaires d'actions de la Société, étant précisé que le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
 6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
 8. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées aux articles L. 228-91, L. 228-92 alinéa 1^{er} et L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs), fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.
- La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies par voie d'offre au public, à l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- a) d'actions de la Société,
- b) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance,
- c) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les offres au public réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier réalisées en application de la quinzième résolution soumise à la présente assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- a) le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation et de celle conférée en vertu de la quinzième résolution ne pourra excéder 1 450 000 € ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 4 000 000 € prévu à la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas

d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- b) le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente Assemblée générale et que ce plafond s'imputera sur celui fixé au 2-b) de la quinzième résolution ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières à émettre, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, étant entendu que le Conseil d'administration aura la faculté, en application des articles L. 225-135 alinéa 5 et R. 225-131 du Code de commerce, de conférer aux actionnaires un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire ;
5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement ;
6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
8. prend acte du fait et sans préjudice des termes de la seizième résolution ci-après que :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance (à titre indicatif au jour de la présente Assemblée générale, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la date de fixation de ce prix, éventuellement diminuée de la décote maximale de 5 %, conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1^o alinéa 1^{er} et R. 225-119 du Code de commerce), et
 - le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa précédent, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées aux articles L. 228-91, L. 228-92 alinéa 1^{er} et L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs), fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quinzième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé visé au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, soit en euros ou toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par placement privé répondant aux conditions visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier (c'est-à-dire une offre qui s'adresse exclusivement (i) aux personnes fournissant le service d'investissement de gestion de portefeuille pour compte de tiers ou (ii) à des investisseurs qualifiés ou à un cercle restreint d'investisseurs, sous réserve que ces investisseurs agissent pour compte propre), à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :
 - a) d'actions de la Société,
 - b) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance,
 - c) de valeurs mobilières qui sont des titres de créance susceptibles de donner ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les offres visées à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier réalisées en vertu de la présente délégation, pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées simultanément, à des offres au public en application de la quatorzième résolution soumise à la présente assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - a) le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation et de celle conférée en vertu de la quatorzième résolution ne pourra excéder 1 450 000 € ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 4 000 000 € prévu à la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée.

À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société.

En tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier ne pourront pas excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à titre indicatif, au jour de la présente assemblée, l'émission de titres de capital réalisée par une offre visée à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier est limitée à 20 % du capital de la Société par an) étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision du Conseil d'administration d'utiliser la présente délégation,

- b) le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives des titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente assemblée et que ce plafond s'imputera sur celui fixé au 2-b) de la quatorzième résolution ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou valeurs mobilières à émettre, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ;
5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement ;
6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;
8. prend acte du fait et sans préjudice des termes de la seizième résolution ci-après que :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal au montant minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance (à titre indicatif au jour de la présente Assemblée générale, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la date de fixation de ce prix, éventuellement diminuée de la décote maximale de 5 %, conformément aux dispositions des articles L. 225-136-1° alinéa 1^{er} et R. 225-119 du Code de commerce), et
 - le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant visé à l'alinéa précédent, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;
9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées aux articles L. 228-91, L. 228-92 alinéa 1^{er} et L. 228-93 alinéa 3 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs), fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Seizième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de déterminer, dans la limite de 10 % du capital social par an, le prix d'émission des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, en cas d'émission sans droit préférentiel de souscription par offre au public et/ou par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 225-136-1° alinéa 2 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration en cas de mise en œuvre des quatorzième et quinzième résolutions ci-dessus à déroger aux conditions de fixation de prix prévues par lesdites résolutions et à fixer le prix d'émission des titres de capital et/ou des valeurs mobilières à émettre de sorte à ce que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions et valeurs mobilières donnant accès au capital émises ou à émettre, après prise en compte, en cas d'émissions de bons de souscription, du prix d'émission desdits bons, soit au moins égale à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant l'émission, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 % et ce, que les valeurs mobilières à émettre de manière immédiate ou différée soient ou non assimilables aux titres de capital déjà émis ;
2. décide que le montant nominal total de l'augmentation de capital résultant de la mise en œuvre de la présente autorisation ne pourra excéder 10 % du capital social par période de 12 mois, étant précisé que le montant des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond fixé par les quatorzième et quinzième résolutions.

La présente autorisation est octroyée au Conseil d'administration pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée.

Dix-septième résolution

(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, à l'émission (i) d'actions de la Société, (ii) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société ou (iii) de valeurs mobilières qui sont des

titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital de la Société à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2. décide que le plafond du montant nominal des augmentations de capital, immédiates et/ou à terme, pouvant être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de la présente assemblée et s'imputera sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée ;
3. prend acte que :
 - a) les actionnaires de la Société ne disposeront pas du droit préférentiel de souscription aux actions et/ou valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature consentis à la Société au titre de la présente résolution,
 - b) la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourraient donner droit ;
4. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
5. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour :
 - fixer la nature et le nombre des valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers,
 - constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, réservée aux adhérents à un plan d'épargne groupe)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément

aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce et aux articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet d'augmenter le capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne groupe de la Société et/ou des sociétés ou groupements, qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail ;
2. décide par ailleurs que le Conseil d'administration pourra également procéder au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus à l'attribution à titre gratuit d'actions ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à d'autres titres de capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires, à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée au 4°) et/ou au titre d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites prévues aux articles L. 3332-21 et L. 3332-11 du Code du travail ;
3. décide que (i) le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à **0,2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et que (ii) le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant des émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'impute sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions ou valeurs mobilières émises sera déterminé dans les conditions définies aux articles L. 3332-18 à L. 3332-23 du Code du travail ;
5. décide de fixer la décote maximum offerte dans le cadre d'un plan d'épargne à 15 % de la moyenne des cours d'ouverture de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ; étant précisé que le Conseil d'administration pourra réduire cette décote s'il le juge opportun, notamment en cas d'offre aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de titres sur le marché international et/ou à l'étranger afin de satisfaire les exigences des droits locaux applicables ;
6. décide de supprimer au profit des adhérents à un plan d'épargne du Groupe, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
7. prend acte que chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les

bénéficiaires mentionnés ci-dessus, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;

8. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment de :
 - arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission,
 - décider si les actions pourront être souscrites directement par les adhérents à un plan d'épargne ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - déterminer les sociétés et les bénéficiaires concernés,
 - déterminer la nature et les modalités de l'augmentation de capital, ainsi que les modalités de l'émission,
 - le cas échéant, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires pour souscrire aux actions ou valeurs mobilières nouvelles à émettre dans le cadre des augmentations de capital objet de la présente résolution,
 - fixer les montants de ces émissions et arrêter les prix de souscription, les conditions et modalités des émissions d'actions ou de valeurs mobilières qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment leur date de jouissance, et les modalités de leur libération et de leur livraison,
 - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toute mesure ou décision et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et notamment pour l'émission, la souscription, la livraison, la jouissance, la cotation des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital, et généralement faire le nécessaire.

La présente délégation est valable vingt-six mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions de la Société dont la souscription sera réservée aux salariés et aux mandataires sociaux des filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France (les « **Filiales** ») et dont la libération pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. décide (i) que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation est fixé à **0,2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration fixant l'ouverture de la période de souscription, étant précisé que ce plafond est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant des émissions réalisées en vertu de la présente autorisation s'impute sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée ;
3. prend acte que le Conseil d'administration pourra procéder à l'émission d'actions réservées aux salariés de Filiales concomitamment ou indépendamment d'une ou plusieurs émissions ouvertes aux actionnaires, aux salariés adhérents au plan d'épargne du Groupe ou à des tiers ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il fixera la date d'ouverture des souscriptions, selon l'une des deux modalités suivantes, au choix du Conseil d'administration :
 - prix de souscription égal à la moyenne des cours d'ouverture de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 15 %, ou
 - prix de souscription égal au cours d'ouverture de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminué d'une décote maximale de 15 %, étant précisé que la modalité

retenue, ou le montant de décote retenu, pourra différer selon les augmentations de capital ou les bénéficiaires ;

5. décide de supprimer au profit des salariés et mandataires sociaux des Filiales le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions pouvant être émise en vertu de la présente délégation ;
6. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
 - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, déterminer le nombre global de titres à émettre,
 - arrêter la liste des bénéficiaires parmi les salariés et mandataires sociaux des Filiales et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
 - arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 3- de la présente résolution,
 - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
 - fixer la date de jouissance des actions à émettre,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toute mesure ou décision et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, la cotation des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital, et généralement faire le nécessaire.

La présente délégation est valable pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingtième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires et/ou de préférence de la Société visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft visés au 3.1.1.3 du document de référence, et/ou des mandataires sociaux de sociétés liées à la Société, à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société visés à la vingt-et-unième résolution)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions, existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft visés au 3.1.1.3 du document de référence, et/ou mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la vingt et unième résolution ;
2. décide que les actions ainsi attribuées seront des actions ordinaires et/ou de préférence telles que définies à l'article 7 des statuts de la Société ;
3. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que, le cas échéant, les conditions et les critères d'attribution des actions dans les limites fixées dans la présente autorisation – étant précisé, que concernant les membres du Comité exécutif, l'attribution définitive de la totalité des actions sera conditionnée à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de trois exercices au moins et établies au minimum sur la base d'un EBIT moyen Groupe ;
4. décide que le nombre total d'actions ordinaires attribuées et le nombre d'actions ordinaires pouvant être créées en cas de conversion des actions de préférence attribuées gratuitement dans le cadre de la présente autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **1,70 %** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond est autonome et distinct du plafond visé sous la vingt et unième résolution de la présente assemblée, et que :
 - a) le nombre d'actions ordinaires pouvant être créées en cas de conversion des actions de préférence ne pourra représenter plus de 0,25 % du nombre d'actions ordinaires composant le capital social au jour de l'attribution par le Conseil d'administration desdites actions de préférence, sur la base du ratio de conversion visé au 6.a) ci-après,
 - b) qu'en cas de non-attribution d'actions de préférence en vertu de la présente résolution, le pourcentage de 0,25 % ci-avant visé pourra être utilisé par le Conseil d'administration aux fins d'attribution d'actions ordinaires visées au titre de la présente résolution.

Sur ce plafond s'imputera la valeur nominale des actions ordinaires de la Société à émettre, le cas échéant, pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société.

Le montant nominal d'augmentation de capital de la Société résultant des émissions d'actions ordinaires réalisées en vertu de la présente autorisation s'impute sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée ;

5. décide que l'attribution des actions :

- a) ordinaires à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à deux ans, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, dans la mesure où la période d'acquisition serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Pour autant que de besoin, il est rappelé que le Conseil d'administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus. Par exception aux dispositions de l'alinéa qui précède, dans le cas où les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux actions gratuites viendraient à être modifiées, et notamment si de telles modifications réduisaient, voire supprimeraient les durées minimum des périodes d'acquisition et/ou de conservation, le Conseil d'administration pourra réduire voire supprimer les périodes d'acquisition et de conservation dans la limite des nouvelles dispositions applicables, étant précisé que concernant les membres du Comité exécutif, la période d'acquisition ne pourra en tout état de cause être inférieure à trois ans,
- b) de préférence à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Pour autant que de besoin, il est rappelé que le Conseil d'administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus. Par exception aux dispositions de l'alinéa qui précède, dans le cas où les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux actions gratuites viendraient à être modifiées, et notamment si de telles modifications réduisaient, voire supprimeraient les durées minimum des périodes d'acquisition et/ou de conservation, le Conseil

d'administration pourra réduire voire supprimer les périodes d'acquisition et de conservation dans la limite des nouvelles dispositions applicables, étant précisé qu'en application des dispositions statutaires la conversion des actions de préférence en actions ordinaires ne pourra en tout état de cause intervenir avant un délai minimum de 4 ans ;

6. décide que :

- les actions de préférence pourront être converties en actions ordinaires, en fonction de l'évolution du cours de bourse des actions ordinaires de la Société sur la période courant à compter de la date d'attribution par le Conseil d'administration jusqu'à l'expiration des périodes d'acquisition et/ou conservation visées au 5.b) ci-avant et en application d'un ratio de conversion à l'issue de ladite période de conservation,
- le ratio de conversion visé à l'alinéa précédent sera de 30 actions ordinaires pour 1 action de préférence (le « **Ratio de Conversion** ») pour un objectif cible de 150 % du cours initial, déterminé selon les modalités visées au 7-a) ci-après, au jour de l'attribution (le « **Cours de Bourse Plafond** ») avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire et sous réserve d'ajustements dans les conditions légales et réglementaires ;

7. prend acte qu'en application des dispositions de l'article 7 des statuts de la Société – étant ici précisé que les termes ci-après définis commençant par une lettre majuscule ont la signification qui leur est attribuée dans le cadre dudit article – le Conseil d'administration déterminera le jour de l'attribution des actions de préférence :

a) le cours de bourse initial selon l'une des deux modalités ci-après visé (le « **Cours de Bourse Plancher** ») :

→ soit au cours de bourse d'ouverture de l'action ordinaire sur Euronext Paris au jour de l'attribution par le Conseil d'administration des actions de préférence,

→ soit à la moyenne des cours d'ouverture de l'action ordinaire de la Société lors des vingt séances de bourse précédant l'attribution par le Conseil d'administration des actions de préférence,

b) le cours de bourse de conversion sur la base de la moyenne pondérée des volumes des cours de l'action de la Société sur une période à définir par le Conseil d'administration (le « **Cours de Bourse Pondéré** ») et à partir duquel sera calculé le nombre d'actions ordinaires auxquels donneront droit les actions de préférence (le « **Cours de Bourse de Conversion** »),

c) la date de conversion à laquelle seront converties, sous réserve de l'atteinte des conditions boursières établies ci-avant, les actions de préférence en actions ordinaires soit automatiquement, en application de l'article 7. III. 2.3 des statuts, à l'issue de la période d'acquisition et/ou conservation visée au 5.b) ci-avant (la « **Date de Conversion** »), soit à la demande du bénéficiaire à compter de Date de Conversion et jusqu'à une date butoir déterminée par le Conseil d'administration à l'issue de laquelle la conversion deviendra automatique si elle n'a pas initiée par le bénéficiaire pendant ladite période,

d) la formule de réduction à appliquer en cas de non atteinte du Cours de Bourse Plafond en application de l'article 7. III. 2.2 des statuts de la Société ;

8. prend acte qu'en application des dispositions de l'article 7 des statuts de la Société et en cas de non atteinte du Cours de Bourse Plafond ci-avant visée, le Conseil d'administration pourra procéder au rachat à leur valeur nominale suivi de l'annulation de tout ou partie des actions de préférence selon le cas, dans les conditions légales et réglementaires ;

9. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de préférence qui seraient émises en vertu de la présente résolution ;

10. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, les actions gratuites lui seront définitivement attribuées avant l'expiration de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles ;

11. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment :

- fixer les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation ainsi que les conditions de performance auxquelles sera conditionnée l'attribution des actions de préférence aux membres du Comité exécutif dans les termes et conditions visés au 3- de la présente résolution et, le cas échéant, les conditions de performance auxquelles pourrait être conditionnée l'attribution définitive aux autres bénéficiaires,
- déterminer notamment le Cours de Bourse Pondéré, le Cours de Bourse Plancher, le Cours de Bourse de Conversion, la Date de Conversion et si nécessaire la formule de réduction à appliquer en cas de non atteinte du Cours de Bourse Plafond selon les termes et conditions définis à l'article 7 des statuts de la Société,
- déterminer l'identité des bénéficiaires et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux, fixer les conditions d'émission et la date de jouissance des actions nouvelles à émettre, les dates de jouissance des actions nouvelles,
- constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence, procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires,
- et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-et-unième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions de préférence de la Société visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions de préférence à émettre de la Société au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
2. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions parmi les Dirigeants mandataires sociaux de la Société ainsi que, le cas échéant, les conditions et les critères d'attribution des actions dans les limites fixées dans la présente autorisation ;
3. décide en outre que :
 - a) l'attribution définitive de la totalité des actions de préférence en vertu de la présente résolution sera conditionnée à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de trois exercices au moins et établies au minimum sur la base d'un EBIT moyen Groupe,
 - b) la conversion des actions de préférence en actions ordinaires sera assortie de conditions de performance boursière telles que visées au 6 ci-après ;
4. décide que le nombre d'actions ordinaires pouvant être créées en cas de conversion des actions de préférence attribuées gratuitement dans le cadre de la présente autorisation ne pourra porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **0,05 %** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, ce plafond étant distinct et autonome de celui visé à la vingtième résolution, étant précisé que :
 - les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires d'une attribution dans le cadre de la présente résolution ne pourront bénéficier de l'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions visées à la vingt-troisième résolution,
 - le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, résultant des émissions d'actions ordinaires réalisées en vertu de la présente autorisation s'impute sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution de la présente assemblée.

Sur ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs

mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

5. décide que l'attribution des actions de préférence deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Conseil d'administration, étant précisé que le délai de conservation ne pourra être inférieur à deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions. Toutefois, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration, dans la mesure où la période d'acquisition pour tout ou partie d'une ou plusieurs attributions serait au minimum de quatre ans, à n'imposer aucune période de conservation pour les actions considérées. Pour autant que de besoin, il est rappelé que le Conseil d'administration pourra prévoir des durées de période d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

Par exception aux dispositions de l'alinéa qui précède, dans le cas où les dispositions législatives ou réglementaires applicables aux actions gratuites viendraient à être modifiées, et notamment si de telles modifications réduisaient, voire supprimeraient les durées minimum des périodes d'acquisition et/ou de conservation, le Conseil d'administration pourra réduire voire supprimer les périodes d'acquisition et de conservation dans la limite des nouvelles dispositions applicables, étant précisé qu'en application des dispositions statutaires la conversion des actions de préférence en actions ordinaires ne pourra en tout état de cause intervenir avant un délai minimum de 4 ans ;

6. décide que :
 - les actions de préférence pourront être converties en actions ordinaires, en fonction de l'évolution du cours de bourse des actions ordinaires de la Société sur la période courant à compter de la date d'attribution par le Conseil d'administration jusqu'à l'expiration des périodes d'acquisition et/ou conservation visées au 5. ci-avant et en application d'un ratio de conversion à l'issue de ladite période de conservation,
 - le ratio de conversion visé à l'alinéa précédent sera de 30 actions ordinaires pour 1 action de préférence (le « **Ratio de Conversion** ») pour un objectif cible de 150 % du cours initial, déterminé selon les modalités visées au 7-a) ci-après, au jour de l'attribution (le « **Cours de Bourse Plafond** ») avec application, le cas échéant, d'une échelle de dégressivité proportionnelle et linéaire et sous réserve d'ajustements, dans les conditions légales et réglementaires ;
7. prend acte qu'en application des dispositions de l'article 7 des statuts de la Société – étant ici précisé que les termes ci-après définis commençant par une lettre majuscule ont la signification qui leur est attribuée dans le cadre dudit article –, le Conseil d'administration déterminera le jour de l'attribution des actions de préférence :
 - a) le cours de bourse initial selon l'une des deux modalités ci-après visé (le « **Cours de Bourse Plancher** ») :

- soit au cours de bourse d'ouverture de l'action ordinaire sur Euronext Paris au jour de l'attribution par le Conseil d'administration des actions de préférence,
 - soit à la moyenne des cours d'ouverture de l'action ordinaire de la Société lors des vingt séances de bourse précédant l'attribution par le Conseil d'administration des actions de préférence,
 - b) le cours de bourse de conversion sur la base de la moyenne pondérée des volumes des cours de l'action de la Société sur une période à définir par le Conseil d'administration (le « **Cours de Bourse Pondéré** ») et à partir duquel sera calculé le nombre d'actions ordinaires auxquels donneront droit les actions de préférence (le « **Cours de Bourse de Conversion** »),
 - c) la date de conversion à laquelle seront converties, sous réserve de l'atteinte des conditions boursières établies ci-avant, les actions de préférence en actions ordinaires soit automatiquement, en application de l'article 7. III. 2.3 des statuts, à l'issue de la période d'acquisition et/ou conservation visée au 5.b) ci-avant (la « **Date de Conversion** »), soit à la demande du bénéficiaire à compter de la Date de Conversion et jusqu'à une date butoir déterminée par le Conseil d'administration à l'issue de laquelle la conversion deviendra automatique si elle n'a pas initiée par le bénéficiaire pendant ladite période,
 - d) la formule de réduction à appliquer en cas de non atteinte du Cours de Bourse Plafond en application de l'article 7. III. 2.2 des statuts de la Société ;
8. prend acte qu'en application des dispositions de l'article 7 des statuts de la Société et en cas de non atteinte du Cours de Bourse Plafond ci-avant visée, le Conseil d'administration pourra procéder au rachat à leur valeur nominale suivi de l'annulation de tout ou partie des actions de préférence selon le cas, dans les conditions légales et réglementaires ;
9. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit au profit des bénéficiaires renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de préférence qui seraient émises en vertu de la présente résolution ;
10. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, les actions gratuites lui seront définitivement attribuées avant l'expiration de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles ;
11. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur et notamment :
- fixer les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation ainsi que les conditions de performance auxquelles sera conditionnée l'attribution des actions de préférence aux Dirigeants mandataires sociaux dans les termes et conditions visés au 3- de la présente résolution,
 - déterminer notamment le Cours de Bourse Pondéré, le Cours de Bourse Plancher, le Cours de Bourse de Conversion, la Date de

Conversion et si nécessaire la formule de réduction à appliquer en cas de non atteinte du Cours de Bourse Plafond selon les termes et conditions définis à l'article 7 des statuts de la Société,

- déterminer l'identité des bénéficiaires parmi les Dirigeants mandataires sociaux et le nombre d'actions de préférence attribuées à chacun d'eux,
- fixer les conditions d'émission et la date de jouissance des actions nouvelles à émettre, les dates de jouissance des actions nouvelles, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence, procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires,
- et plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation est octroyée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée.

Vingt-deuxième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions ordinaires de la Société visées aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft visés au 3.1.1.3 du document de référence, et/ou des mandataires sociaux de sociétés liées à la Société, à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société visés à la vingt-troisième résolution)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. autorise le Conseil d'administration, en application des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft visés au 3.1.1.3 du document de référence, et/ou des mandataires sociaux des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce et à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la vingt-troisième résolution, des options de souscription ou d'achat d'actions ordinaires de la Société dans les conditions ci-dessous, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-182 du Code de commerce, le Conseil d'administration ne pourra pas octroyer d'options aux mandataires sociaux et salariés des sociétés liées à la Société dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, détenant plus de 10 % du capital social de la Société ;
2. décide que (i) le nombre d'actions ordinaires susceptibles d'être souscrites ou achetées par les bénéficiaires par exercice des

options qui seront consenties par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation ne pourra excéder **1,30 %** du nombre d'actions ordinaires existant au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond est distinct et autonome du plafond visé sous la vingt-troisième résolution de la présente assemblée et que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, résultant des émissions d'actions ordinaires à terme réalisées en vertu de la présente autorisation, s'imputera sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution.

Sur ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions ordinaires à émettre pour préserver conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;

3. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires ainsi que, le cas échéant, les conditions et les critères d'attribution des actions dans les limites fixées dans la présente autorisation – étant précisé que concernant les membres du Comité exécutif, l'attribution définitive de la totalité des options sera conditionnée à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de quatre exercices au moins et établies au minimum sur la base d'un EBIT moyen Groupe ;
4. décide que le prix de souscription ou d'achat des actions ordinaires par les bénéficiaires des options sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il consentira les options aux bénéficiaires dans les limites ci-après indiquées :
 - s'agissant d'options de souscription d'actions ordinaires, le prix de souscription des actions ordinaires ne pourra pas être inférieur, au choix du Conseil d'administration, à la moyenne des premiers cours constatés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution des options ou au cours d'ouverture de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que, dans tous les cas, le prix de souscription des actions ordinaires fixé par le Conseil d'administration ne pourra être inférieur au seuil fixé par l'article L. 225-177 du Code de commerce,
 - s'agissant d'options d'achat d'actions ordinaires, le prix d'achat des actions ordinaires ne pourra être inférieur à la moyenne des premiers cours constatés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution des options, ni au cours moyen d'achat des actions ordinaires détenues par la Société au titre des articles L. 225-177 et L. 225-179 du Code de commerce.

Le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions ordinaires ne pourra pas être modifié pendant la durée de l'option, sous réserve des ajustements auxquels le Conseil d'administration devra procéder en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur ;

5. prend acte que les options ne pourront être consenties par le Conseil d'administration :
 - dans le délai de dix séances de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés ou, à défaut, les comptes annuels sont rendus publics,
 - dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la Société ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le

cours de bourse des actions de la Société et la date postérieure de dix séances de bourse à celle où cette information est rendue publique,

- moins de vingt séances de bourse après le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou à une augmentation de capital ;
6. décide que les options de souscription et d'achat d'actions ordinaires consenties en vertu de cette autorisation devront être exercées dans un délai maximal de dix ans à compter de leur attribution ;
 7. constate que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription. L'augmentation du capital social résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée du seul fait de la déclaration de levée d'option, accompagnée du bulletin de souscription et du paiement, en numéraire ou par compensation de créances, de la somme correspondante ;
 8. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales, à l'effet de :
 - fixer, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles seront consenties les options,
 - déterminer les conditions de performance auxquelles devront satisfaire les membres du Comité exécutif pour exercer les options dans les termes et conditions visés au paragraphe 3- de la présente résolution,
 - déterminer la liste des bénéficiaires d'options, le nombre d'options allouées à chacun d'eux, les conditions d'exercice des options,
 - fixer la durée de validité des options, étant entendu que les options devront être exercées dans un délai maximal de dix ans,
 - fixer la ou les dates ou périodes d'exercice des options, étant entendu que le Conseil d'administration pourra (a) anticiper les dates ou les périodes d'exercice des options, (b) maintenir le caractère exerçable des options ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur,
 - fixer les conditions d'exercice des options et notamment limiter, suspendre, restreindre ou interdire (a) l'exercice des options ou (b) la cession des actions ordinaires obtenues par exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant (i) porter sur tout ou partie des options et (ii) concerner tout ou partie des bénéficiaires ; ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de levée des options pendant une ou plusieurs périodes, ainsi que des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions ordinaires sans que le délai imposé pour la conservation des titres ne puisse excéder trois ans à compter de la levée de l'option,
 - arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions ordinaires nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription,
 - prendre, dans les cas prévus par la loi, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce,

- plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des levées d'options, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, effectuer toutes formalités notamment nécessaires à la cotation des titres ainsi émis et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire,
- constater, avec faculté de délégation dans les conditions légales, s'il y a lieu, dans les conditions légales, le nombre et le montant des actions ordinaires émises à la suite des levées d'options de souscription et apporter les modifications nécessaires aux stipulations des statuts relatives au montant du capital social et au nombre des actions ordinaires qui le représentent, le cas échéant, demander l'admission des actions ordinaires nouvelles aux négociations sur le marché d'Euronext Paris ou tout autre marché réglementé, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes, et sur sa seule décision, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour la dotation de la réserve légale et, plus généralement, faire tout ce qui sera nécessaire,
- dans l'hypothèse où les options de souscription et/ou les options d'achat d'actions ordinaires seraient attribuées à des personnes domiciliées ou résidant à l'étranger ou à des personnes domiciliées ou résidant en France mais soumises à un régime fiscal étranger, adapter les conditions applicables aux options de souscription et/ou d'achat d'actions ordinaires afin de les rendre conformes aux dispositions du droit étranger concerné et d'assurer le meilleur traitement fiscal possible ; à cet effet, adopter, si nécessaire, un ou plusieurs sous plans applicables aux différentes catégories de salariés soumis à un droit étranger.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, le Conseil d'administration informera chaque année, dans un rapport spécial, les actionnaires, lors de l'Assemblée générale annuelle, des opérations réalisées en application des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.

Cette autorisation est octroyée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

(Autorisation au Conseil d'administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions ordinaires de la Société visés aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. autorise le Conseil d'administration, en application des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice des Dirigeants mandataires sociaux de la Société dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options de souscription ou d'achat d'actions ordinaires de la Société dans les conditions ci-dessous, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-182 du Code de commerce, le Conseil d'administration

ne pourra pas octroyer d'options aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société détenant plus de 10 % du capital social ;

2. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires parmi les Dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
3. décide que l'attribution définitive de la totalité des options sera conditionnée à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période de quatre exercices au moins et établies au minimum sur la base d'un EBIT moyen Groupe ;
4. décide que (i) le nombre d'actions ordinaires susceptibles d'être souscrites ou achetées par les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires par exercice des options qui seront consenties par le Conseil d'administration en vertu de la présente autorisation ne pourra excéder **0,05 %** du nombre d'actions ordinaires existant au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond est autonome et distinct du plafond visé sous la vingt-deuxième résolution de la présente assemblée ; étant précisé que :
 - les Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires d'une attribution d'options dans le cadre de la présente résolution ne pourront bénéficier de l'attribution d'actions de préférence visées à la vingt et unième résolution,
 - le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, résultant des émissions d'actions ordinaires à terme réalisées en vertu de la présente autorisation, s'impute sur le plafond de 4 000 000 € fixé dans la vingt-quatrième résolution.
5. décide que le prix de souscription ou d'achat des actions ordinaires par les bénéficiaires des options sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il consentira les options aux bénéficiaires dans les limites ci-après indiquées :

- s'agissant d'options de souscription d'actions ordinaires, le prix de souscription des actions ordinaires ne pourra pas être inférieur, au choix du Conseil d'administration, à la moyenne des premiers cours constatés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution des options ou au cours d'ouverture de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que, dans tous les cas, le prix de souscription des actions ordinaires fixé par le Conseil d'administration ne pourra être inférieur au seuil fixé par l'article L. 225-177 du Code de commerce,

- s'agissant d'options d'achat d'actions ordinaires, le prix d'achat des actions ordinaires ne pourra être inférieur à la moyenne des premiers cours constatés aux vingt séances de bourse précédant la date d'attribution des options, ni au cours moyen d'achat des actions ordinaires détenues par la Société au titre des articles L. 225-177 et L. 225-179 du Code de commerce.

Le prix fixé pour la souscription ou l'achat des actions ordinaires ne pourra pas être modifié pendant la durée de l'option, sous réserve des ajustements auxquels le Conseil d'administration devra procéder en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur ;

6. prend acte que les options ne pourront être consenties par le Conseil d'administration :
 - dans le délai de dix séances de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels sont rendus publics,
 - dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux de la Société ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de bourse des actions de la Société, et la date postérieure de dix séances de bourse à celle où cette information est rendue publique,
 - moins de vingt séances de bourse après le détachement des actions d'un coupon donnant droit à un dividende ou à une augmentation de capital ;
7. décide que les options de souscription et d'achat d'actions ordinaires consenties en vertu de cette autorisation devront être exercées dans un délai maximal de dix ans à compter de leur attribution ;
8. constate que la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options de souscription. L'augmentation du capital social résultant des levées d'options de souscription sera définitivement réalisée du seul fait de la déclaration de levée d'option, accompagnée du bulletin de souscription et du paiement, en numéraire ou par compensation de créances, de la somme correspondante ;
9. donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales, à l'effet de :
 - fixer, dans les conditions et limites légales, les dates auxquelles seront consenties les options,
 - déterminer les conditions de performance auxquels devront satisfaire les Dirigeants mandataires sociaux de la Société pour exercer les options dans les termes et conditions visés au paragraphe 3- de la présente résolution et prendre toute décision entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-185 du Code de commerce,
 - déterminer la liste des bénéficiaires d'options, le nombre d'options allouées à chacun d'eux, les conditions d'exercice des options,
 - fixer la durée de validité des options, étant entendu que les options devront être exercées dans un délai maximal de dix ans,
 - fixer la ou les dates ou périodes d'exercice des options, étant entendu que le Conseil d'administration pourra (a) anticiper les dates ou les périodes d'exercice des options, (b) maintenir le caractère exerçable des options ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur,
 - fixer les conditions d'exercice des options et notamment limiter, suspendre, restreindre ou interdire (a) l'exercice des options ou (b) la cession des actions ordinaires obtenues par exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains

événements, sa décision pouvant (i) porter sur tout ou partie des options et (ii) concerner tout ou partie des bénéficiaires ; ces conditions pourront comporter des clauses d'interdiction de levée des options pendant une ou plusieurs périodes, ainsi que des clauses d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions ordinaires sans que le délai imposé pour la conservation des titres ne puisse excéder trois ans à compter de la levée de l'option,

- arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions ordinaires nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription,
- prendre, dans les cas prévus par la loi, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options dans les conditions prévues à l'article L. 228-99 du Code de commerce,
- plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, constater les augmentations de capital à la suite des levées d'options, modifier le cas échéant les statuts en conséquence, effectuer toutes formalités notamment nécessaires à la cotation des titres ainsi émis et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire,
- constater, avec faculté de délégation dans les conditions légales, s'il y a lieu, dans les conditions légales, le nombre et le montant des actions ordinaires émises à la suite des levées d'options de souscription et apporter les modifications nécessaires aux stipulations des statuts relatives au montant du capital social et au nombre des actions ordinaires qui le représentent, le cas échéant, demander l'admission des actions ordinaires nouvelles aux négociations sur le marché d'Euronext Paris ou tout autre marché réglementé, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes, et sur sa seule décision, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour la dotation de la réserve légale et, plus généralement, fera tout ce qui sera nécessaire,
- dans l'hypothèse où les options de souscription et/ou les options d'achat d'actions ordinaires seraient attribuées à des personnes domiciliées ou résidant à l'étranger ou à des personnes domiciliées ou résidant en France mais soumises à un régime fiscal étranger, adapter les conditions applicables aux options de souscription et/ou d'achat d'actions ordinaires afin de les rendre conformes aux dispositions du droit étranger concerné et d'assurer le meilleur traitement fiscal possible ; à cet effet, à sa discrétion, adopter un ou plusieurs sous-plans applicables aux différentes catégories de salariés soumis à un droit étranger.

Conformément à l'article L. 225-184 du Code de commerce, le Conseil d'administration informera chaque année dans un rapport spécial, les actionnaires, lors de l'Assemblée générale annuelle, des opérations réalisées en application des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce.

Cette autorisation est donnée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingt-quatrième résolution

(Plafond global des augmentations de capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, fixe, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, le plafond global de l'augmentation de capital qui pourrait résulter, immédiatement ou à terme, de l'ensemble des émissions réalisées en vertu des délégations de compétence ou autorisations prévues par les treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième, vingtième, vingt et unième, vingt-deuxième et vingt-troisième résolutions de la présente assemblée, à un montant nominal de **4 000 000 €**, étant rappelé que dans la limite de ce plafond global :

- la ou les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières avec **maintien** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, objet de la **treizième résolution** de la présente assemblée, ne pourront donner lieu à un montant nominal maximum d'augmentation de capital supérieur à **1 450 000 €** ;
- la ou les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, objet des **quatorzième, quinzième et seizième résolutions**, ne pourront donner lieu à un montant nominal maximum d'augmentation de capital supérieur à **1 450 000 €** ;
- le montant des titres de capital et des valeurs mobilières émis en vue de rémunérer des apports en nature, constitués de titres de capital ou valeurs mobilières, consentis à la Société, objet de la **dix-septième résolution** ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société ;
- la ou les émissions d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un plan d'épargne, objet de la **dix-huitième résolution**, ne pourront donner lieu à un montant nominal maximum d'augmentation de capital supérieur à **0,2 %** du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ;
- la ou les émissions d'actions ordinaires au profit des salariés et aux mandataires sociaux des filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, objet de la **dix-neuvième résolution**, ne pourront donner lieu à un montant nominal maximum d'augmentation de capital supérieur à **0,2 %** du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ;
- le nombre d'actions ordinaires susceptibles d'être attribuées gratuitement attribuées et le nombre d'actions ordinaires pouvant être créées en cas de conversion des actions de préférence attribuées gratuitement, objet des **vingtième et vingt et unième résolutions**, ne pourra excéder **1,75 %** du nombre d'actions ordinaires existant au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration ;
- le nombre d'actions ordinaires susceptibles d'être souscrites ou achetées par les bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions, objet des **vingt-deuxième et vingt-troisième**

résolutions, ne pourra excéder 1,35 % du nombre d'actions ordinaires existant au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration.

Étant précisé que le montant visé ci-dessus ne tient pas compte du montant nominal des titres de capital à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Vingt-cinquième résolution

(Modification de l'article 8 alinéa 3 des statuts relatif à la durée des fonctions des administrateurs)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier l'article 8 alinéa 3 des statuts, afin de permettre un renouvellement échelonné plus harmonieux des membres du Conseil d'administration.

En conséquence, l'alinéa 3 dudit article actuellement libellé comme suit :

« La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Le Conseil d'administration se renouvellera par échelonnement. Par exception et pour les seuls besoins de la mise en place progressive de ce mode de renouvellement, l'Assemblée générale pourra réduire la durée des mandats en cours – arrivant à expiration lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 mars 2013 – de l'un ou de plusieurs administrateurs de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil d'administration s'effectue.

Le renouvellement par échelonnement par application du paragraphe qui précède, se fera sur une durée de quatre ans – nouvelle durée statutaire des mandats des administrateurs. »

sera désormais rédigé comme suit :

« La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Le Conseil d'administration se renouvellera par échelonnement. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée générale pourra désigner ou renouveler un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans. »

PARTIE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLÉE

Vingt-sixième résolution

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente assemblée à l'effet d'accomplir tous dépôts et formalités prévus par la loi où besoin sera.

7.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Les Commissaires aux comptes

Nantes, le 2 juin 2015

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Franck Noël
Associé

Rennes, le 2 juin 2015

MB Audit

Roland Travers
Associé

8

Attestation du responsable du document de référence

■ ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du rapport de gestion répertoriées au chapitre 9 page 220 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent document de référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 143 à 145 et 156 à 157 des documents de référence 2013 et 2014.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2013 figure pages 143 à 145 du document de référence 2013. Il contient une observation sur le changement

de méthode comptable lié à l'application de la norme IAS 19 révisée relative aux avantages du personnel.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014 figure pages 156 à 157 du document de référence 2014. Il ne contient pas d'observation.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2015 figure pages 142 à 143 du présent document de référence. Il ne contient pas d'observation.

Les contrôleurs légaux ont certifié sans réserve les comptes consolidés des trois derniers exercices.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes sociaux de l'exercice clos au 31 mars 2013 (pages 172 et 173 du document de référence 2013) ne contient pas d'observation.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes sociaux de l'exercice clos au 31 mars 2014 (pages 187 et 188 du document de référence 2014) ne contient pas d'observation.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes sociaux de l'exercice clos au 31 mars 2015 (pages 170 et 171 du présent document de référence) ne contient pas d'observation.

Les contrôleurs légaux ont certifié sans réserve les comptes sociaux des trois derniers exercices.

Le 1^{er} juillet 2015, Yves GUILLEMOT,
Président-Directeur général

9

Tables de concordance

Table de concordance du document de référence	218	Table de concordance RSE	221
Table de concordance du rapport de gestion	220	Table de concordance du rapport financier annuel	223

Table de concordance du document de référence

Le document de référence présent a été établi conformément aux dispositions de l'annexe 1 du règlement CE 809/2004 « prospectus », aux recommandations du CESR et aux interprétations/recommandations de l'AMF publiées le 27 janvier 2006.

Table de concordance document de référence		Document de référence	
		Chapitres	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES		8	215
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES		3.4	69
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES – Chiffres clés		1	5
4. FACTEURS DE RISQUE		3.1.2	36
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR			
5.1 Histoire et évolution de la Société			
5.1.1 Raison sociale et nom commercial		6.1.1	174
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement		6.1.1	174
5.1.3 Date de constitution et durée de vie		6.1.1.	174
5.1.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège		6.1.1 et 6.5.1	174 et 191
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités		2.2 et 2.5.1	10 et 15
5.2 Investissements		2.4.2	14
6. APERÇU DES ACTIVITÉS			
6.1. Principales activités		1 - 2.3	5 et 11
6.2. Principaux marchés		1 - 3.1.2.1	5 et 36
6.3. Événements exceptionnels ayant influencé les principales activités ou les principaux marchés		2.5.2 - 3.1.2.1	16 et 36
6.4. Dépendance l'égard de certains contrats		N/A	
6.5. Position concurrentielle.		2.1 et 3.1.2.1	10 et 36
7. ORGANIGRAMME			
7.1 Description et place de l'émetteur dans le Groupe		2.3	11
7.2 Principales filiales		2.3	11
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS			
8.1 Immobilisations corporelles les plus significatives		5.1.6 note 3	115
8.2 Immobilisation corporelles et questions environnementales		N/A	
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT			
9.1 Situation financière		2.5.3	17
9.2 Résultat d'exploitation		2.5.2	16
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX			
10.1 Informations sur les capitaux		2.4.3 et 5.1.6 Note 10	14 et 119
10.2 Flux de trésorerie		2.4.3	14
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement		2.4.3	14
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux		2.4.3	14
10.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2. et 8.1.		2.4.3	14
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES		2.4.1	13
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES		2.6	19
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		N/A	

Table de concordance document de référence		Document de référence	
		Chapitres	Pages
14.	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
14.1	Membres des organes d'administration, de direction	3.1.1.3 - 3.1.3.2	30 et 43
14.2	Conflits d'intérêts	3.1.1.4	31
15.	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
15.1	Rémunération versée et avantages en nature	3.2	48
15.2	Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages.	5.1.6 Note 12	120
16.	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
16.1	Mandat des membres du Conseil d'administration	3.1.1.5	32
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	3.1.1.4	31
16.3	Informations sur le Comité de l'audit, le Comité de rémunération et le Comité des nominations	3.1.1.2	27
16.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	3.1.1.1	22
17.	SALARIÉS		
17.1	Nombre de salariés	4.2.1.1	74
17.2	Participations au capital et stock-options	4.2.3.3	79
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	4.2.3.3	79
18.	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
18.1	Répartition du capital et des droits de vote	6.2.8	183
18.2	Droits de vote différents	6.2.8	184
18.3	Contrôle de l'émetteur	6.2.8	184
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	6.2.9	185
19.	OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	5.1.6 note 26	138
20.	INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
20.1	Informations financières historiques	5	93
20.2	Informations financières pro forma	N/A	
20.3	États financiers	5	93
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	5	93
20.5	Date des dernières informations financières	6.5.2	19
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7	Politique de distribution des dividendes	5.1.6 note 10	119
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1.2.2	38
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	2.1 - 3.1.2.1	10 et 36
21.	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES		
21.1	Capital social	6.2.1	177
21.2	Acte constitutif et statuts	6.1.2	174
22.	CONTRATS IMPORTANTS	N/A	
23.	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	N/A	
24.	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	6.5.1	191
25.	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	5.3.4	168

Table de concordance du rapport de gestion

Le rapport de gestion sur l'exercice 2014/2015 rendant compte des éléments tels qu'exigés au terme des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1 R.225-102 et suivants du Code de commerce, mentionnés ci-après est inclus dans le présent document de référence. Il a été arrêté par le Conseil d'administration d'Ubisoft Entertainment le 12 mai 2015.

Éléments requis par le Code de commerce, le Code monétaire et financier, le Code général des impôts et le règlement général de l'Autorité des marchés financiers	Document de référence	
	Chapitres	Pages
ACTIVITÉ		
Situation et activité au cours de l'exercice écoulé	1 et 2	5 et 15
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	2.1	10
Indications sur l'utilisation des instruments financiers	2.4.3	14
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	2.3	11
Indicateurs clés de performance de nature non financière	4.2 - 4.3	73 et 83
Évolution prévisible de la Société et du Groupe	2.6	19
Événements importants survenus après la date de la clôture de l'exercice	5.1.6 Note 28	140
Description des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté	3.1.2	36
Activités en matière de recherche et de développement	2.4.1	13
Délai de paiement des dettes fournisseurs et solde créances clients	5.3.4 Notes 5 et 7	154 - 155
RSE - RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE		
Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité et des engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités	4.4	87
Information liée à une activité dangereuse	4.3.1.3 - 4.3.2.2	83 et 84
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE		
Mandats et fonctions exercés dans toute Société par chacun des mandataires sociaux durant l'exercice	3.1.1.5	32
Rémunération et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social	3.2	48
Conditions de souscription ou exercice des options de souscriptions ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux	3.2.3.2	53
Condition d'attribution des actions gratuites au profit des mandataires sociaux	3.2.3.1	51
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.3.4	188
CAPITAL ET ACTIONNARIAT		
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	6.2.8	184
Liste des filiales de la Société et des sociétés contrôlées par elle	2.3	11
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A	
Informations sur les rachats d'actions	6.2.7	181
Ajustement en cas d'émission de titres donnant accès au capital	N/A	
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.2.5	179
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	6.2.9	185
DIVERS		
Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A	
Modalité d'exercice de la Direction générale	3.1.1.3	30
Montant des dividendes distribués au titre des trois derniers exercices	5.1.6 note 10 et 7.2	119 et 195
Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.5	172
Charges fiscalement non déductibles	N/A	
Pratiques anticoncurrentielles	N/A	
Nomination/renouvellement des Commissaires aux comptes	3.4	69

Table de concordance RSE

Le document de référence présent a été établi conformément au décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (article 225 de la loi Grenelle II).

Table de concordance RSE	Document de référence	
	Chapitres	Pages
INFORMATIONS SOCIALES		
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés	4.2.1.1	74
• Par sexe	4.2.1.1	75
• Par âge	4.2.1.3	75
• Par zone géographique	4.2.2.2	77
Embauches et licenciements	4.2.1.2	75
Rémunérations et leur évolution	4.2.3.3 - 5.1.6 Note 20	79 et 131
Organisation de travail		
Organisation du temps de travail	4.2.4.2	80
Absentéisme	4.2.4.3	80
Relations sociales		
Organisation du dialogue social	4.2.4.5	82
Bilan des accords collectifs	4.2.4.5	82
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	4.2.4.4	81
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité	4.2.4.5	81
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, maladies professionnelles	4.2.4.4	81
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	4.2.3.1 - 4.2.3.2	78 et 79
Nombre total d'heures de formation	4.2.3	78
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.2.2.1	76
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.2.2.3	78
Politique de lutte contre les discriminations	4.2.2	76
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	4.2.5	82

	Document de référence	
Table de concordance RSE	Chapitres	Pages
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
Politique générale en matière d'environnement		
Organisation pour prendre en compte les questions environnementales et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	4.3.1.1	82
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	4.3.1.2	82
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.3.1.3	83
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	4.3.1.4	83
Pollution et gestion des déchets		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	4.3.2.2	84
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	4.3.2.1	83
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.3.2.2	84
Utilisation durable des ressources		
La consommation d'eau	4.3.3.3	85
L'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	4.3.3.3	85
La consommation en matières premières	4.3.3.2	85
Mesures d'amélioration de l'efficacité dans l'utilisation	4.3.3.2	85
Consommation d'énergie	4.3.3.1	84
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.3.3.1	84
L'utilisation des sols	4.3.3.4	85
Changement climatique		
Rejet de gaz à effet de serre	4.3.4.	86
Adaptation aux conséquences du changement climatique	4.3.4	86
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver/développer la biodiversité	4.3.5	86
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
Impact territorial, économique et social de l'activité		
en matière d'emploi et de développement régional	4.4.2.1	87
sur les populations riveraines ou locales	4.4.2.2	87
Relation avec les parties prenantes		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.4.1	87
Les actions de partenariat ou de mécénat	4.4.2.2.- 4.4.3	87 et 88
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.4.4.1	89
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.4.4.2	89
Importance de la sous-traitance	4.4.4.3	89
Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir de la corruption	4.4.5.1	89
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.4.5.2	90
Autres actions en faveur des droits de l'homme	4.4.6	90

Table de concordance du rapport financier annuel

Le présent document de référence intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné dans l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du règlement général de l'AMF. La table de réconciliation suivante renvoie aux extraits du document de référence correspondant aux différentes rubriques du rapport financier annuel.

Rubriques	Document de référence	
	Chapitres	Pages
Comptes annuels de la Société	5.3	144 à 169
Comptes consolidés du Groupe	5.1	94 à 141
Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	5.4	170
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	5.2	142
Rapport de gestion comprenant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100, L. 225-100-2, L. 225-100-3, L. 225-211 du Code de commerce	<i>Cf. Table de concordance du rapport de gestion</i>	
Attestation de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le document de référence	8	215
Honoraires des Commissaires aux comptes	5.1.6	141
Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société	3.1	22 à 47
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	3.3	68

© 1995-2015 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Lapins Cretins, The Division, Rayman, Driver, Just Dance, Tom Clancy, Ghost Recon, Splinter Cell, The Settlers, Far Cry, Rainbow Six, Assassin's Creed, Trials Fusion, Watch Dogs, Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. Far Cry : Based on Crytek's original Far Cry directed by Cevat Yerli.

© 2005-2011 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Based on Prince of Persia® created by Jordan Mechner. Prince of Persia is a trademark of Waterwheel Licensing LLC in the US and/or other countries used under license by Ubisoft Entertainment.

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

© 2014 South Park Digital Studios LLC. All Rights Reserved. South Park and all elements thereof © 2014 Comedy Partners. All Rights Reserved. Comedy Central, South Park and all related titles, logos, and characters are trademarks of Comedy Partners. Game software © 2014 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. Developed by Obsidian Entertainment, Inc. Game Engine and other technology © 2014 Obsidian Entertainment, Inc. All Rights Reserved. Obsidian and the Obsidian Entertainment logo are trademarks and/or registered trademarks of Obsidian Entertainment, Inc.

CSI: CRIME SCENE INVESTIGATION and related marks. TM& © 2000 – 2015 CBS Broadcasting Inc. and Daltrey Funding LP. All Rights Reserved. Software © 2014 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved.

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.

Cette présentation peut contenir des objectifs, des informations sur des projets et opérations futurs, de futures performances économiques. Ces éléments de projection sont donnés à titre prévisionnel. Ils sont soumis aux risques et incertitudes des marchés et peuvent varier considérablement par rapport aux résultats effectifs qui seront publiés.

Les objectifs ont été présentés au Conseil d'administration et n'ont pas été revus par les Commissaires aux comptes.

**Des exemplaires du présent document sont disponibles sur simple demande à l'adresse commerciale d'Ubisoft
28, rue Armand Carrel - 93108 Montreuil-sous-Bois cedex – France**

Ubisoft Entertainment
Société anonyme à Conseil d'administration
au capital de 8 492 133,18 €
Siège social : 107 avenue Henri Fréville
BP 10704 - 35207 RENNES CEDEX 2
335 186 094 RCS RENNES



UBISOFT®

SIÈGE SOCIAL

Ubisoft Entertainment
107, avenue Henri Fréville
35207 Rennes Cedex 2

SIÈGE COMMERCIAL

Ubisoft Entertainment
28, rue Armand Carrel
93108 Montreuil-sous-Bois Cedex
Téléphone : 01 48 18 50 00
Fax : 01 48 57 07 41

Allemagne
Australie
Autriche
Belgique
Brésil
Bulgarie
Canada
Chine
Corée
Danemark
Émirats Arabes Unis
Espagne
États-Unis
Finlande
France
Hong-Kong
Inde
Italie
Japon
Maroc
Mexique
Pays-Bas
Pologne
Roumanie
Royaume-Uni
Russie
Singapour
Suède
Suisse
Ukraine