



UBISOFT®

Chers actionnaires, Chers partenaires,

Avant de détailler notre performance de l'année fiscale 2013-14 et nos ambitions pour 2014-15, j'aimerais revenir sur le succès d'*Assassin's Creed®*. Année après année, nous avons su transformer cette marque en l'une des franchises les plus puissantes de l'industrie. Son lancement en 2007 avait été le meilleur réalisé par une nouvelle franchise. Puis, chaque année depuis 2009, nous avons réussi à offrir des expériences riches et innovantes, source de satisfaction pour nos fans et de profits récurrents pour Ubisoft. Aujourd'hui, la marque *Assassin's Creed®* est plus dynamique que jamais : elle s'est imposée sur le nouveau cycle de machines et chaque opus s'écoule à plus de 10 millions d'unités. Notre focus constant sur la qualité et l'innovation nous a aussi permis d'installer d'autres franchises comme *Just Dance®*, confirmant notre statut de créateur de marques à succès.

Qualité, lancements réguliers et large capacité de production ont été des éléments déterminants pour nous imposer sur le marché et le seront encore plus dans le nouveau cycle de machines qui vient de s'ouvrir. Notre objectif est d'étendre cette recette gagnante à d'autres franchises et saisir les nouvelles opportunités qui s'offrent à nous. Tout d'abord nous pensons que les mondes ouverts vont prendre une part de marché de plus en plus importante. Par ailleurs, les premières années d'un cycle sont toujours le meilleur moment pour lancer de nouvelles marques et les transformer en franchises pérennes. Enfin, grâce aux plateformes de jeu toujours plus connectées, nos consommateurs ont désormais la possibilité de rester engagés avec leurs marques préférées où qu'ils soient, et tout au long de l'année.

Pour toutes ces raisons, nous pensons qu'avec le succès de *Watch Dogs™* et les sorties très attendues d'*Assassin's Creed® Unity*, *Far Cry® 4*, *The Crew™* et *The Division™*, Ubisoft est bien positionné pour bénéficier pleinement de la croissance du marché sur les prochaines années et pour continuer à améliorer sa performance financière.

Passons à nos résultats pour l'année 2013-14.

Notre chiffre d'affaires s'est élevé à 1 007 M€, en baisse de 17% à taux de changes constants; cette baisse a été liée à la sortie de deux franchises phares contre trois l'année précédente. Notre marge brute est en léger recul à 71,7% de nos revenus ; elle reste donc à un niveau élevé, notamment grâce à la progression de la distribution digitale. Enfin, notre perte opérationnelle non-IFRS a atteint 66 M€.

Nous n'avons donc pas atteint les objectifs financiers que nous nous étions fixés un an plus tôt, principalement en raison du report de *Watch Dogs™* et des investissements sur le segment free-to-play. Pourtant, l'année 2013-14 a été marquée par d'importantes réalisations pour Ubisoft. Elle nous a permis de consolider notre image de créateur incontournable et de renforcer notre présence sur de nouveaux secteurs:

Haut niveau de qualité de nos jeux. Tous nos titres de l'année 2013-14 ont été salués aussi bien par les joueurs que par la presse : *Rayman Legends®*, *Far Cry® 3 Blood Dragon*, *Just Dance® 2014*, *Rocksmith® 2014* et *Splinter Cell® Blacklist™*, sans oublier *Assassin's Creed® IV Black Flag™* et *South Park™ : The Stick of Truth™*, respectivement meilleur jeu de Noël sur nouvelles consoles, et meilleure vente de la fin d'année fiscale.

Forte croissance de nos revenus digitaux. En hausse de 32%, ce segment représente désormais 19% de nos revenus, contre 12% en 2012-13. Ces chiffres montrent la montée en puissance de notre distribution digitale, de la vente d'items et de contenus téléchargeables, ainsi que la progression de nos activités free-to-play sur PC et mobile.

Engager toujours plus nos consommateurs. Une présence renforcée des équipes Ubisoft sur les réseaux sociaux et auprès de nos communautés

de joueurs nous a fait gagner en proximité. Nous avons aujourd’hui plus de 45 millions de fans sur Facebook, et grâce à Uplay, notre plateforme de services et de distribution, nous sommes en contact direct avec 74 millions de membres. C'est une opportunité unique pour valoriser nos fans et leur donner accès à de nombreux avantages. Notre objectif est d'être toujours plus attentif à leurs besoins et de les associer pleinement à l'actualité et au développement de leurs marques préférées, pour leur apporter un maximum de satisfaction.

Porter nos marques au-delà du jeu vidéo. Le succès de la série télévision *Lapins Crétins*® marque notre première grande avancée dans l’industrie du divertissement au sens large. Lancée avec succès dans 25 pays, elle a été vue plus de 300 millions de fois en neuf mois, et figure dans le Top 10 des 200 séries animées dans le monde. Une deuxième saison a été signée avec Nickelodeon et France Télévisions. Nous avons aussi développé une attraction Lapins Crétins au Futuroscope qui a entraîné une hausse de la fréquentation du parc de 20% !

Ces solides avancées nous ont permis d’annoncer des objectifs ambitieux pour l’année 2014-15.

Nous prévoyons un objectif de résultat opérationnel non IFRS de 150 millions d’euros minimum et un chiffre d’affaires annuel d’au moins 1 400 millions d’euros, soit une hausse de 39%. Ces objectifs sont à la hauteur du dynamisme des marchés sur lesquels nous sommes présents, et je suis convaincu qu’Ubisoft a la bonne stratégie pour saisir ces opportunités :

Jeux sur consoles. 2014-15 sera rythmée par la sortie de cinq titres phares avec *Watch Dogs™*, *Assassin’s Creed® Unity*, *Far Cry® 4*, *Just Dance® 2015* et *The Crew™*. Notre objectif est de placer trois jeux dans le Top 10 des meilleures ventes de l’année !

Watch Dogs™ réalise un lancement historique pour Ubisoft avec plus de 4 millions d’exemplaires écoulés dès la première semaine de vente.

Jeux free-to-play PC et mobile. Nous allons capitaliser sur les investissements réalisés ces dernières années et attendons une forte progression de ce segment sur l’exercice. Les récentes sorties sur smartphones et tablettes de *Trials Frontier™*, avec déjà plus de 10 millions de téléchargements sur iOS, et de *CSI: Hidden Crimes™* viennent confirmer notre avancée sur ce marché dynamique.

Nouveaux media. Là encore, les opportunités sont immenses et la série TV est un premier exemple de ce que nous sommes capables de réaliser. Nous sommes impatients de voir la sortie des long-métrages de nos franchises, développés en étroite collaboration avec New Regency, Fox, Sony et Warner Bros. Nous allons aussi étendre la notoriété et l’attractivité de nos franchises et diversifier nos sources de revenus en développant encore plus le segment des produits dérivés, comme le jouet et le textile.

Ubisoft est donc bien positionné pour renouer avec une croissance forte et rentable dès 2014-15. C'est aussi la première fois de notre histoire que nous avons autant de données à notre disposition pour améliorer l’expérience de nos consommateurs et leur apporter un maximum de bénéfices.

Je tiens à remercier chaleureusement toutes les équipes Ubisoft pour leur passion et leur engagement. Ensemble, nous allons continuer à créer les expériences les plus originales et mémorables de l’industrie. Je remercie également tous nos actionnaires, nos partenaires et nos clients pour leur soutien et la confiance qu’ils nous témoignent.





DOCUMENT DE REFERENCE 2014

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 juin 2014, 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 2013, sont présentés dans le document de référence enregistré le 25/06/2013 sous le n° D.13-0655 aux pages 88 à 173
- les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférent pour l'exercice clos le 31 mars 2012, sont présentés dans le document de référence enregistré le 02/07/2012 sous le n° D.12-0675 aux pages 77 à 163

SOMMAIRE

RAPPORT DE GESTION.....1

1	Activité et résultats du Groupe sur l’Exercice 2013/2014	2
2	Commentaires sur les Comptes annuels d’Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2014	56
3	Informations sur la société et son capital	58
4	Gouvernement d’entreprise	75

ETATS FINANCIERS.....98

1	Comptes consolidés au 31 mars 2014	99
2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	156
3	Comptes sociaux d’Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2014	158
4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels.....	187

GOUVERNANCE ET CONTROLE INTERNE189

1	Rapport du Président du Conseil d’administration sur le gouvernement d’entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques.....	190
2	Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l’article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d’administration de la société Ubisoft Entertainment S.A.	212

INFORMATIONS JURIDIQUES.....214

1	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés.....	215
2	Rapport de l’un des Commissaires aux comptes désigné organismes tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	220
3	Assemblée générale mixte du 1er juillet 2014.....	224

RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL245

1	Responsables du document de référence.....	246
2	Informations de communication financière	248
3	Tables de concordance	249

RAPPORT DE GESTION

Ubisoft communique dorénavant ses résultats en non-IFRS. 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. Le résultat opérationnel non-IFRS, le résultat net non-IFRS et le résultat par action non-IFRS sont comparables aux indicateurs utilisés précédemment : le résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en action, le résultat net et le résultat par action hors éléments non-récurrents et avant rémunérations payées en action. Les ajustements entre IFRS et non-IFRS sont présentés en annexe du communiqué de résultats annuels publié le 15 mai 2014.

1 ACTIVITE ET RESULTATS DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2013/2014

1.1 PRESENTATION DU GROUPE

En 2013, Ubisoft® s'est classé, pour les ventes de jeux physiques, 4^{ème} éditeur indépendant dans le monde (sources NPD, Chart-Track, GFK...).

L'activité du Groupe s'articule autour de la production, l'édition, la distribution de jeux vidéo sur consoles, sur PC, sur smartphones et tablettes, en versions physiques ou digitales. Ces jeux sont destinés à deux catégories distinctes de joueurs

- les joueurs passionnés,
- les joueurs casual,

Ubisoft emploie aujourd'hui 9281 personnes.

1.1.1 HISTORIQUE

1986 : Création d'Ubisoft par les cinq frères Guillemot.

1989-1995 : Expansion internationale

Premières filiales de distribution aux Etats-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni et premiers studios de développement interne en France et en Roumanie. Lancement en 1995 de *Rayman*® la première 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 construction de marques propres

Lancements de *Tom Clancy's Ghost Recon*®, *Prince of Persia*® et de *Tom Clancy's Splinter Cell*®, acquisition des franchises *Driver*®, *Far Cry*®.2007-2013 : Un véritable créateur et développement sur le online

Ubisoft renforce sa réputation d'acteur incontournable : le Groupe devient le 3^{ème} éditeur indépendant. *Assassin's Creed*® cumule aujourd'hui 76 millions d'unités vendues et *Just Dance*® 49 millions d'unités.

Ouverture d'un nouveau studio en Chine (Chengdu) 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 des deux studios brésiliens. Acquisition en 2011 d'Owlent spécialiste des jeux Free-to-Play et de RedLynx spécialiste des jeux téléchargeables. 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.

1.1.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2013/2014

Mai 2013 – Placement d'un emprunt obligataire de 40 M€

Ubisoft a procédé au placement d'un emprunt obligataire de 40 M€, d'une durée de 5 ans, assorti d'un coupon de 3,038%.

Juin 2013 – Assemblée générale du 27 juin

Nomination de Mme Laurence Hubert-Moy en qualité d'administratrice indépendante.

Juin 2013 – Annonce de Tom Clancy's The Division™

Tom Clancy's The Division™, un jeu innovant d'action RPG en monde ouvert en ligne pour la Xbox One™, et la Playstation® 4, est développé par MassiveEntertainment (Ubisoft Suède).

Juin 2013 – Annonce du film Tom Clancy's Ghost Recon®, en collaboration avec Warner Bros. Pictures et Michael Bay

Collaboration avec Warner Bros. Pictures et Michael Bay, le réalisateur des blockbusters « Armageddon », « Pearl Harbor » et « Transformers », pour le développement d'un long métrage tiré de l'univers Tom Clancy's Ghost Recon™.

Août 2013 – Annonce du film WATCH_DOGS™ en collaboration avec Sony Pictures et New Regency

Ubisoft travaille avec Sony Pictures Entertainment et New Regency sur la production d'un long métrage basé sur Watch_Dogs.

Novembre 2013 – Assemblée générale du 20 novembre

Nominations de Madame Pascale Mounier et de Monsieur Didier Crespel en qualité d'administrateurs indépendants.

Janvier 2014 – Ubisoft renforce sa présence dans la ville de Québec

Ces investissements permettront au studio de renforcer ses infrastructures et de recruter de nouveaux créateurs afin de diriger la production de jeux AAA nouvelle génération.

Février 2014 – Ubisoft® et Sony Pictures adaptent Les Lapins Crétins® sur grand écran

Ubisoft et Sony Pictures Entertainment annoncent leur collaboration pour réaliser et adapter un film tiré des Lapins Crétins.

Faits marquants segments digital

Août 2013 – Acquisition du Studio Digital Chocolate (Barcelone)

Acquisition de la filiale espagnole de Digital Chocolate spécialiste des jeux mobiles Free-to-Play.

Septembre 2013 – Etablissement d'un pôle d'opérations et d'infrastructures en ligne à Montréal

Etablissement à Montréal d'un pôle d'opérations de jeux en ligne pour l'Amérique et d'infrastructures de son réseau mondial.

Octobre 2013 – Acquisition de Future Games of London

Acquisition du studio FGOL, spécialiste des jeux mobiles Free-to-Play et créateurs de la franchise à succès Hungry Shark®.

1.1.3 CHIFFRES CLES

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2014 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2014 telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2014 et d'application obligatoire au 1er avril 2013 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2013 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014.

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

En K€	31.03.14	31.03.13
Chiffre d'affaires	1.007.064	1.256.164
Marge brute	721.813	913.509
Frais de Recherche et Développement	-426.061	-428.226
Frais Commerciaux et Frais Généraux	-361.359	-384.988
Résultat opérationnel courant non-IFRS	-65.607	100.294
Rémunérations payées en actions	-9.706	-8.098
Autres produits et charges opérationnels non courants	-22.627	-4.293
Résultat opérationnel	-97.940	87.904
Résultat financier	10.334	3.999
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	-	12
Impôt société	22.081	-27.083
Résultat net (part du Groupe)	-65.525	64.831
Capitaux propres	810.048	838.227
Investissements liés à la production des jeux internes	410.351	383.015
Effectif	9.281	8.277

Tableau des flux de trésorerie non IFRS (non audité)

en milliers d'euros	31.03.14	31.03.13
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS		
Résultat net consolidé	-65.525	64.831
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-	-12
+/- Amortissements des logiciels de jeux	351.214	343.757
+/- Autres amortissements	55.898	26.497
+/- Provisions	- 2.196	- 1.146
+/- coût des paiements fondés sur des actions	9.706	8.098
+/- Plus ou moins values de cession	-3.945	-7.093
+/- Autres produits et charges calculées	-13.537	-1.645
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-410.914	-374.404
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT NON-IFRS	-79.299	58.884
Stocks	-3.778	4.863
Clients	-35.361	-51.811
Autres actifs	-11.909	-15.719
Fournisseurs	18.128	-2.890
Autres passifs	-7.837	35.094
+/-Variation du BFR lié à l'activité non-IFRS	-40.756	-30.463
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES NON-IFRS	-120.055	28.421
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-43.014	-25.215
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	133	207
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-18.699	-5.104
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	18.819	4.761
+ Cession de titres	6.003	10.729
+/- Variation de périmètre(1)	-9.855	-4.604
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT NON-IFRS	-46.612	-19.226
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts	103.862	23.573
+ Nouveaux emprunts de location financement	9	13
- Remboursement des emprunts de location financement	-124	-127
- Remboursement des emprunts	-328	-234
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	65.345	5.593
+/- reventes/achats d'actions propres	402	386
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	169.166	29.204
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	2.499	38.399
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	129.505	86.326
Incidence des écarts de conversion	-16.394	4.782
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice*	115.610	129.507
(1) dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	2.265	125

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

1.2 ANALYSE DE L'ACTIVITE ET COMMENTAIRES SUR LES RESULTATS DE L'EXERCICE 2013/2014

1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE TRIMESTRIEL ET ANNUEL

Chiffre d'affaires (en M€)	2013/2014	2012/2013	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants
Premier trimestre	76	131	-42.2%	-42.1%
Deuxième trimestre	217	148	+46.6%	+53.4%
Troisième trimestre	520	802	-35.2%	-32.7%
Quatrième trimestre	194	175	+10.9 %	+11.7%
Total exercice	1.007	1.256	-19.9%	-16.9 %

A taux courant le chiffre d'affaires est en baisse de 19,9% sur l'exercice 2013/2014 et de 16,9% à taux de change constants. La performance a été impactée par le décalage de Watch_Dogs et de The Crew™ sur l'exercice suivant.

1.2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR METIER

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

Répartition du chiffre d'affaires par métier en %	2013/2014	2012/2013
Développement	98%	98%
Édition	1%	1%
Distribution	1%	1%
TOTAL	100%	100%

1.2.3 EVOLUTION DES VOLUMES DE PRODUCTION

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

Nombre de titres	2013/2014	2012/2013	2011/2012	2010/2011
Développement	37	60	51	56
Production interne	25	42	34	37
Co-production	12	18	17	19
Édition	1	7	11	10
Distribution	2	6	9	12
TOTAL	40	73	71	78

La baisse du nombre de jeux lancés sur l'exercice confirme le recentrage du Groupe sur un moins grand nombre de titres, en ligne avec les tendances de l'industrie.

1.2.4 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TYPE DE SUPPORT

	2013/2014	2012/2013
Nintendo 3 DS™	0%	1%
PC	15%	11%
PlayStation®3	25%	30%
PlayStation®4	9%	-
PS VITA	1%	2%
XBOX 360™	27%	34%
XBOX One™	6%	-
Wii™	11%	16%
Wii U™	3%	4%
Autres	3%	2%
TOTAL	100%	100%

Lancées en novembre 2013, la PS4 et la Xbox One représentent déjà 15% du chiffre d'affaires total.

1.2.5 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION GEOGRAPHIQUE

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

Année fiscale (en M€)	2013/2014	%	2012/2013	%
France	79	8%	120	10%
Allemagne	70	7%	79	6%
Royaume-Uni	109	11%	121	10%
Reste de l'Europe	145	14%	179	14%
Total Europe	403	40%	499	40%
Etats-Unis/Canada	508	50%	664	53%
Asie/Pacifique	54	6%	82	7%
Reste du Monde	42	4%	10	1%
TOTAL	1.007	100%	1.061	100%

La part de chacune des zones géographiques est restée quasiment stable sur l'exercice.

1.2.6 EVOLUTION DU COMPTE DE RESULTAT

La marge brute reste à un niveau élevé en pourcentage du chiffre d'affaires à 71,7% (721,8 M€), soit une légère baisse par rapport à la marge brute de 72,7% (913,5 M€) sur l'exercice 2012-13. Cette baisse est liée au recul du segment pour joueurs passionnés. Elle a été en grande partie compensée, en pourcentage du chiffre d'affaires, par la croissance de la distribution digitale.

La perte opérationnelle non-IFRS de (65,6) M€ est en ligne avec l'objectif communiqué lors de la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2013-14.

La variation du résultat opérationnel non-IFRS se décline ainsi:

- Baisse de 191,7 M€ de la marge brute.
- Baisse de 2,1 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 426,1 M€ (42,3% du chiffre d'affaires) contre 428,2 M€ en 2012-13 (34,1%).
- Baisse de 23,6 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 361,3 M€ (35,9%), par rapport à 385,0 M€ (30,6%) en 2012-13 :
 - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 20,2% du chiffre d'affaires (204,4 M€) à comparer à 18,2% (228,7 M€) en 2012-13.
 - Les coûts de structure s'élèvent à 15,6% du chiffre d'affaires (157,0 M€) par rapport à 12,4% (156,3 M€).

La perte nette non-IFRS s'élève à (49,3) M€, soit une perte nette par action (diluée) non-IFRS de (0,46) €, contre un résultat net non-IFRS de 69,2 M€ en 2012-13 ou 0,71 € par action.

La perte nette IFRS ressort à (65,5) M€, soit une perte nette par action (diluée) IFRS de (0,61) €, à comparer à un résultat net IFRS de 64,8 M€ et 0,67 € en 2012-13.

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

Le besoin en fonds de roulement est en hausse de 41 M€ contre 30 M€ l'année précédente. Les principales variations concernent :

- Coté actif : hausse des comptes clients (35M€) des Stocks (4M€), et des autres actifs (12M€)
- Coté passif : hausse des comptes fournisseurs (18M€) et baisse des autres passifs (-8M€)

La hausse du poste client et du poste fournisseur est principalement dû au lancement au mois de mars du jeu South Park™ the Stick of Truth™. La hausse du poste « autre actif » est en partie liée à l'activation des crédits d'impôts liés aux pertes de l'exercice.

La dette nette au 31 mars 2014 s'établit à 12,9M€ contre une trésorerie nette de 104,5M€ au 31 mars 2013. Cette variation s'explique principalement par :

- la consommation de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 120,1M€,
- des investissements à hauteur de (42,9)M€ en immobilisations matérielles et immatérielles,
- des augmentations de capital pour 65,7M€,
- des cessions de titres Gameloft pour 6,0M€,
- des acquisitions pour un total de (9,7)M€,
- des écarts de conversion pour (16,3)M€.

1.2.8 POLITIQUE DE FINANCEMENT D'ACTIFS

La société n'a pas recours aux contrats de titrisation, cession Dailly, ventes à réméré, à l'exception d'opérations ponctuelles, fonctions des opportunités de marché, de cessions de créances de droits à Crédit de Titres Multimédia au Canada (septembre 2013 et mars 2014).

La société a recours à l'escompte et au factoring de créances clients en Allemagne, au Royaume-Uni et ponctuellement aux Etats-Unis.

Engagement du factor en date de clôture :

(en millions Euros)	31/03/2014	31/03/2013	31/03/12	31/03/11	31/03/10
Royaume-Uni	5,8	-0,3	10,2	15,8	19,8
Allemagne	-0,3	1,5	6,8	12,6	20,4
Total	5,5	1,2	17,0	28,4	40,2

Sur l'exercice, la société a financé ses pointes de besoins en trésorerie grâce à des lignes confirmées à hauteur de 289,5M€, dont un crédit syndiqué de 214,5M€, des lignes bilatérales de 50M€ à échéance 2017 et de 25M€ de lignes bilatérales à moins d'un an.

Le Groupe a émis des obligations pour 20M€ en décembre 2012, puis 40M€ en mai 2013, et a mis en place un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 300M€

1.3 TRESORERIE ET CAPITAUX

1.3.1 EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES

Le métier des jeux vidéo réclame des investissements en développement d'environ 35% du chiffre d'affaires. Ces investissements portent sur des périodes moyennes de l'ordre de 24 à 36 mois que les éditeurs doivent pouvoir financer sur leurs fonds propres. Par ailleurs, les éditeurs se doivent de lancer régulièrement des nouvelles licences dont le taux de succès n'est pas garanti.

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

Avec 810M€ de fonds propres Ubisoft finance largement ses investissements en jeux qui représentent 411M€.

1.3.2 FLUX DE TRESORERIE

Les éditeurs ont deux types de flux de trésorerie :

- Les flux liés au financement des coûts de développement s'étalent de manière régulière sur une période de 24 à 36 mois, sachant que chaque projet monte progressivement en puissance mais que les équipes se répartissent sur plusieurs projets. Ils représentent 480M€ en 2013/2014 ;
- 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 qui représentent environ 28% du chiffre d'affaires et qui sont payables à 30 jours en moyenne et financer également les frais de marketing (environ 18% du chiffre d'affaires) avant d'encaisser les recettes en moyenne 48 jours après la mise en rayon. Pour cette raison, l'entreprise doit financer des pics de trésorerie importants aux environs de Noël et voit sa trésorerie remonter entre février et mars. Ce schéma peut être modifié si le 4^{ème} trimestre de l'année fiscale est très significatif, car dans ce cas le besoin en fonds de roulement peut être plus important comme ce fut le cas sur l'exercice 2013/2014 avec le lancement en mars du jeu Southpark : The Stick of Truth. A noter aussi que le développement de l'activité digitale qui devrait progresser de 19 % du chiffre d'affaires sur l'exercice 2013/2014 à environ 25% sur l'exercice 2014/2015 devrait atténuer les besoins de financement liés à la fabrication physique des produits commercialisés

Ainsi sur l'exercice 2013/2014, la situation nette financière de l'entreprise a varié de +105M€ à -13 M€, le pic d'endettement s'étalant d'octobre à décembre.

1.3.3 CONDITIONS D'EMPRUNTS ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Sur 2013/2014, l'essentiel des financements utilisés provient :

- du crédit syndiqué de 214.5M€ signé en Juillet 2012 (échéance juillet 2017),
- de lignes bancaires bilatérales à hauteur de 50 M€ à échéance 2017,
- de 25 M€ de lignes bilatérales à moins d'un an,
- d'un prêt de 3M€ (échéance septembre 2019)
- de 2 emprunts obligataires de 20 et 40 M€ émis respectivement en décembre 2012 (échéance décembre 2018) et en mai 2013 (échéance mai 2018),
- d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 300M€,
- et d'une conversion des BSA représentant une augmentation des fonds propres de 59M€.

Le coût moyen des emprunts est d'environ 2,2% sur l'exercice 2013/2014.

Les covenants à respecter relatifs au crédit syndiqué ainsi que ceux de l'emprunt obligataire et des lignes bilatérales sont les suivants :

2013/2014	
Dette nette retraitée des créances cédées / fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,8
Dette nette retraitée des créances cédées / Ebitda <	1,5

Pour l'exercice 2014/2015, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes mises à sa disposition incluant 325M€ de lignes à 3 ans et plus (soit les 214.5M€ du Crédit Syndiqué signé en 2012, les 50M€ de lignes bilatérales, les 20M€ d'obligations émises en décembre 2012, les 40M€ d'obligations émises le 2 mai 2013).

Ubisoft dispose d' une « ligne de capital » mise en place le 20 mars 2012 et prorogée jusqu'au 20/03/2015, dispositif de financement par fonds propres, pour renforcer sa capacité de croissance externe. A titre indicatif, sur la base du cours à la date de clôture, le montant d'apport en fonds propres susceptible d'être réalisé au moyen de cette « ligne de capital » pourrait atteindre environ 120M€.

1.4 DEVELOPPEMENT DURABLE

1.4.1 NOTE METHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIETAL

1.4.1.1 REFERENTIEL 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.

1.4.1.2 PERIODE DE REPORTING

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

Données RSE	Périodes de reporting	
	01/04/2013 - 31/03/2014 (12 mois)	01/01/2013 - 31/12/2013 (12 mois)
Sociales	✓	
Environnementales		✓
Sociétales	✓	

1.4.1.3 PERIMETRE 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. » (81 personnes) et de la filiale britannique « Future Game of London Ltd » (32 personnes) non intégrées actuellement dans le périmètre du reporting ressources humaines Groupe. Par ailleurs, le périmètre relatif à l'absentéisme et aux accidents du travail est restreint par rapport aux autres indicateurs sociaux en raison de l'absence de leur suivi dans certaines filiales :

- le site de Montréal, représentant près du tiers de l'effectif Groupe, permet à ses salariés de prendre des journées en cas de maladie ou d'enfant malade sans avoir à les déclarer comme des absences. Cet avantage ne permettant pas de suivi, le site de Montréal est ainsi exclu du périmètre ;
- dans certaines petites filiales, le renseignement des informations par le collaborateur n'a pas été déployé du fait de la taille des équipes qui ne nécessite pas un outil de gestion.

1.4.1.4 PRINCIPE DE REPORTING

La Direction Administrative du Groupe en charge de piloter et de coordonner le reporting RSE 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 ;
- 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 ;
- consolider les données sur le périmètre dont il a la charge et de veiller à leur cohérence ;

Une fois les données consolidées et le reporting RSE établi par les différents responsables reporting, la Direction Administrative intervient :

- en s'assurant que le protocole de reporting a été respecté ;
- en contrôlant la vraisemblance des données ;
- en rédigeant la partie « Développement Durable » sur la base des données consolidées transmises par les différents responsables de reporting.

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 support alternatif de reporting sous tableur Excel, transmis à l'ensemble des RH locaux afin de faciliter la consolidation des données, pour les informations sociales non suivies dans la HRTB.

Les indicateurs ressources humaines ainsi collectés obéissent aux définitions réalisées conjointement entre la Direction des Ressources Humaines et la Direction Administrative et 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 qui les consolident et veillent à leur cohérence.

1.4.1.5 PRECISIONS METHODOLOGIQUES SUR LES INDICATEURSConcernant 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.
- ✓ Le rapport des rémunérations homme / femme est calculé sur les métiers dans lesquels les hommes et les femmes sont représentés, soit 80% des effectifs Groupe. Il est déterminé en fonction du ratio homme/femme pour chaque niveau de responsabilité de chaque filiale pondéré par l'effectif correspondant.
- ✓ 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 exclus les formations d'e-learning, les réunions d'équipes, les workshops... 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 programme de formation est compté pour un.

Concernant les données environnementales :

- ✓ Le reporting environnemental n'intègre aucune donnée relative à l'empreinte environnementale des principaux fournisseurs du Groupe (fabriquants de jeux, de produits dérivés...), 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.

1.4.1.6 LIMITES METHODOLOGIQUES 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.

1.4.2 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 et passionnantes. Cette créativité permanente des équipes s'exprime non seulement dans le développement de nouveaux jeux mais aussi dans la manière de travailler au quotidien.

1.4.2.1 EMPLOI

1.4.2.1.1 Evolution générale 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. Ubisoft est l'une des plus grandes forces de création de l'industrie du jeu vidéo (avec 7.910 collaborateurs dans le développement de jeux) ce qui lui donne un avantage compétitif réel.

Ubisoft regroupe 9.281 collaborateurs parmi les plus talentueux du marché contre 8.277 fin mars 2013. Sur l'exercice 2013/2014, l'effectif a ainsi progressé de 1.004 collaborateurs, soit une hausse de plus de 12%. Cette évolution s'explique d'une part par l'intégration de certaines équipes, Related Designs Software GmbH (59 collaborateurs), Digital Chocolate Inc à Barcelone (48 collaborateurs), et d'autre part par la nécessité de répondre au besoin du Groupe de réunir les compétences et les équipes nécessaires à son développement et ainsi continuer à créer les expériences les plus mémorables de l'industrie.

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

Effectif	31/03/2014		31/03/2013	
Effectif total (1)	9.281		8.277	
Répartition de l'effectif par métier				
Production	7.910	85,2%	7.011	84,7%
Business	1.371	14,8%	1.266	15,3%
Répartition de l'effectif par type d'emploi				
Emploi à temps plein	9.199	99,1%	8.200	99,1%
Emploi à temps partiel	82	0,9%	77	0,9%
Effectif homme / femme				
Hommes	7.464	80,4%	6.617	79,9%
Femmes	1.817	19,6%	1.660	20,1%

(1) Effectif total à l'exclusion de la filiale canadienne «Hybride Technologies Inc.» (81 personnes) et de la filiale britannique «Future Game of London Ltd» (32 personnes) non intégrées actuellement dans le périmètre du reporting ressources humaines Groupe.

1.4.2.1.2 *E mbauches et licenciements*

Ubisoft est une entreprise en croissance qui gère un volume important de recrutements chaque année. 89% des recrutements concernent les métiers de la Production contre 87% sur l'exercice précédent.

E mbauches et licenciements	31/03/2014	31/03/2013
Nombre total d'embauches externes	2.434	2.315
Licenciements	173	112

1.4.2.1.3 *Ancienneté par tranches d'âge*

L'ancienneté moyenne au sein du Groupe est en légère augmentation pour s'établir à 4,82 à fin mars 2014 contre 4,56 à fin mars 2013 malgré une hausse des effectifs de 12%.

Ancienneté par tranches d'âge	31/03/2014	31/03/2013
< 20 ans	1,67	1,00
20 - 24 ans	1,43	1,32
25 - 29 ans	2,65	2,69
30 - 34 ans	4,52	4,28
35 - 39 ans	6,65	6,56
40 - 44 ans	8,54	7,82
45 - 49 ans	8,78	8,45
50 - 54 ans	9,48	8,43
55 - 59 ans	9,96	8,22
60 - 64 ans	6,46	6,25
65+ ans	11,00	8,50
Ancienneté moyenne au sein du Groupe	4,82	4,56

1.4.2.2 DIVERSITE ET INCLUSION

La diversité des profils au sein d'Ubisoft est inhérent 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.

Des actions sont ainsi entreprises pour contribuer à la diversité des équipes comme par exemple dans nos filiales américaines : le studio Red Storm, en Caroline du Nord, lutte contre la discrimination au moyen de politiques et de formations de sensibilisation et le site de San Francisco a créé un comité diversité qui fait des recommandations pour promouvoir la diversité et favoriser un environnement de travail ouvert.

1.4.2.2.1 Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

Le Groupe est constitué de 20% de femmes et de 80% 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 85% de l'effectif groupe (Cf. § 1.4.2.1.1), qui attire majoritairement des hommes. Au sein du Groupe, les femmes représentent 37% des effectifs Business (marketing, commercial...) et 28% des collaborateurs du Top management⁽¹⁾.

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

Le rapport des rémunérations homme/femme, à niveau de contribution équivalent s'établit à 102% pour les équipes bénéficiant d'un contrat à temps plein avec ou sans limitation de durée dans le Groupe.

Le Groupe continue de veiller à l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. Des indicateurs seront finalisés sur l'exercice prochain afin d'identifier les champs d'actions requis pour favoriser l'égalité hommes femmes. En parallèle, la filiale de San Francisco a mis en place localement un forum interne de leadership féminin 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.

		31/03/2014		31/03/2013
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Répartition homme / femme au sein de l'effectif total				
Total	19,6%	80,4%	20,1%	79,9%
Production	16,6%	83,4%	16,7%	83,3%
Business	37,0%	63,0%	38,9%	61,1%
Femmes dans le management		31/03/2014		31/03/2013
% de femmes top managers (1) (2)		28%		27%
% de femmes managers (2)		22,2%		23,7%
Emploi		31/03/2014		31/03/2013
Taux d'embauches des femmes (3)		18,9%		21,4%
Taux d'emploi des femmes (4)		19,6%		20,1%
Formation		31/03/2014		31/03/2013
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Taux de formation par sexe (5)	48,0%	49,0%	54,4%	51,7%
Rémunération		31/03/2014		31/03/2013
Rapport des rémunérations homme/femme (6)		102%		102%

(1) Les Top Managers se définissent comme les directeurs du Groupe ou comme les directeurs de filiales

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

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

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

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

(6) Cf. 1.4.1.5 « Précisions méthodologiques sur les indicateurs »

1.4.2.2.2 Insertion professionnelle des jeunes

Ubisoft déploie une politique active d'accompagnement des jeunes dans le cadre de leur formation initiale ou en complément de celle-ci. Le nombre de stagiaires accueillis chaque année est en augmentation. 619 stagiaires ont vécu une expérience professionnelle enrichissante et responsabilisante au sein d'une entité Ubisoft sur l'exercice contre 481 lors de l'exercice précédent. Ces missions sont formatrices et constituent un véritable tremplin pour rejoindre le Groupe. 25% des stagiaires se sont vus proposer un emploi. Ubisoft fait partie des 23 entreprises lauréates sur 75 participantes de StageAdvisor en France, label lancé par Job Teaser qui offre aux stagiaires la possibilité de s'exprimer sur leur entreprise d'accueil.

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.

Sur l'exercice en cours, Ubisoft lance son Graduate Program. Conçu pour identifier les candidats à haut potentiel dans le monde entier, le Graduate Program permet d'accélérer le début de carrière de jeunes diplômés dans l'industrie du jeu vidéo. Ce programme de deux ans, qui débute pour la première fois en 2014, a pour ambition d'offrir une expérience unique et enrichissante aux futurs Producteurs et Programmeurs.

1.4.2.2.3 Pyramide des âges

Pyramide des âges	31/03/2014	%	31/03/2013	%
< 20 ans	3	0,0%	5	0,1%
20 - 24 ans	716	7,7%	686	8,3%
25 - 29 ans	2.558	27,6%	2.313	27,9%
30 - 34 ans	2.752	29,6%	2.466	29,8%
35 - 39 ans	1.790	19,3%	1.633	19,7%
40 - 44 ans	1.027	11,1%	830	10,0%
45 - 49 ans	312	3,4%	230	2,8%
50 - 54 ans	70	0,8%	71	0,9%
55 - 59 ans	38	0,4%	34	0,4%
60 - 64 ans	13	0,1%	8	0,1%
65+ ans	2	0,0%	1	0,0%
Age moyen	32,95		32,72	

La moyenne d'âge du Groupe est de 33 ans, à l'image de l'industrie du jeu vidéo.

Tous les âges sont représentés dans l'effectif du Groupe avec 87,6% de la population dans la tranche d'âge 25-44 ans.

La représentation des tranches d'âges les plus élevées reste faible en raison du cœur de métier du Groupe.

1.4.2.2.4 Présence Internationale du Groupe

Ubisoft est présent dans 30 pays répartis sur tous les continents. Avec 93 nationalités différentes¹, Ubisoft cultive cette mixité 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	31/03/2014	%	31/03/2013	%
Amérique	3.885	41,86%	3.593	43,4%
EMEA / Pacifique	5.396	58,14%	4.684	56,6%
TOTAL	9.281	100%	8.277	100%
Nombre de pays	30		30	

1.4.2.2.5 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 est de 0,23% au sein du Groupe. 69% des collaborateurs travaillent sur des sites accessibles aux 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.

Afin de favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, les sites français développent des partenariats avec des ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) pour des contrats de fournitures.

Emplois de personnes en situation de handicap	31/03/2014	31/03/2013
Nombre de travailleurs en situation de handicap inscrits en fin de période (1)	21	19
Taux d'emploi des personnes en situation de handicap (2)	0,23%	0,23%

(1) Périmètre : 46 sites représentant 99% de l'effectif Groupe.

(2) 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

¹ Information déterminée auprès de 95% de l'effectif Groupe

1.4.2.3 DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Ubisoft recrute des talents passionnés, fiers des marques et dotés de compétences et d'expertises techniques indispensables aux spécificités de l'industrie du jeu vidéo. Etre responsable, prendre des initiatives, être innovant et créatif sont des compétences recherchées.

Formation	31/03/2014	31/03/2013
% de la masse salariale consacrée à la formation (1) (2)	0,98%	0,96%
Dépenses de formation	3.660.357 €	3.242.176 €
Nombre total de salarié formés	4.405	4.322
<i>dont salariés formés sur le thème de la santé / sécurité</i>	126	126
% de l'effectif moyen ayant été formé	48,82%	54,78%
Nombre total d'heures de formation	96.283	103.186
Durée moyenne de formation (en heure) par salarié formé	21,86	23,87

E-learning	31/03/2014	31/03/2013
Nombre de modules e-learning internes accessibles à tous les salariés	98	86

Echanges d'expertises entre sites par le biais de la mobilité	31/03/2014	31/03/2013
Nombre de mobilités internationales (missions de courte ou longue durée)	201	204

Suivi du développement des compétences	31/03/2014	31/03/2013
% de l'effectif total ayant bénéficié d'un entretien d'évaluation annuelle	79,5%	71,7%

(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

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

Le développement de plusieurs jeux destinés à la nouvelle génération de consoles (la Wii U™ de Nintendo, la XBOX One de Microsoft, la PS4 de Sony) donne l'opportunité aux équipes de maîtriser dès aujourd'hui les technologies les plus avancées du marché. Les métiers du jeu vidéo sont relativement récents, et les formations adaptées à leur constante évolution sont pour une part importante dispensées en interne notamment par le biais d'apprentissage fait sur le terrain. C'est pourquoi, Ubisoft a mis 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. 80 collaborateurs ont bénéficié de ces formations sur l'exercice 2013/14. Elles permettent de

développer les compétences clés des collaborateurs au plus proche des besoins opérationnels adaptées à la complexité et aux évolutions du métier. 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, 4.405 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation, soit près de 49% 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. 98 modules e-learning sont accessibles à tous les salariés d'Ubisoft via un portail de formation Groupe afin qu'ils profitent d'un développement continu.

Les collaborateurs ayant plus d'un an d'ancienneté bénéficient d'une évaluation annuelle, soit 79,5% des effectifs en 2013/2014. 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. Elle permet aussi de préparer l'année à venir en termes d'objectifs et de plan individuel de développement. D'après l'enquête de satisfaction, réalisée en 2013, 73,4% des équipes considèrent que leurs managers fixent des objectifs clairs.

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, 201 mobilités internationales sont recensées, 60% sont des missions courtes et 34% des installations permanentes (plus de 3 ans). 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.

1.4.2.3.2 *Une approche collaborative favorisée au sein des équipes*

Au sein d'Ubisoft, la collaboration est fortement encouragée à tous les niveaux du Groupe comme le démontre le développement des jeux « phare » réalisés en collaboration multi-sites. La culture du partage de connaissance est essentielle à la performance des équipes. Cela implique la volonté d'améliorer les manières de travailler, individuelles ou collectives, développer le partage des connaissances, l'échange de pratiques.

Ubisoft s'efforce ainsi de simplifier la gestion de l'information dans le Groupe, de mettre à disposition des outils visant à faciliter la collaboration entre les équipes et d'organiser des événements leur permettant d'échanger sur leurs expertises. Ubisoft cherche à mieux identifier, organiser et structurer les informations clés (de leur création à leur archivage) afin de faciliter l'accès et le partage de celles-ci au sein des équipes. Les sites internes du Groupe sont regroupés dans le réseau social d'Ubisoft dans lequel des espaces collaboratifs interactifs se développent facilitant le partage d'informations des communautés. L'utilisation de technologies ou applications au sein du Groupe simplifie ces échanges, telles que la messagerie instantanée, le web conferencing ou l'usage de la vidéo.

Plusieurs fois par an, des rencontres sont organisées pour consolider le partage de bonnes pratiques en interne. Ils 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 sur les nouvelles tendances, les outils ou les bonnes pratiques à adopter lors de la production d'un jeu.

1.4.2.3.3 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 retenir 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 à ce que le positionnement des pratiques de rémunération soit 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, deux opérations d'augmentation de capital réservée aux collaborateurs ont ainsi été proposées avec une décote de 15% par rapport au prix de l'action : une dans le cadre du « Plan Epargne Groupe » en France, et une autre dans le cadre de « l'Employee Ownership Plan » aux Etats-Unis, Canada, Roumanie, Allemagne et au Royaume-Uni. Fin mars 2014, le total des actions détenues au nominatif par des collaborateurs ou de façon indirecte via un FCPE s'élève à 1,53% 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 de Stock-Options ou d'Actions Gratuites. Fin mars 2014 et tous plans confondus, environ 20% des collaborateurs du Groupe en bénéficient.

Au-delà de ces éléments, certains programmes peuvent être ajoutés afin de rester compétitif par rapport aux pratiques locales, à l'instar de la France où un système d'intéressement a été mis en place en 2012.

Les éléments relatifs aux charges de personnel sont plus précisément présentés et détaillés dans les états financiers (Cf. §1.6.8 Note 20 « Charges de personnel »).

1.4.2.4 BIEN ETRE ET DIALOGUE SOCIAL

Ubisoft s'efforce de proposer à ses collaborateurs un environnement de travail agréable, ouvert, flexible et convivial.

1.4.2.4.1 L'organisation de l'environnement et du temps de travail

Ubisoft est un groupe dans lequel le bien-être des équipes est un des piliers de la stratégie globale. L'organisation du temps de travail et l'environnement de travail jouent un rôle fondamental sur le bien-être des équipes. C'est la raison pour laquelle la politique Groupe, dans le cadre de chaque législation locale, permet aux collaborateurs une certaine souplesse dans l'organisation de leur temps de travail. Sur l'exercice, 1% des collaborateurs ont eu recours au temps partiel (Cf. §1.4.2.1.1).

Aussi, Ubisoft s'efforce de développer un environnement convivial et chaleureux dans l'ensemble de ses filiales et studios 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 sont satisfaits de l'aspect convivial et de l'environnement de travail.

Le Groupe veille enfin 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 et des responsables RH proches du terrain. 92% des collaborateurs ont déclaré être satisfaits de leur proximité avec leurs managers en 2013, pourcentage qui reste stable par rapport à l'enquête réalisée en 2011. Ubisoft a à cœur de cultiver et de préserver cette ambiance amicale, ouverte et tournée vers les autres.

Ubisoft favorise les évènements d'entreprise. Les soirées annuelles, les concerts, les concours internes sont organisés dans chaque filiale dans un esprit convivial. 85%² des collaborateurs d'Ubisoft disposent d'un espace de détente et/ou d'un accès à une salle de sport. Ubisoft promeut également une alimentation saine en mettant quotidiennement des fruits à disposition des collaborateurs.

1.4.2.4.2 L'absentéisme

Nbre de journées d'absence des salariés par motif (1)	31/03/2014	%	31/03/2013	%
Maladie (tous motifs)	19.096	49%	15.639	43%
Accident du travail (2)	83	0%	167	0%
Maternité, paternité et parental d'éducation	6.702	17%	8.037	22%
Événements familiaux	2.135	5%	2.151	6%
Congés pour convenance personnelle	10.051	26%	10.039	27%
Autres	911	2%	695	2%
TOTAL	38.978	100%	36.728	100%
Taux d'absentéisme Groupe lié aux accidents du travail et maladies (5)	1.474		1.375	

(1) les journées d'absence sont définies en jours ouvrés - Périmètre : 33 sociétés représentant 61,5% de l'effectif Groupe

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail selon les pratiques locales

(3) Méthode de calcul = nombre total de journées d'absence au niveau groupe / somme du nombre théorique par pays de jours travaillés sans ces absences.

1.4.2.4.3 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 (intéressement / participation) ont ainsi été mis en place en collaboration avec les CE sur l'exercice précédent.

Bilan des accords collectifs et répartition par thème	31/03/2014	31/03/2013
Nombre d'accords collectifs (1) (2)	6	6
Répartition par thème :		
Rémunérations	6	6
Autres thèmes	0	0

(1) Pour cet indicateur, chaque accord ou avenant signé compte pour un

(2) Le périmètre de cet indicateur est actuellement limité à la France.

Par ailleurs, afin de favoriser le dialogue social en interne, Ubisoft mène une enquête globale d'opinion depuis 13 ans auprès de l'ensemble des collaborateurs et ce tous les deux ans. Cette enquête à 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.

² Périmètre : 46 sites représentant 99% de l'effectif Groupe

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 tels que les nouveautés dans l'industrie du jeu vidéo ou le partage de bonnes pratiques.

1.4.2.4.4 Santé et sécurité

Ubisoft est attentif à la santé de ses collaborateurs.

De nombreuses initiatives existent en local pour faciliter le quotidien de nos collaborateurs. Ainsi, le studio de Montréal, qui représente près d'un tiers de l'effectif du Groupe, bénéficie d'une clinique de soin ouverte 5 jours par semaine à l'ensemble des collaborateurs et de leurs familles. Les collaborateurs du studio de Bucarest ont aussi accès à un médecin sur leur site 4 jours par semaine.

Par ailleurs, Ubisoft continue de sensibiliser ses collaborateurs sur la thématique de la santé et de la sécurité. A ce titre, 126 personnes ont reçu une formation sur l'exercice (Cf. 1.4.2.3).

De même, plusieurs sites mettent en place des programmes de sensibilisation pour la santé et le bien-être au travail. Afin de préserver la santé de ses équipes, le studio de Toronto propose par exemple une adaptation personnalisée du poste de travail sur les conseils d'un ergonomiste.

Fin mars 2014, l'évolution des indicateurs liés à la santé et à la sécurité au travail s'analyse comme suit :

Santé et sécurité au travail	31/03/2014	31/03/2013
Nombre d'accidents de travail avec arrêt (1)	19	11
Nombre d'accidents mortels	0	1
Taux de fréquence (TF) des accidents de travail avec arrêt (2)	1,884	1,238
Taux de gravité (TG) des accidents de travail avec arrêt (3)	0,0082	0,0188
Nombre de maladie professionnelle (4)	1	8

(1) Périmètre : 33 sociétés représentant 61,5% de l'effectif Groupe

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail

(3) $TF = (\text{nb d'accident du travail avec arrêt} / \text{somme par société ((effectif moyen annuel * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié)}) \times 1.000.000$

(4) $TG = (\text{nb de jours perdus pour accident de travail} / \text{somme par société ((effectif moyen annuel * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié)}) \times 1.000$

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

1.4.2.5 PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL

1.4.2.5.1 *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. § 1.4.2.4.3) 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.

1.4.2.5.2 *Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession*

Pour faire les meilleurs jeux du marché, Ubisoft doit réunir les collaborateurs les plus talentueux venant d'horizons et de profils différents. C'est pourquoi la politique Ressources Humaines du Groupe s'efforce de recruter des profils variés et lutte ainsi contre la discrimination sous toutes ces formes.

1.4.2.5.3 *Elimination du travail forcé ou obligatoire et abolition effective du travail des enfants*

Aucun indicateur n'a été renseigné dans ce rapport au titre de la promotion et du respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants. En effet, le Groupe considère ne pas être concerné compte tenu de son activité propre (prestations intellectuelles).

1.4.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

1.4.3.1 POLITIQUE GENERALE EN MATIERE ENVIRONNEMENTALE

1.4.3.1.1 *Organisation générale*

Les données relatives à l'impact environnemental du Groupe concernent uniquement ses activités directes de production et d'édition de jeux vidéo. Dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les jeux vidéo qu'elle édite et distribue (et produits dérivés associés), son impact écologique reste faible.

Le Groupe reste toutefois attentif au respect et à la protection de l'environnement.

Chaque année, une enquête interne est réalisée auprès de chaque site dans le but d'évaluer les politiques, programmes et indicateurs environnementaux déployés.

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.

Le studio de Montréal a ainsi fait appel à une conseillère externe en décembre 2013 pour réaliser un diagnostic de la situation développement durable au sein du studio, dans l'optique de rédiger une charte sur ce sujet. Le rapport sera rendu en mai 2014.

Par ailleurs, le groupe Ubisoft a déjà mandaté un référent au Siège dont l'objectif sera de définir sur l'exercice prochain 2014/2015 un plan de réflexion mécénat et environnement à l'échelle du Groupe. Les axes de ce plan de réflexion sont en cours de formalisation.

1.4.3.1.2 Sensibilisation et formation des salariés

Ubisoft ne possède pas de programme de sensibilisation ou de formation à l'échelle du Groupe pour les questions environnementales.

La sensibilisation et la formation des salariés sont organisées localement par chaque filiale. Fin décembre 2013, le nombre de collaborateurs en charge de la gestion de l'environnement s'établit à 36 personnes réparties dans 7 sites³.

Ils ont permis la réalisation de 9 campagnes de sensibilisation sur l'exercice 2013/2014 au sein des sites Ubisoft, sensibilisant plus de 3800 collaborateurs à la cause environnementale.

Les principales actions menées sont les suivantes :

- Le studio de Shanghai a organisé une campagne e-mail avant les congés des collaborateurs pour les inciter à éteindre les équipements informatiques. De même, le site de San Francisco a conduit une campagne de communication rappelant aux collaborateurs d'éteindre leurs ordinateurs après les journées de travail ;
- La filiale allemande a sensibilisé ses équipes à la dépense énergétique via des campagnes e-mail, en mettant particulièrement l'accent sur la limitation de l'usage de la climatisation en été, l'extinction des ordinateurs après le travail ainsi que la limitation souhaitée des impressions papier ;
- Le studio d'Osaka a organisé un meeting pour sensibiliser ses collaborateurs au tri sélectif des déchets de bureau ;
- 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 Bucarest a organisé deux campagnes de mailing sur l'exercice afin d'inciter les collaborateurs à faire des économies d'énergie ;
- Le siège EMEA a diffusé une série de vidéos intitulée « Bonnes résolutions » sur la plateforme d'hébergement vidéo interne du Groupe. Les vidéos incitent notamment les collaborateurs à faire des économies de papier, à utiliser les systèmes de vidéo conférence, à n'imprimer que les mails utiles, à recycler papier, piles, canettes et matériel informatique et à éteindre les ordinateurs après les journées de travail.

En parallèle, Sofia⁴ poursuit son action, mise en place lors de l'exercice précédent, de sensibilisation des nouveaux collaborateurs aux problématiques environnementales, en maintenant 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.

1.4.3.1.3 Prévention des risques environnementaux et pollutions

Pour définir ce qu'est un risque environnemental, Ubisoft se base sur la définition GRI⁵.

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 attentive à l'évolution des réglementations dans les pays où elle est implantée.

³ représentant 53,9% des effectifs Groupe

⁴ représentant 3% des effectifs Groupe

⁵ « 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. »

Les principales dépenses et actions en matière de protection de l'environnement du Groupe sont plus précisément présentées et détaillées dans la partie « Pollution et gestion des déchets » et « Utilisation durable des ressources » de ce rapport.

1.4.3.1.4 Provisions et garanties

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

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

1.4.3.2 POLLUTION ET GESTION DE DECHETS

1.4.3.2.1 Rejets dans l'air, l'eau et le sol

Dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les jeux vidéo qu'elle édite et distribue (ni les produits dérivés associés), le risque de rejet dans l'air, l'eau ou les sols émis directement par le Groupe et nuisant gravement à l'environnement apparaît inexistant.

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 accidentels⁶ compte-tenu de son activité,
- l'eau est uniquement utilisée dans un cadre domestique.

1.4.3.2.2 Gestion et élimination des déchets

Le Groupe a identifié 4 catégories de déchet en lien avec son activité :

- Papier
- Matériel informatique
- Produits non commercialisables dans les plateformes de distribution (produits marketing, promotionnels...)
- Autres consommables (piles, cartouches d'encre, déchets verts...)

Les déchets du Groupe sont majoritairement mis au rebut ou recyclés.

- ✓ Papier : la plupart des sites déclare le recycler, totalement ou partiellement, une fois utilisé (28 sites⁷ recensés sur l'année 2013).
- ✓ Matériel informatique, électrique et électronique usagé : Ubisoft participe activement à son recyclage.

A 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.

⁶ Conformément à la définition du GRI : « Emission 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 ».

⁷ Représentant 80,8% des effectifs Groupe

19 sites⁸ ont ainsi recyclé leur matériel informatique 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 cédé ou vendu aux collaborateurs pour être réutilisé.

- ✓ 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 brûlées, ensevelies ou recyclées.
- ✓ Autres consommables : la plupart des sites (23 sites⁹ recensés sur l'année 2013) possèdent des points de collecte pour le recyclage et le tri des déchets. Ces points de collecte sont généralement situés au niveau des bureaux de travail, dans les parties communes (cuisines, cafétérias...) ou à l'entrée de chaque étage.

Plus particulièrement :

- 10 sites¹⁰ 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
- 5 sites¹¹ 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 (accueil, entrées d'étages...).

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.

1.4.3.2.3 Nuisances sonores et autres formes de pollution

Dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les jeux vidéo qu'elle édite et distribue (ni les produits dérivés associés), son impact direct sur l'environnement en termes de nuisances sonores ou olfactives ou toute autre forme de pollution reste faible.

⁸ Représentant 75,6 % des effectifs Groupe

⁹ Représentant 77 % des effectifs Groupe

¹⁰ Représentant 24,8 % des effectifs Groupe

¹¹ Représentant 20,6 % des effectifs Groupe

1.4.3.3 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

1.4.3.3.1 Consommation et approvisionnement en eau

Compte-tenu de l'activité du Groupe, sa consommation d'eau se résume à une utilisation domestique (nettoyage, sanitaires, cuisines...). 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.

Sur l'année 2013, le Groupe a recensé une consommation¹² de 48.595 m³, s'analysant comme suit :

	ROUMANIE	FRANCE ¹³	ETATS-UNIS	CHINE	ALLEMAGNE	AUTRES PAYS
Consommation en m ³ sur l'année 2013	18.103	11.514	7.412	4.259	2.528	4.779
Ratio de m ³ /personne par an	16,5	11,7	15,6	7,9	7,7	Non pertinent

Pour réduire leur consommation, de nombreux sites utilisent des robinets à faible consommation ou à arrêt automatique ainsi que des sanitaires et équipements à basse consommation, comme en Italie, Allemagne, Royaume-Uni, Canada (Toronto, Montréal), Chine (Shanghai), Maroc, Roumanie, Suède, Etats-Unis (Cary, NC) ou en Australie.

Certains sites ont également mis en place des mesures simples pour encourager les collaborateurs à limiter leur consommation d'eau, comme au Japon, où des emails de sensibilisation sont envoyés régulièrement.

Par ailleurs, l'approvisionnement en eau étant effectué directement auprès des réseaux locaux de distribution d'eau, le Groupe respecte de fait la réglementation en vigueur des pays en termes d'approvisionnement.

1.4.3.3.2 Usage et gestion des consommables

Actuellement, seule la consommation de papier est significative au regard des achats de consommables recensés par le Groupe.

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

Sur l'année 2013, le Groupe a recensé la consommation de papier suivante :

	Quantité consommée (en kg)	Nombre de sites concernés	Représentativité des sites concernés en termes d'effectifs Groupe
Papier	52.427	36	87,3%

Cette consommation représente approximativement 6,8 kg de papier par salarié et par an.

¹² Données pour 25 sites, représentant 51,5 % des effectifs Groupe. Le périmètre pour cet indicateur est restreint car la plupart des sites ne dispose pas d'informations précises à la date de clôture, leur consommation d'eau étant incluse dans les charges locatives gérées par les bailleurs. A noter que la consommation relevée n'inclue pas celle relative aux bonbonnes d'eau des fontaines à eau.

¹³ Données pour les sites de Montreuil exclusivement

Sur l'année 2013, 21 sites¹⁴ ont privilégié la consommation de papier recyclé, parmi lesquels certains ont opté pour une consommation à 100% de papier recyclé ou labélisé (type FSC, PEFC, etc.) (Bulgarie, Australie, France, Suède).

Afin de réduire leur consommation de papier, de nombreux sites ont déjà opté pour une politique de gestion dématérialisée:

- ✓ de leurs factures :
 - Royaume-Uni, Allemagne, Suisse, Suède, Pays Bas, Danemark, Japon, Australie où la législation est parfois plus flexible,
 - projet de dématérialisation actuellement en cours en France,
- ✓ de leurs bulletins de salaires : France, Italie (Buccinasco, Milan), Pays Bas, Danemark, Japon (Tokyo), Corée, Australie, Bulgarie, Canada, Chine (Chengdu), Inde, Roumanie, Singapour, Suède, Etats-Unis (Cary, NC). Ubisoft réalise ainsi une économie de près de 130.000 feuilles par an.

Certains sites paramètrent également leurs imprimantes par défaut en recto verso (Allemagne, Bulgarie, Canada, Chine, Maroc, France, Pays Bas, Danemark, Royaume-Uni, Singapour, Suède, Japon, Australie) ou sensibilisent leurs salariés à cette thématique via des emails émis par le management (Allemagne, Royaume-Uni, Suisse) ou via la mise en place de politiques de sensibilisation internes telle que « Think before you print ».

1.4.3.3.3 Consommation d'énergie et recours aux énergies renouvelables

Ubisoft mesure uniquement comme source d'énergie l'électricité dans son enquête annuelle, les autres sources d'énergie étant minimes comparées à l'électricité.

Sur l'année 2013, le Groupe a recensé une consommation¹⁵ de 30.658 milliers de kWh répartis dans les principaux pays suivants :

	CANADA ¹⁶	FRANCE	ROUMANIE	CHINE	ETATS-UNIS	AUTRES PAYS
Consommation en milliers de kWh sur l'année 2013	15.637	6.284	2.332	1.681	1.362	3.361

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.

Une part d'électricité utilisée par le groupe Ubisoft est issue d'énergies renouvelables, ce qui contribue à limiter son impact environnemental. Les studios de Montréal et Québec, qui concentrent 32,8% des effectifs totaux d'Ubisoft, ont établi un partenariat avec le fournisseur d'électricité Hydro-Québec dont 98% de la production provient de barrages hydroélectriques. La filiale japonaise (Tokyo) est également fournie à 13,5% en hydroélectricité. D'autres sites présentent des taux de fourniture en électricité provenant d'énergies renouvelables compris entre 10% et 57% (Royaume-Uni : 10% ; Allemagne : 25% ; Italie : 30 % ; Roumanie : 57%).

En 2013, le Groupe a continué de recenser et d'encourager les mesures visant à réduire la consommation énergétique globale :

- ✓ 18 sites¹⁷ utilisent des ampoules basses consommation ;

¹⁴ Représentant 61,6 % des effectifs Groupe

¹⁵ Données pour 40 sites représentant 87,9 % des effectifs Groupe

¹⁶ Données pour les sites de Montréal et Toronto (Québec exclus)

¹⁷ Représentant 69,3 % des effectifs Groupe

- ✓ De nombreux sites ont déjà mis en place des actions visant à limiter la consommation de leur parc informatique, des dispositifs de climatisation et d'éclairage, qui sont en grande majorité coupés durant le week-end (à l'exception des salles de serveurs informatiques) :
 - Les sites de Sofia, Chengdu, Casablanca, Singapour, Malmö, Kiev, Cary (Etats-Unis) et Barcelone ont mis en place une extinction des systèmes d'éclairage le soir ;
 - D'autres sites se sont également équipés d'interrupteurs munis de cellules photoélectriques afin de réduire le plus possible la consommation électrique liée à l'éclairage (Buccinasco (Italie), Montreuil (France), De Meern (Pays Bas), Casablanca, Montréal, San Francisco) ;
 - Certains sites disposent aussi de systèmes de régulation de température spécifiques (Tokyo, Sydney) ou ont mis en place une politique d'extinction du système de climatisation entre 18 heures et 7 heures du matin (Etats-Unis - Cary, NC) ou le week-end (France) ;
 - Chengdu, Casablanca ainsi que Singapour veillent à réduire l'impact de leur système informatique en éteignant l'ensemble de leur parc le soir ;
 - Les serveurs restent des postes de consommation électrique importants. A cette fin, les studios de Milan et Barcelone ont mis en place une virtualisation de leurs serveurs visant à réduire la consommation électrique liée à ces derniers.
- ✓ Certains sites envoient des rappels régulièrement aux collaborateurs pour les encourager à éteindre tous leurs équipements électriques en quittant leur lieu de travail (Royaume-Uni).

1.4.3.3.4 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.

1.4.3.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

1.4.3.4.1 Rejets de gaz à effet de serre

Les principales sources d'émission identifiées résultent :

- des déplacements des collaborateurs,
- des évènements organisés par le Groupe,
- de l'énergie consommée (Cf. § 1.4.3.3),
- des immobilisations (bâtiments, matériel de bureau incluant les équipements informatiques, serveurs),
- des consommables (papiers, cartouches, fournitures de bureau)
- des autres déchets.

Ni le Groupe ni les sites n'ont à ce jour mis en place de processus pour rationaliser leur empreinte carbone ou mesurer leurs émissions de gaz à effet de serre. Toutefois, en raison de son activité, l'empreinte carbone propre du Groupe devrait être faible.

Le Groupe et les sites ne possèdent pas à ce jour de données sur l'empreinte carbone de leurs principaux fournisseurs (« supply chain ») et centre de données externes.

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.

Sur l'année 2013, le nombre de voyages s'est élevé à 16.186, réparti comme suit :

Nombre de voyages par an et par type en 2013 ¹⁸	
Avion	10.765
Train	5.421

La grande majorité des sites possèdent des politiques de voyages 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 est désormais équipée de salles dédiées à la visio/audio conférence.

1.4.3.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique

Ubisoft n'est pas directement impacté par les conséquences du changement climatique de par son activité.

Toutefois, le Groupe sensibilisé aux problématiques environnementales, mène les actions suivantes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, principales responsables des changements climatiques :

- Politique voyage (Cf. § 1.4.3.4.1) ;
- 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, au plus tard pour 2015 conformément à la législation en vigueur. Le groupe dénombre encore près de 100 unités de climatisation utilisant encore ce gaz.
- Réduction des consommations d'énergie (Cf. § 1.4.3.3.3).

1.4.3.5 PROTECTION DE LA BIODIVERSITE

1.4.3.5.1 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. § 1.4.3.3.2). En effet, l'utilisation de matières recyclées contribue à réduire la demande en matière vierge et à économiser la réserve de ressources naturelles globales.

Par ailleurs, le studio de Massive (Malmö) agit pour la biodiversité en effectuant des dons à des organismes visant à préserver les animaux sauvages en Afrique.

¹⁸ 39 sites représentant 89,2% de l'effectif Groupe

1.4.4 INDICATEURS SOCIETAUX

1.4.4.1 IMPACT TERRITORIAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE DE LA SOCIETE

1.4.4.1.1 *Emploi et développement régional*

Le Groupe mesure son impact territorial, économique et social en termes de développement régional et de création d'emplois.

Ubisoft contribue au développement de l'emploi local principalement par la création d'emplois du fait du faible recours à la sous-traitance, tout en favorisant un tissu multiculturel avec des équipes internationales. Le pourcentage de collaborateurs locaux représente 81,7% des effectifs.

Contribution au développement local en termes d'emploi	31/03/2014	31/03/2013
Pourcentage de collaborateurs locaux inscrits en fin de période	81,7%	82,5%

1.4.4.1.2 *Développement des populations riveraines*

Le Groupe a choisi de recenser les actions conduites en collaboration avec les instances locales et régionales dans le but d'encourager le développement des populations riveraines en 6 catégories :

- L'emploi : partenariats avec les agences nationales pour l'emploi, accueil de stagiaires et apprentis et diffusion des postes à pourvoir dans les écoles (Cf. supra)
- La formation : coopérations avec les écoles et universités, parrainages, interventions d'enseignement dans le milieu scolaire (Cf. supra)
- L'insertion des populations en difficulté : recours aux Etablissement et Service d'Aide par le Travail (Cf. § 1.4.2.2.5) et partenariat avec des associations (Cf. supra)
- Investissements pour la communauté : Contributions volontaires et fonds investis dans la communauté au sens large (y compris les donations) (Cf. § 1.4.4.2.2)
- Solidarité (actions de collectes de vêtements, nourriture, jouets, sponsoring d'équipes sportives) (Cf. § 1.4.4.2.2)
- Santé (dons de sang, dons financiers à des organismes de santé) (Cf. § 1.4.4.2.2)

Les sites ont mené de nombreuses actions sur l'exercice 2013/2014 pour aider au développement des populations riveraines avoisinantes.

A Singapour, le studio est partenaire d'une association "Very special Art" dont l'objectif est de promouvoir auprès des populations en situation de handicap l'accès aux métiers artistiques comme source d'intégration et d'insertion professionnelle.

De nombreux sites sont en contact avec les universités locales pour développer des programmes de stage, de formation ou tutorat, ou encore participer en tant que jury à des soutenances de projet ou des concours. C'est le cas en Suède, au Royaume-Uni (Newcastle), Italie (Milan), Japon (Osaka), Maroc, et en Inde.

Red Storm Entertainment (Cary, NC) a travaillé avec IGDA (International Game Developers Association), East Coast Gaming Conference et d'autres établissements scolaires locaux et instituts d'art afin d'aider les étudiants à comprendre les développements techniques et à constituer leur portfolio pour préparer leurs entretiens et ainsi favoriser l'emploi local.

Le studio de Milan collabore avec les universités partenaires et participe ainsi à des conférences et à des cours au sein des universités. Chaque année, deux à trois étudiants sont sélectionnés pour des stages au sein du studio.

Ubisoft Singapour poursuit son implication dans le campus DigiPen, une collaboration tripartite entre le DigiPen Institute of Technology de Singapour, la Singapore Workforce Development Agency (WDA) et le studio d'Ubisoft Singapour. Cette collaboration, débutée en octobre 2009, consiste en un programme de formation de 10 mois avec 3 parcours différents de spécialisation (Programming, Game Design et Art).

Enfin, les sites canadiens de Montréal et Québec ne sont pas en reste dans le soutien au développement local. En 2012, Ubisoft Montréal a lancé Académia, qui est un regroupement de programmes dont la double mission est d'encourager la persévérance scolaire et de stimuler la relève dans le domaine du jeu vidéo. Académia permet à ses participants de s'initier aux aptitudes et compétences recherchées par l'industrie et même d'en expérimenter les diverses facettes dans des conditions réelles de production. Les participants exercent ainsi leur créativité et leur sens de l'innovation et du leadership.

En outre, Nicolas Rioux, VP directeur général du studio de Québec, siège au Conseil d'administration du CIMMI (Centre en imagerie numérique et média interactif) qui a pour mission de contribuer à la progression technologique et à l'essor des entreprises en apportant son expertise multidisciplinaire en recherche et développement et en transfert de technologie dans le domaine de l'imagerie numérique et des médias interactifs.

1.4.4.2 POLITIQUE ASSOCIATIVE

1.4.4.2.1 *Conditions de dialogue avec des personnes tiers et organisations externes*

Le Groupe considère comme partie prenante toutes les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société.

Les 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) • 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 • Rencontres régulières avec les actionnaires individuels
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes bi-annuelles 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
Etat, organisation publique...	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à des groupes de travail et organisations locales et internationales sur les enjeux de notre industrie

1.4.4.2.2 *Actions de partenariat et mécénat*

Depuis sa création, Ubisoft se construit grâce au talent de ses équipes et consacre une part majeure à l'humain dans son fonctionnement. Aussi le divertissement, l'enrichissement, le partage du savoir et l'épanouissement personnel font partie intégrante de la mission d'Ubisoft en tant qu'entreprise.

A ce titre, Ubisoft s'engage depuis maintenant dix ans dans un programme de mécénat baptisé « Sharing More Than Games ». Ce programme permet d'encadrer et de soutenir les initiatives caritatives individuelles, locales ou à plus large échelle au sein d'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 enfants, adolescents et jeunes adultes en souffrance, défavorisés, à l'éducation, la culture et le divertissement.

Les actions menées revêtent différentes formes : soutien financier, dons de matériel, dons de temps et/ou compétences, partenariats à court ou long-terme.

Parmi les sites du Groupe, 18 sites¹⁹ déclarent être activement impliqués dans une ou plusieurs actions de partenariat ou mécénat, dont 4 sites dans des actions d'éducation et 14 sites dans des actions humanitaires.

Certaines actions s'inscrivent dans la durée, comme par exemple « U-Care » initiée en 2009 par Ubisoft Shanghai et Ubisoft Chengdu en réponse au tremblement de terre qui avait frappé la région du Sichuan (Chine). Sur l'exercice 2013/2014, les équipes ont de nouveau organisé une vente de pommes pour aider les enfants de l'association « Les Enfants de Madaifu ».

Comme lors des exercices précédents, Ubisoft poursuit également son engagement auprès d'associations de soutien à l'enfance :

- Le soutien au « Club des Petits Déjeuners » au Canada qui apporte à près de 18.000 enfants un petit déjeuner sain et équilibré tous les matins, fait partie des partenaires de longue date du studio d'Ubisoft Montréal. Sur l'exercice, le studio a fait don de 30.000 \$ CAD suite à sa campagne de levée de fonds réalisée auprès des collaborateurs.
- L'association « ASDI » à Barcelone qui s'occupe des enfants mentalement et physiquement handicapés de la région de San Cugat, ou encore « Toys for Tots » aux Etats-Unis qui collecte des jouets non déballés afin de les distribuer aux enfants dans le besoin, sont autant d'exemples de soutiens forts et durables.
- Le studio de Québec a également renouvelé son engagement avec Centraide, organisme québécois venant en aide aux personnes et aux familles en situation de pauvreté ou d'exclusion. Sur l'exercice, le studio a organisé une journée découverte pour les jeunes de l'association « Carrefour des Enfants de St Malo ». La journée s'articulait autour d'ateliers initiant aux métiers du jeu vidéo et était couronnée par de nombreux dons de matériel informatique, consoles et jeux. Le montant total récupéré pour l'association s'est élevé à 35.670 \$ CAD.
- En France, les sites ont une nouvelle fois soutenu l'association « Nos quartiers Ont Du Talent » en suivant des filleuls et en leur organisant des meetings de formation. L'association « Rêves et Petits Princes » est aussi partenaire de sites français à travers la visite des studios pour des enfants malades.
- En Australie, le partenariat entre les équipes Ubisoft de Sydney et la « Starlight Foundation²⁰ » s'est intensifié. Ainsi, sur l'exercice, un artiste a été choisi pour réaliser une œuvre sur le thème du jeu Ubisoft – Assassin's Creed. Cette œuvre, mise en vente sur internet au profit de la fondation, a permis de récolter 1.225 \$ AUD. Une journée de jeu Just Dance a aussi été organisée en partenariat avec des célébrités locales à l'occasion d'une « Starlight Room » (journée à l'hôpital avec les enfants). Enfin, un don de 30.000 \$ AUD au profit des enfants de la « Starlight Foundation » a été versé.

Comme à chaque exercice, les sites d'Ubisoft ont également participé à un projet d'envergure internationale : « Movember ». Cet évènement a pour but de lever des fonds pour participer à la prévention et au traitement du cancer de la prostate. Au total, 293 hommes (et femmes !) de divers sites Ubisoft ont fièrement arboré la moustache pendant le mois de novembre 2013, permettant ainsi de récolter 27.636 \$ USD.

¹⁹ Représentant 81,9% des effectifs Groupe.

²⁰ La Starlight Foundation a pour but de maintenir les enfants hospitalisés dans un milieu enjoué et divertissant.

Parallèlement à ces partenariats long-termes, d'autres initiatives locales sont venues ponctuer l'exercice :

- Après le passage du typhon Haiyan dans les Philippines le 2 novembre 2013, certaines filiales ont pris l'initiative de lever des fonds pour venir en aide aux victimes : 1.922 \$ SGD ont ainsi été récoltés à Singapour pour la Croix rouge, 2.912 \$ USD à San Francisco pour l'UNICEF et 2.400 \$ CAD à Toronto, grâce à un concours de cuisine et à la participation du gouvernement canadien.
- Le studio de Montréal s'est aussi mobilisé suite à la catastrophe du Lac Mégantic (explosion d'un train transportant du pétrole brut) en reversant 767 \$ CAD.
- Les enfants restent au cœur des nouvelles initiatives dans les différents sites Ubisoft. Ainsi, les équipes de San Francisco ont récolté 88 cadeaux de Noël fin 2013 pour les enfants défavorisés, et ont fait un don de 2.648 jeux au profit de l'association « Get Well Gamers Foundation » qui redistribue jeux et équipements électroniques aux hôpitaux pour enfants.
- En Bulgarie, le studio de Sofia a fait don de 8 fauteuils pour équiper une salle d'étude dans un orphelinat et des ateliers de dessin ont été organisés avec les enfants et des volontaires de l'équipe d'Ubisoft. Le studio de Sofia a également collecté 3 sacs de jouets et décorations de Noël pour les orphelins.
- Le studio de Shanghai a organisé une vente de galette des rois pour financer des formations de boulanger pour des adolescents orphelins et sans formation.
- La filiale d'Ubisoft au Japon, en partenariat avec l'UNESCO, a organisé un voyage scolaire pour des enfants affectés par le tremblement de terre et le tsunami de 2011, engageant la somme totale de 1.315.000 JPY.
- Le studio de Toronto a réalisé une collecte de jeux vidéo au profit des enfants hospitalisés dans plusieurs régions du Canada, permettant d'obtenir 7 consoles et 300 jeux.

Enfin, le bureau de San Francisco s'est impliqué dans des événements autour de l'industrie du jeu vidéo et du divertissement technologique.

Le bureau a ainsi fait don de 30.000 \$ USD lors du dîner de charité « Nite to Unite » qui rassemble quelques-uns des acteurs majeurs de l'industrie du jeu vidéo. Les dons rassemblés pendant le dîner ont été reversés à la fondation « Entertainment Software Association (ESA) » qui distribue des bourses d'éducation à des étudiants ou récompense des organisations qui œuvrent pour développer des opportunités d'avenir pour la jeunesse.

La filiale de San Francisco a également fait don de 10.500 \$ USD à la fondation Clinton pour soutenir un évènement organisé par Bill Clinton, pendant lequel ce dernier a abordé le sujet de l'entrepreneuriat global et de son impact sur la technologie.

Le programme « Sharing More Than Games » va se poursuivre sur le prochain exercice, avec notamment un nouveau projet annuel à l'échelle du Groupe : Le « Sharity Relay ». Ce projet, réalisé début mai 2014, a pour but de rassembler toutes les filiales Ubisoft autour d'un marathon de jeux vidéo, dans lequel chaque filiale implique et coache un groupe d'enfants ou de jeunes adultes d'une association locale.

1.4.4.3 SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS

1.4.4.3.1 *Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la politique d'achat*

Il n'existe pas à ce jour de politique achat relative aux problématiques environnementales, sociales et sociétales formalisée à l'échelle du Groupe.

Les studios et sites déclarent pour la plupart privilégier systématiquement le partenaire présentant les meilleures garanties en termes d'environnement et d'engagement social à prestation et budget égal. A titre d'exemple, une clause spécifique « Développement durable » apparaît désormais dans le cahier des charges pour les appels d'offres d'achats en France informant que « la société Ubisoft est très attentive à toute initiative que prennent les fournisseurs qui s'engagent à faire évoluer davantage leurs prestations vers les valeurs de développement durable ... ».

En Allemagne, les studios de Blue Byte GmbH et Related Designs Software GmbH demandent à leurs fournisseurs de confirmer leur engagement en faveur du respect de la législation environnementale.

1.4.4.3.2 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. A ce titre, Ubisoft invite les fournisseurs, lors des appels d'offres effectués en France, à soumettre toutes informations montrant leur implication pour privilégier et favoriser l'insertion des personnes en difficulté.

Les usines de fabrication des assembleurs d'Ubisoft dans la zone EMEA sont toutes certifiées ISO 9001 garant du processus "Sécurité et qualité" et certifiées ISO 14001 spécifique à l'environnement.

1.4.4.3.3 Recours à la sous-traitance

Ubisoft a ponctuellement recours à des personnes en contrat free-lance (notamment pour des prestations artistiques), à des intermittents et des intérimaires. Les activités périphériques (gardiennage, nettoyage, maintenance informatique...) sont généralement confiées à des sociétés externes.

1.4.4.4 LOYAUTE DES PRATIQUES

1.4.4.4.1 Prévention de la corruption

Le Groupe n'a fait l'objet d'aucune action contentieuse, d'amende et de sanction non-financière pour non-respect des lois et réglementation sur l'exercice 2013/2014.

Plusieurs sites ont mis en place en interne des procédures anti-corruption :

- 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)
- Nomination d'une personne dédiée au contrôle sur le blanchiment d'argent (en ligne avec le cadre du système législatif bulgare) – (Sofia)
- Validation de toute dépense par le directeur de studio (Milan, Casablanca, Barcelone)
- Formalisation de codes d'éthique Achats pour se prémunir contre la corruption (France, Montréal). 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.

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).

1.4.4.4.2 Santé et sécurité des consommateurs

Ni le Groupe ni les sites n'ont à ce jour engagé d'actions spécifiquement centrées sur la santé et la sécurité des consommateurs.

Néanmoins, le Groupe respecte les normes et législations en vigueur dans ses produits pour informer ses consommateurs et assurer leur sécurité. 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 Etats-Unis
- OFLC (Office of Film and Literature Classification) ou COB pour l'Australie
- USK (*Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle - en français, Auto-contôle 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.

Par ailleurs, le studio de Shanghai a intégré un système anti-addiction dans son jeu Football City Stars®, lié aux identifiants du joueur et à ses temps de connexion.

1.4.4.5 AUTRES ACTIONS ENGAGEES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Ni le Groupe ni les sites n'ont à ce jour engagé d'autres actions en faveur des droits de l'homme.

1.5 FILIALES ET PARTICIPATIONS

1.5.1 PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

Créations de nouvelles sociétés :

- Octobre 2013 : mise en activité de la filiale Ubisoft Mobile Games SARL en France
- Mars 2014 : création de la filiale Ubisoft Barcelona Mobile SL en Espagne
- Mars 2014 : création de la filiale Ubisoft Paris-Mobile SARL en France

Acquisitions :

- Avril 2013 : Acquisition de 70% du capital restant du studio Related Designs Software GmbH
Ubisoft GmbH a acquis le 1^{er} avril 2013 les 70% du capital de la société Related Designs Software GmbH, studio basé en Allemagne et parmi les leaders du développement de jeux de stratégie sur PC, notamment de la franchise primée Anno™.
- Octobre 2013 : Acquisition du studio Future Games of London Ltd
Ubisoft Ltd a acquis le 1^{er} octobre 2013 100% du studio Future Games of London Ltd spécialisé dans le développement de jeux free-to-play pour mobiles et tablettes.

Réorganisations juridiques :

- Mars 2014 : Fusion de Quazal Technologies Inc. et Ubisoft Divertissements Inc.

1.5.2 ACTIVITE DES FILIALES

Les filiales de production :

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

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 des produits Ubisoft dans le monde.

Les relations mère-filiales :

L'existence de ces filiales implique :

- La facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets. Ces coûts sont immobilisés chez la société mère et amortis à partir de 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 :

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

Principales filiales de distribution :

Filiale (en K€)	31/03/14			31/03/13			31/03/12		
	comptes IFRS	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Ubisoft Inc. (Etats-Unis)	449.160	8.710	5.371	578.830	11.252	7.416	495.348	11.836	7.664
Ubisoft Ltd (Royaume-Uni)	98.127	1.422	617	128.417	2.039	1.322	125.972	1.399	556
Ubisoft Divertissements Inc (Canada)*	82.174	1.432	-898	99.718	1.945	1.501	73.677	1.718	1.324
Ubisoft GmbH (Allemagne)	79.847	2.852	2.112	96.942	2.043	2.585	85.253	2.647	2.251
Ubisoft France SAS	56.568	1.204	851	80.975	1.145	822	76.881	623	476

* 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 pour comparaison avec les années précédentes.

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

PRODUCTION

FRANCE

Nadéo SAS
Owlent SAS
Ubisoft Annecy SAS
Ubisoft Montpellier SAS
Ubisoft Paris SAS
Ubisoft Production Internationale SAS

ALLEMAGNE

Blue Byte GmbH
Related Designs Software GmbH

BULGARIE

Ubisoft EooD

CANADA

Ubisoft Divertissements Inc. (Montréal)
Ubisoft Divertissements Inc. (Québec)⁽²⁾
Ubisoft Musique Inc.
Ubisoft Editions Musique Inc.
L'Atelier Ubi⁽³⁾
Ubisoft Toronto Inc.
Technologies Quazal Inc.
Studio Ubisoft Saint-Antoine Inc.
9275-8309 Québec Inc.

CHINE

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

EMIRATS ARABES UNIS

Ubisoft Emirates FZ LLC

ESPAGNE

Ubi Studios SL

ETATS-UNIS

Red Storm Entertainment Inc.
Ubisoft LLC

FINLANDE

RedLynx Oy

INDE

Ubisoft Entertainment India Private Ltd

ITALIE

Ubisoft Studios Srl

JAPON

Ubisoft Osaka KK

MAROC

Ubisoft Sarl

ROUMANIE

Ubisoft Srl

ROYAUME-UNI

Ubisoft Reflections Ltd

SINGAPOUR

Ubisoft Singapore Pte Ltd

SUEDE

Ubisoft Entertainment Sweden AB

UKRAINE

Ubisoft Ukraine LLC

POST-PRODUCTION VIDEO

CANADA

Hybride Technologies Inc.

MOBILE

FRANCE

Ubisoft Mobile Games SARL
Ubisoft Paris - Mobile SARL

ESPAGNE

Ubisoft Barcelona Mobile SL

ROYAUME-UNI

Future Games of London Ltd

PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE

FRANCE

Ubisoft Motion Pictures SARL
Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS
Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS
Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS
Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS
Ubisoft Motion Pictures Ghos Recon SAS
Script Movie SARL

COMMERCIALISATION

FRANCE

Ubisoft Emea SAS
Ubisoft France SAS

ALLEMAGNE

Ubisoft GmbH
Spieleentwicklungskombinat GmbH

AUTRICHE

Ubisoft⁽⁴⁾

AUSTRALIE

Ubisoft Pty Ltd

BELGIQUE

Ubisoft⁽⁴⁾

BRÉSIL

Ubisoft Entertainment Ltda

CANADA

Ubisoft Canada⁽³⁾

COREE

Ubisoft Entertainment⁽⁴⁾

DANEMARK

Ubisoft Nordic AS

ESPAGNE

Ubisoft SA

ETATS-UNIS

Ubisoft Inc.

HONG-KONG

Ubisoft Ltd

ITALIE

Ubisoft SpA

JAPON

Ubisoft KK

MEXIQUE

Ubisoft (Canada)⁽⁵⁾

PAYS-BAS

Ubisoft BV

POLONIE

Ubisoft GmbH spółka z ograniczoną⁽⁴⁾

ROYAUME-UNI

Ubisoft Ltd

SUISSE

Ubi Games SA

SUPPORT

FRANCE

Ubisoft International SAS
Ubisoft Learning & Development SARL

LUXEMBOURG

Ubisoft Entertainment SARL

⁽¹⁾ détentrice directe ou indirecte à 100%

⁽²⁾ établissement

⁽³⁾ division d'Ubisoft Divertissements Inc.

⁽⁴⁾ succursale

⁽⁵⁾ bureau de représentation

1.6 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL

1.6.1 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

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. Ainsi sur 2013/2014 les coûts de production interne ont augmenté de 7% passant de 383M€ à 410M€.

	2013/2014	2012/2013	2011/2012
Investissements liés à la production	410M€	383M€	334M€
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production *	55.278€	56.111€	56.809€

* après retraitement

1.6.2 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

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

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

Ubisoft, attentif aux évolutions technologiques du marché, a mis en œuvre de nombreuses initiatives favorisant les partages et transferts de connaissance technologique entre les différentes entités du Groupe, telles qu'équipes de production, équipes support, IT et permettant des avancées continues de nos outils et processus de production. 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 dans la transition vers les nouvelles générations de consoles. Les frais de développement sur les logiciels internes sont immobilisés et amortis en linéaire sur un ou deux ans avec des dépréciations complémentaires pour suivre la courbe de vie du produit. Au cours de l'exercice ils ont été amortis à hauteur de 313 M€.

Bien que le Groupe n'effectue pas de recherche fondamentale, celui-ci s'est associé depuis plusieurs années à des laboratoires de recherche et des universités afin de collaborer avec les chercheurs sur des domaines connexes au développement de jeux. Ubisoft Montréal a ainsi lancé en 2011 une chaire de recherche en intelligence artificielle et en apprentissage machine en collaboration avec l'Université de Montréal et y investira 200 000 \$CAD par an durant 5 ans. 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 3,5M€ autour des technologies pour les nouvelles générations de jeux à venir. Ce projet mobilisera une soixantaine de personnes réparties entre Ubisoft, le Commissariat à l'Energie Atomique et aux énergies alternatives (CEA), et le Laboratoire d'informatique en image et systèmes d'information (LIRIS) du CNRS/Université Claude Bernard Lyon.

Ubisoft, au travers de ces initiatives vient compléter ses développements internes tout en favorisant une large ouverture sur les multiples domaines technologiques que constituent dorénavant la création d'expérience 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...), Ubisoft contribue ainsi au rayonnement du secteur du jeu vidéo pour l'ensemble de l'industrie.

1.6.3 PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENTS

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.

1.7 LES FACTEURS DE RISQUES

Dans le cadre de la mise en place 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) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

Les risques identifiés sont classés par type de risques.

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

1.7.1.1 RISQUES LIES A LA STRATEGIE PRODUITS, POSITIONNEMENT ET GESTION DES MARQUES

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

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

- Le renforcement régulier des franchises existantes et le lancement de nouvelles marques à fort potentiel sur les consoles et PC
- Le développement de son activité online et digitale.

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

Enfin la société se donne les moyens marketing et commerciaux pour mettre en avant ses produits, grâce à un réseau de distribution mondial. Sa position de 4ème éditeur indépendant en Europe et aux États-Unis (NPD, Chart-Track, GFK) permet d'assurer au Groupe une distribution performante de ses produits.

1.7.1.2 RISQUES LIES A L'EVOLUTION DU MARCHE

Ubisoft évolue sur un marché de plus en plus concurrentiel et sélectif, soumis à des mouvements de concentration, marqué par une grande rapidité des évolutions technologiques, requérant des investissements importants en recherche et développement et soumis aux fluctuations économiques. Ubisoft doit faire face également à de nouveaux défis tels que la dématérialisation du support physique (qui viendra progressivement remplacer, à un horizon encore indéfini, les boîtiers de jeux), le marché de l'occasion, le piratage, ainsi que les jeux en ligne et sur mobile, et l'émergence des concurrents asiatiques.

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.

Ainsi en 2014, le secteur devrait être en croissance, tiré par le secteur des jeux en ligne et mobile et par l'arrivée des consoles de nouvelle génération. Fin 2013, le lancement réussi de ces dernières a eu un impact sur les ventes de jeux pour consoles d'ancienne génération qui ont baissé plus qu'attendu. Sur l'année 2014, les effets positifs de la PS4 et de la Xbox One devront ainsi être mis en regard de l'évolution des ventes sur Xbox 360 et PS3, le mix final pouvant impacter positivement ou négativement les résultats de la société.

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 et n'anticipe pas risque dans les prochaines années.

Taille du marché du jeu vidéo en 2013¹

Ventes de jeux physiques : 17,6 milliards €

Ventes digitales et online : 27,1 milliards €

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

Principaux concurrents jeux online : Electronic Arts, Activision, Tencent, King Entertainment, Supercell, Zynga

Parts de marché 2013 ventes physiques (GFK, Chart-Track, NPD)

US : quatrième éditeur indépendant avec 7,9% de parts de marché (vs numéro 3 et 10,7% en 2012)

EMEA : quatrième éditeur indépendant avec 9,1% de parts de marché (vs numéro 3 et 11,2% en 2012)

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

Saisonnalité de l'activité du jeu vidéo:

Chiffre d'Affaires/ trimestre en M€	2013/2014 répartition	2012/2013 répartition	2011/2012 répartition
1 ^{er} trimestre	76 8 %	131 10%	103 9%
2 nd trimestre	217 21 %	148 12%	146 14%
3 ^{ème} trimestre	520 52 %	802 64%	652 62%
4 ^{ème} trimestre	194 19 %	175 14%	161 15%
CA consolidé annuel	1.007 100%	1.256 100%	1.061 100%

Le troisième trimestre fiscal représente en moyenne 59% du chiffre d'affaires annuel sur les 3 derniers exercices.

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

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

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.

Le lancement d'un jeu en deçà du niveau de qualité requis pour réaliser pleinement son potentiel peut impacter négativement les résultats de l'entreprise.

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

1.7.1.4 RISQUES LIES A LA RECHERCHE ET A LA FIDELISATION DE NOS TALENTS

La réussite du Groupe dépend très largement du talent et des compétences de ses équipes de production et de commercialisation, sur un marché très concurrentiel et international. Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer et de 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.

1.7.1.5 RISQUES LIES A L'ACQUISITION ET A L'INTEGRATION 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.

1.7.2 RISQUES JURIDIQUES

1.7.2.1 LITIGES - PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGES

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage en cours susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

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

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

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft International SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2012. Une proposition de rectification a été reçue. La société conteste entièrement cette proposition et n'a, en conséquence, comptabilisée aucune provision dans les comptes.

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft France SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

Un contrôle fiscal en cours sur les sociétés allemandes Ubisoft GmbH et Blue Byte GmbH pour la période allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2011. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft Entertainment India Pvt. Ltd (Inde) pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011. Une proposition de rectification a été reçue pour FY10. La société conteste entièrement cette proposition et n'a, en conséquence, comptabilisée aucune provision dans les comptes.

Un contrôle fiscal est en cours sur les sociétés anglaises Ubisoft Ltd et Ubisoft Reflections Ltd pour la période allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

1.7.2.2 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

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 Etats-Unis, la protection des données personnelles des consommateurs lorsque celles-ci sont collectées, la protection des mineurs (notamment par la mise en place de procédures de consentement parental). La société a introduit des procédures de contrôle interne pour vérifier lesdites conformités.

Ce point apparaît de plus en plus 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 Etats-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 (Etats-Unis).

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

Le Groupe notamment en France, au Canada et à Singapour bénéficie de politiques publiques de soutien à la filière.

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 terme 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.

1.7.2.3 RISQUE LIE AUX DROITS DE PROPRIETE INTELLECTUELLE

Compte tenu de l'importance et de la valeur de ses marques, la société a mis en place les mesures nécessaires pour protéger son portefeuille de marques commerciales au niveau mondial pour tous les produits et services qu'elle exploite, incluant de façon non limitative les jeux-vidéo, applications interactive, produits dérivées 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 Etats-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
- Equipe 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.

1.7.3 RISQUES OPERATIONNELS

1.7.3.1 RISQUE LIE A LA DEPENDANCE A L'EGARD DES CLIENTS

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

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

Part en %	2013/2014	2012/2013	2011/2012
1 ^{er} client	10%	13%	10%
5 premiers clients	32%	35%	39%
10 premiers clients	47%	47%	50%

De plus, afin de se prémunir contre les risques d'impayés, les principales filiales du Groupe, qui représentent environ 68% du chiffre d'affaires consolidé bénéficient d'une assurance-crédit.

1.7.3.2 RISQUE LIE A LA DEPENDANCE A L'EGARD DES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS

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

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

Il existe cependant une dépendance vis-à-vis des constructeurs. Ubisoft, comme tous les éditeurs de jeux pour consoles, achète les 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.

Délai de paiements fournisseurs chez Ubisoft Entertainment SA :

En application des dispositions des articles L 441-6-1 al.1 et D 441-4 du Code de commerce, il est rappelé que la décomposition, à la clôture des deux derniers exercices, du solde des dettes à l'égard des fournisseurs, par date d'échéance est :

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 31/03/14	55.560.425 euros	560.470 euros	56.120.895 euros
Au 31/03/13	45.076.101 euros	161.990 euros	45.238.090 euros

1.7.3.3 RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

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

1.7.3.4 ENJEUX DANS LA SECURITE DE L'INFORMATION

Ubisoft, comme toute entreprise 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.

Ubisoft fait également face à de nombreuses menaces dans de multiples domaines : solutions de mobilité, réseaux sociaux, services et jeux en ligne, collaborations avec des partenaires extérieurs... Ces menaces se sont concrétisées en juin 2013 lors d'un incident de sécurité au cours duquel un accès non-autorisé à notre base de données client a été constaté. Une mobilisation accrue et des efforts considérables ont permis d'améliorer nos procédures et dispositifs de sécurité.

Par ailleurs, en raison de la montée en puissance des jeux en ligne, Ubisoft se trouve de plus en plus dépositrice d'informations sur les utilisateurs de ses jeux. Ceci rend les risques liés à la protection des données personnelles encore plus critiques.

En effet, notre département Sécurité et Gestion du Risque s'applique à garantir la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité de l'information dont il est dépositaire avec la mise en place d'un plan de continuité d'activité, le renforcement de la sécurité des personnes et des biens et dernièrement, un focus sur la gestion et la réponse aux incidents... Ubisoft continue d'investir de plus en plus dans des ressources spécialisées afin de réduire les risques actuels et accroître son aptitude à anticiper les menaces à venir.

Les efforts sur les politiques et standards de sécurité ont été poursuivis notamment en ce qui concerne la classification des données et les informations permettant d'identifier les employés, clients et joueurs (UPlay, les différents sites et forums...). Ces politiques et standards sont soumis à un processus de contrôle permanent afin d'en garantir la pertinence et l'efficience. Cette initiative, qui s'accompagne d'un renforcement des moyens humains et techniques, passe entre autre par :

- Une sensibilisation accrue des collaborateurs via des campagnes de sensibilisation sur différents canaux (formations et auto évaluation en ligne...)

- 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.

Par ailleurs, des audits internes et externes sont conduits régulièrement afin de valider les diverses architectures et choix technologiques mis en œuvre par Ubisoft.

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. De plus, Ubisoft continue d'accroître la mobilité de ses employés par des solutions leur permettant de travailler avec leurs outils personnels tout en garantissant l'intégrité et la confidentialité des données d'Ubisoft.

Ubisoft continue d'adapter et 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.

1.7.3.5 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 (Datacenter) 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 plateformes de jeux des joueurs. Pour maximiser la capacité, des concepts de tolérance de panne et d'élasticité sont appliqués notamment via une combinaison de technologies de cloud interne et externe. Cela permet 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.

1.7.4 RISQUES DE MARCHE

1.7.4.1 RISQUES FINANCIERS

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

La politique du Groupe consiste à :

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

La politique de gestion de ces risques est décrite dans le rapport du Président sur le contrôle interne au travers de la direction de la Trésorerie.

Des informations complémentaires et chiffrées, notamment sur l'exposition à ces différents risques, sont décrites dans la Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

RISQUE DE CHANGE

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

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

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

La sensibilité du résultat du Groupe aux variations de change dans les principales devises est exposée dans la Note 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

Impact d'une variation de +/-1% des principales devises 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	4 368	1 444
GBP	999	560
CAD	814	-1 141

⁽¹⁾ En milliers d'euros sur l'exercice 2013/2014

Impact d'une variation de +/-1% des principales devises sur le goodwill et les marques

Devise	Impact sur les capitaux propres ⁽¹⁾
USD	601
GBP	113
CAD	70

⁽¹⁾ En milliers d'euros sur l'exercice 2013/2014

RISQUE DE FINANCEMENT ET DE LIQUIDITE

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le Groupe n'a pas recours à un endettement récurrent ni significatif. Les flux d'exploitation sont généralement suffisants pour autofinancer l'activité opérationnelle et la croissance organique. Cependant, 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 2014, d'un crédit syndiqué de 214.5M€, de prêts de 4 M€, de lignes bilatérales de 75M€, de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 55M€, et a émis des obligations pour 60 M€ et des billets de trésorerie pour 63 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'INTERET

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

Au 31 mars 2014, la dette du Groupe est constituée d'emprunts obligataires, 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 14 de l'annexe aux comptes consolidés.

1.7.4.2 RISQUE DE CONTREPARTIE

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

1.7.4.3 RISQUE SUR LES ACTIONS DE LA SOCIETE

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

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

La société consacre pour la mise en œuvre dudit contrat la somme de 1.7M€.

Au 31 mars 2014, la société détient 467.618 actions propres pour une valeur de 2.734K€. Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

1.7.5 RISQUES INDUSTRIELS OU LIES A L'ENVIRONNEMENT

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

Ubisoft n'a pas constitué de provision, ni pris de garantie pour couvrir des risques environnementaux éventuels et n'a versé aucune indemnité à ce titre au cours de l'exercice (cf. 1.4.3.1.3 et 1.4.3.1.4 de la partie « Développement durable » de ce rapport.)

1.7.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

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

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 a été mis en place au cours de l'exercice incluant :

- la responsabilité civile d'exploitation
- la responsabilité civile produit
- la responsabilité civile professionnelle

Ce programme a permis d'harmoniser les couvertures de toutes les filiales du Groupe ainsi que d'accroître le niveau de la couverture. Ce programme sera reconduit pour le prochain exercice fiscal.

Par ailleurs, la couverture de marchandises transportées a été centralisée par une couverture commune pour les filiales européennes et canadiennes du Groupe au cours de l'exercice.

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 2014 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 2014 s'est élevé à 1.182K€ hors assurance-crédit.

1.8 EVENEMENTS RECENTS, PERSPECTIVES ET STRATEGIES

1.8.1 EVOLUTION RECENTE

Ubisoft a adopté une stratégie pour mettre en valeur ses marques sur consoles, PC, smartphones et tablettes.

La société concentre ses efforts sur ses franchises fortes afin d'augmenter la qualité et la régularité de leurs sorties. Elle prévoit de tirer profit de la dynamique attendue provenant de Xbox One™ et de la PLAYSTATION® 4 avec des nouvelles marques telles *Watch Dogs*, *Tom Clancy's The Division* et *The Crew*. Les franchises sont également appelées à être déclinées sur les supports online et mobile, en les adaptant au modèle Free to Play, à l'image du succès sur PC de *The Settlers Online*. Ubisoft lance par ailleurs de nouvelles créations sur le segment online et mobile avec notamment les jeux Free to Play sur mobile *Trials Frontier™* et *CSI : Hidden Crimes*.

1.8.2 PERSPECTIVES DE MARCHE

En 2013, le marché des jeux vidéo sur console et PC a enregistré une baisse de 12% (Europe et Amérique du Nord, sources NPD, Chart-Track, GFK...). Sur ce segment l'année 2014 devrait, pour la première fois depuis 5 ans, enregistrer une croissance par rapport à l'année précédente en raison de la forte montée en puissance des consoles de nouvelle génération. Par ailleurs, le marché des jeux vidéo en ligne devrait continuer à connaître une nouvelle année de croissance forte.

La société a communiqué mi-mai 2014 ses objectifs pour 2014/2015 : chiffre d'affaires d'au moins 1.400M€, résultat opérationnel d'au moins 150M€.

2 COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2014

Chiffre d'affaires (en K€)

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

K€	31 mars 2014	31 mars 2013
Production / chiffre d'affaires	786.733 ⁽¹⁾	933.598
Résultat d'exploitation	-112.581	39.657
Résultat financier	-9.680	-5.013
Résultat courant avant impôt	-122.261	34.644
Résultat exceptionnel	-65.201	-68.108
Résultat net	-184.120	-30.462

⁽¹⁾ dont production immobilisée : 409.188 K€ (logiciels internes : 382.038K€ et logiciels externes : 27.150K€)

Coûts de développement internes

Au 31 mars 2014, les coûts de développement internes s'élèvent à 435M€ contre 421M€ au 31 mars 2013.

Périmètre d'intégration fiscale

Au 31 mars 2014, le groupe fiscal est composé de toutes les sociétés françaises à l'exception des sociétés créées et acquises sur l'exercice.

Tableau de résultat des 5 derniers exercices

Exercice	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
Capital social (€)	7.319.603	7.341.411	7.369.475	7.441.041	8.200.040
Nombre d'actions ordinaires	94.446.494	94.727.890	95.090.002	96.013.433	105.806.973
Nombre d'actions à dividende prioritaire	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions à créer	12.860.572	15.590.840	17.518.199	23.277.869	12.742.995
Par levée de stock-options	12.003.892	14.473.220	16.573.169	12.880.409	9.859.628
Par attribution d'actions gratuites	856.680	1.117.620	945.030	1.879.528	2.883.367
Par levée de BSA	-	-	-	8.517.932	-
Chiffre d'affaires (K€)	558.548	729.169	782.547	933.598	786.733
Résultat avant impôts, participation, dotations (K€)	190.346	257.594	295.289	392.737	243.524
Impôts sur les bénéfices (K€)	-786	-30.439	-2.271	-3.002	-3.342
Participation des salariés	-	-	-	-	-
Résultat après impôts, participation, dotations (K€)	-153.066	-152.117	-63.817	-30.462	-184.120
Résultat distribué	-	-	-	-	-
Par action, résultat après impôts avant dotations (€)	2,02	3,04	3,13	4,12	2,30
Par action, résultat après impôt et dotations (€)	-1,62	-1,61	-0,67	-0,32	-1,74
Dividende attribué à chaque action	-	-	-	-	-
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale (K€)*	687	681	649	649	649
Cotisations sociales et avantages sociaux (K€)	243	239	243	228	272

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

Actifs et passifs éventuels

Il n'y a, à notre connaissance, aucun actif et passif éventuels au 31 mars 2014.

Événements postérieurs à la clôture

Mai 2014 : signature d'une promesse d'achat de l'immeuble situé au 28 & 32 rue Armand Carrel à Montreuil-sous-bois (93100) pour 9.5M€.

3 INFORMATIONS SUR LA SOCIETE ET SON CAPITAL

3.1 RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIETE

DENOMINATION SOCIALE	UBISOFT ENTERTAINMENT
SIEGE SOCIAL	107, Avenue Henri Fréville - BP 10704 - RENNES (35207) CEDEX 2
FORME JURIDIQUE	Société anonyme à Conseil d'administration régie par les dispositions du Code de commerce
DATE DE CONSTITUTION ET DUREE DE VIE	La société a été constituée le 28 mars 1986 et immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés le 9 avril 1986 pour une durée de 99 ans, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée
REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES	335 186 094 RCS RENNES Code APE : 5821Z
LIEU DE CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES	Les documents juridiques de la société peuvent être consultés à l'adresse commerciale 28, rue Armand Carrel - 93100 MONTREUIL-sous-Bois ou au siège social
EXERCICE SOCIAL	Il commence le 1 ^{er} avril et se termine le 31 mars

3.2 STATUTS

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

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

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

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

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 (articles 7 et 8 des statuts)

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

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

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

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

ASSEMBLEES GENERALES (ARTICLE 14 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont composées de tous les actionnaires d'Ubisoft Entertainment SA, à l'exclusion de la société elle-même. Elles représentent l'universalité des actionnaires.

Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par le Code de commerce. Les Assemblées générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par un administrateur désigné à cet effet par l'assemblée.

Le droit de participer aux assemblées est subordonné au respect de l'accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner procuration selon les modalités fixées par la loi et les dispositions réglementaires.

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

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

REPARTITION STATUTAIRE DES BENEFICES (ARTICLE 17 DES STATUTS)

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

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

3.3 RENSEIGNEMENTS SUR LE CAPITAL

3.3.1 CAPITAL SOCIAL AU 31 MARS 2014

Au 31 mars 2014, le nombre d'actions en circulation s'élève à 105.806.973 actions de 0,0775€ de nominal chacune, entièrement libérées soit un capital social de 8.200.040,41€.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés entre le 1^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014 :

Au 01/04/13	96.013.433 actions
Levées d'options de souscription d'actions	954.339 actions
Attribution gratuite d'actions	349.594 actions
PEG	95.415 actions
BSA	8.297.605 actions
Augmentation de capital social réservée	96.587 actions
Au 31/03/14	105.806.973 actions

3.3.2 CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2014

Attribution gratuite d'actions (cf. 3.3.4)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Conditions de présence et performance	2.883.367	2,65%
Options de souscription d'actions (cf. 3.3.5)		
Ouvertes et « dans le marché » ⁽¹⁾	Plans 11, 12, 21, 22, 23, 24 et 25	3.860.067 3,52%
Ouvertes « dans ou hors le marché » ⁽²⁾⁽³⁾	Plans 11, 12, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25	6.579.548 5,85%
Ouvertes et non ouvertes « dans ou hors le marché » ⁽²⁾⁽³⁾	Plans 11, 12, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 et 27	9.859.628 8,52% ⁽⁴⁾

(1) Prix de souscription inférieur au cours de clôture de l'action au 31 mars 2014 : 13€

(2) Prix de souscription supérieur ou inférieur au cours de clôture de l'action au 31 mars 2014 : 13€

(3) Inclus les plans 19 et 20 expirant en mai et juin 2014 et « hors le marché »

(4) Déduction faite des plans 19 et 20 expirant en mai et juin 2014 : 6,32% (7.140.147 actions potentielles)

Il est à noter que la dilution potentielle au titre des options des souscriptions d'actions, au **15 mai 2014**, date du présent rapport et sur la base du nombre d'actions en circulation au 30 avril 2014, est de **6,27%** du fait de l'arrivée à expiration du plan n° 19 le 11 mai 2014.

Bons d'émission d'actions (cf. 3.3.7) – « BEA » ⁽⁴⁾	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Nombre de BEA en circulation	9.400.000	9.400.000 8,16%

(4) 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 728.500€

3.3.3 TABLEAU RECAPITULATIF DES DELEGATIONS ET UTILISATION AU COURS DE L'EXERCICE

Nature	Date de l'assemblée - Résolution -	Durée Echéance	Plafond d'utilisation	Date de l'utilisation	Emission du 01/04/13 au 31/03/14
Rachat d'actions	27/06/2013 12 ^{ème} résolution	18 mois 26/12/14	10% du capital Prix d'achat maximum : 30€	Cf. 3.3.10	
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	27/06/2013 14 ^{ème} résolution	18 mois 26/12/14	10% du capital		N/A
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres	27/06/13 15 ^{ème} résolution	26 mois 26/08/15	10M€	05/04/13 17/06/13 15/11/13 13/12/13	349.594 actions créées
Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	27/06/13 16 ^{ème} résolution ⁽³⁾	26 mois 26/08/15	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M	N/A	N/A
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public	27/06/13 17 ^{ème} résolution ⁽³⁾	26 mois 26/08/15	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	N/A	N/A
Augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé	27/06/13 18 ^{ème} résolution ⁽³⁾	26 mois 26/08/15	En capital : 1.450K€ Titres de créances : 400M€	N/A	N/A
Fixation du prix d'émission d'augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel (offre au public ou placement privé)	24/09/12 15 ^{ème} résolution ⁽²⁾	26 mois 23/11/14	10% du capital par an	N/A	N/A
Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature	27/06/13 20 ^{ème} résolution ⁽³⁾	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)	24/09/12 17 ^{ème} résolution ^{(1) (2)}	26 mois 23/11/14	0,1% du capital au jour de l'utilisation par le Conseil	08/02/13	95.415 actions émises sur l'exercice ⁽⁴⁾
	27/06/13 21 ^{ème} résolution ⁽³⁾	26 mois 26/08/15	0,2% du montant du capital au jour de l'utilisation par le CA	11/02/14	En cours : 211.143 actions maximum ⁽⁵⁾
Octroi d'options de souscription ou d'achat d'actions	24/09/12 18 ^{ème} résolution ⁽²⁾	38 mois 23/11/15	2,6% du capital au jour de l'utilisation par le Conseil	29/10/13 17/03/14	898.125 options attribuées
					14/05/13 17/06/13
Attribution gratuite d'actions	27/06/13 22 ^{ème} résolution ⁽³⁾	38 mois 26/08/16	1,5% du capital au jour de la décision du Conseil	09/10/13 29/10/13 11/02/14 17/03/14	1.397.163 actions attribuées
Augmentation de capital réservée aux salariés des filiales de la société (hors de France)	24/09/12 20 ^{ème} résolution ⁽²⁾	18 mois 23/03/14	0,1% du capital au jour de la décision du Conseil	17/03/14	96.587 actions

(1) Il a été mis fin à cette délégation (pour la fraction non utilisée) par l'Assemblée du 27 juin 2013 ayant approuvé une résolution de même nature.

(2) Imputation sur le plafond global de 4M€ fixé par l'Assemblée du 24 septembre 2012 (21^{ème} résolution)

(3) Imputation sur le plafond global de 4M€ fixé par l'Assemblée du 27 juin 2013 (23^{ème} résolution)

(4) Période de souscription du lundi 17 juin 2013 au lundi 1^{er} juillet 2013

(5) Soit 0,2% du nombre d'actions au jour du Conseil d'administration. Période de souscription : lundi 16 juin 2014 au lundi 30 juin 2014.
Emission des actions sur l'exercice clos le 31 mars 2015.

3.3.4 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS (PLANS EN VIGUEUR AU 31 MARS 2014)

Date de l'Assemblée générale	22/09/08	22/09/08	22/09/08	24/09/12	24/09/12	24/09/12	24/09/12	27/06/13	27/06/13	27/06/13	27/06/13
Date du Conseil d'administration	30/06/10 ⁽¹⁾	15/11/10 ⁽¹⁾	24/06/11 ⁽¹⁾	19/10/12 ⁽¹⁾	08/02/13 ⁽¹⁾	14/05/13 ⁽¹⁾	17/06/13 ⁽¹⁾	09/10/13 ⁽¹⁾	29/10/13 ^{(1) (2)}	11/02/14 ⁽¹⁾	17/03/14 ⁽¹⁾
Nombre total d'attributaires	26	38	18	1.231	74	68	48	3	1.298	1	60
Date d'acquisition des actions	30/06/14	15/11/14	24/06/15	20/10/14 ^{(2) (3)} 19/10/16 ⁽³⁾	08/02/17	15/05/17	19/06/17	09/10/17	30/10/17	12/02/18	19/03/18
Date de fin de période de conservation	30/06/14 29/06/16 ⁽³⁾	15/11/14 14/11/16 ⁽³⁾	24/06/15 23/06/17 ⁽³⁾	19/10/16 ⁽³⁾	08/02/17	15/05/17	19/06/17	09/10/17	30/10/17	12/02/18	19/03/18
Conditions et critères d'attribution	Conditions de présence et performance ^{(4) (5)}										
Nombre total d'actions attribuées à l'origine	162.306 ⁽⁴⁾	217.422 ⁽⁴⁾	133.252 ⁽⁴⁾	742.870	316.500	160.900	223.163	40.000	694.900	10.000	268.200
Nombre total d'actions attribuées aux mandataires sociaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	8.596	20.225	4.045	30.440	6.000	5.300	0	0	11.540	0	0
Actions attribuées gratuitement restantes en fin d'exercice	153.710	197.197	129.207	712.430	310.500	155.600	223.163	40.000	683.360	10.000	268.200

(1) Tous les plans : 100% de l'attribution 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

(3) 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

(4) 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)

Rapport de Gestion 2014

3.3.5 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (PLANS EN VIGUEUR AU 31 MARS 2014)

Plan Date de l'Assemblée	Plan 11 ⁽¹⁾	Plan 12 ⁽¹⁾	Plan 19	Plan 20	Plan 21	Plan 22 ⁽⁵⁾	Plan 23	Plan 24	Plan 25	Plan 26	Plan 27
	23/07/04	23/07/04	22/09/08	22/09/08	10/07/09	10/07/09	10/07/09	02/07/10	24/09/12	24/09/12	24/09/12
Date du Conseil	14/10/04	17/11/04	12/05/09	18/06/09	15/12/09	29/04/10	30/06/10	27/04/11	19/10/12	29/10/13	17/03/14
Nombre d'options attribuées	1.570.134 ⁽²⁾	1.487.128 ⁽²⁾	3.108.309 ⁽²⁾	121.171 ⁽²⁾	4.551 ⁽²⁾	120.336 ⁽²⁾⁽⁵⁾	3.123.939 ⁽²⁾	3.256.413 ⁽²⁾⁽³⁾	936.970	798.125 ⁽⁵⁾	100.000
dont mandataires											
Yves Guillemot	N/A	N/A	80.966	N/A	N/A	75.840 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	N/A	70.784 ⁽⁴⁾	N/A	N/A	60.000 ⁽⁴⁾⁽⁶⁾
Claude Guillemot	N/A	N/A	11.124	N/A	N/A	11.124 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	N/A	10.112 ⁽⁴⁾	N/A	N/A	10.000 ⁽⁴⁾
Michel Guillemot	N/A	N/A	11.124	N/A	N/A	11.124 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	N/A	10.112 ⁽⁴⁾	N/A	N/A	10.000 ⁽⁴⁾
Gérard Guillemot	N/A	N/A	11.124	N/A	N/A	11.124 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	N/A	10.112 ⁽⁴⁾	N/A	N/A	10.000 ⁽⁴⁾
Christian Guillemot	N/A	N/A	11.124	N/A	N/A	11.124 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	N/A	10.112 ⁽⁴⁾	N/A	N/A	10.000 ⁽⁴⁾
Point de départ d'exercice	14/10/05	17/11/05	12/05/10	18/06/10	15/12/10	29/04/11	30/06/11	27/04/12	19/10/13	29/10/14	mai 2018 ⁽⁴⁾
Date d'expiration	13/10/14	16/11/14	11/05/14 (expire à date du présent rapport)	17/06/14	14/12/14	28/04/15 ⁽⁵⁾	29/06/15	26/04/16	18/10/17	28/10/18	16/03/19
Prix de souscription ou d'achat	3,84€ ⁽²⁾	France 3,64€ ⁽²⁾ Italie 3,83€ ⁽²⁾	France 14,75€ ⁽²⁾ Monde 14,24€ ⁽²⁾	France 15,43€ ⁽²⁾ Monde 16,71€ ⁽²⁾	9,93€ ⁽²⁾	9,91€ ⁽²⁾	France 7,02€ ⁽²⁾ Monde 6,32€ ⁽²⁾	6,77€ ⁽²⁾	France 6,37€ Monde 6,65€	France 9,547€ Monde 8,830€	11,92€ (sans décote)
Modalités d'exercice	24% au bout d'un an puis 2% par mois	24% au bout d'un an puis 2% par mois	25% par an à compter du 12/05/10	25% par an à compter du 18/06/10	25% par an à compter du 15/12/10	25% par an à compter du 29/04/11 Mandataires : mai 2014 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	25% par an à compter du 30/06/11	25% par an à compter du 27/04/12 Mandataires : mai 2015 ⁽⁴⁾	25% par an à compter du 19/10/13	25% par an à compter du 29/10/14	Mandataires : mai 2018 ⁽⁴⁾
Nombre d'options exercées depuis l'attribution et jusqu'au 31/03/2014	1.052.192	823.805	0	0	0	0	538.181	334.102	41.250	0	0
Nombre d'options annulées ou caduques depuis l'attribution	352.427	83.267	469.377	40.622	3.034	0	363.825	286.507	15.500	0	0
Nombre d'options restantes au 31/03/14	165.515	580.056	2.638.932	80.549	1.517	120.336	2.221.933	2.635.804	880.220	798.125	100.000

(1) Division du nominal par 2 effective 11 décembre 2006 puis au 14 novembre 2008 : plans concernés n° 11 et 12

(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 originellement attribuées (421.705⁽²⁾) soit un solde au 9 mars 2012 de 410.750 options converties en options d'achat (415.384⁽²⁾)

(4) Pour les mandataires sociaux, les conditions de performance à satisfaire s'étalent sur 4 ans 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 de rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^{ème} année soit à compter de mai. Plan 22 : mai 2014 / Plan 24 : mai 2015 / Plan 27 : mai 2018

(5) 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.

(6) 25% de l'attribution soumis à des conditions de performance collectives: plan du 29/10/2013 (41 bénéficiaires) / plan du 17/03/2014 : Yves Guillemot

3.3.5.1 DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

OPTIONS DE SOUSCRIPTION ATTRIBUEES PAR LA SOCIETE ET LEVEES ENTRE LE 1 ^{ER} AVRIL 2013 AU 31 MARS 2014			
MANDATAIRES SOCIAUX			
Options de souscription attribuées entre le 1 ^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014			
Identité du mandataire	Nombre d'options de souscription attribuées	Prix d'exercice	Plan n° et date d'échéance
Yves Guillemot	60.000	11,92€	
Claude Guillemot	10.000	(cours	Plan n° 27
Michel Guillemot	10.000	d'ouverture	Echéance 16/03/19
Christian Guillemot	10.000	sans décote)	
Gérard Guillemot	10.000		

Options levées au cours de l'exercice entre le 1^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014

N/A

Le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 17 mars 2014, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée générale du 24 septembre 2012, a attribué aux mandataires sociaux de la société des options de souscription d'actions dans les proportions ci-avant définies.

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 mandataires sociaux bénéficiaires jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Par ailleurs, les options octroyées aux mandataires sociaux en vertu de ce plan et en application de la résolution votée par l'Assemblée des actionnaires du 24 septembre 2012, sont assorties de conditions de performance portant sur l'atteinte d'un EBIT moyen appréciées sur la base cumulée des comptes annuels clos les 31 mars 2015, 2016, 2017 et 2018, les mandataires ne pourront 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 le 31 mars 2018, soit à compter de mai 2018. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés.

Par ailleurs, concernant Yves Guillemot, Président Directeur général, 25% de l'attribution est conditionnée à l'atteinte de conditions de performance cumulées.

3.3.5.2 SALARIES (NON MANDATAIRES SOCIAUX)

DIX SALARIES (NON MANDATAIRES SOCIAUX)			
Options de souscription attribuées entre le 1 ^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014			
Information globale toutes sociétés du groupe confondues	Nombre d'options de souscription attribuées aux 10 principaux bénéficiaires	Prix moyen pondéré	Plan n° Date d'échéance
	366.000	9,19€	Plan n°26 échéance 28/10/18

Options levées au cours entre le 1 ^{er} avril 2013 et le 31 mars 2014			
Information globale toutes sociétés du groupe confondues	Nombre d'options levées par les dix salariés ayant exercé le plus grand nombre	Prix moyen pondéré	Plan n° Date d'échéance
	243.194	6,081€	Plan n° 11,12,23, 24 et 25 Echéances 13/10/14 16/11/14 29/06/15 26/04/16 18/10/17

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

Au 31 mars 2014, les salariés détiennent par le biais du « FCPE Ubi actions » 877.487 actions soit 0,829% du capital social.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014, il a été fait usage de la délégation octroyée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013, 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 2013 et le 31 mars 2014 figure au 3.3.3 dans l'état des délégations en cours de validité consenties au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital.

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

BONS D'EMISSION D'ACTIONS DANS LE CADRE D'UNE LIGNE DE CAPITAL « EQUITY LINE »

Faisant usage de la délégation de compétence accordée par l'Assemblée générale du 30 juin 2011 sous sa onzième résolution et de la subdélégation accordée par le Conseil d'administration du 9 mars 2012 à son Président Directeur général, il a été décidé le 20 mars 2012 de procéder à une émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, de bons d'émission d'actions (« BEA ») exerçables au gré de la société souscrits par CREDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK (« CA-CIB ») - investisseur qualifié au sens de l'article L.411-2 du Code Monétaire et Financier, dans le cadre d'un placement privé et en vue de la mise en place d'une ligne de capital (« Equity Line »). Par avenant en date du 10 juillet 2013, la société et CA-CIB ont d'un commun accord décidé de proroger jusqu'au 20 mars 2015 la période d'exercice des BEA.

Utilisation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014

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

728.500 euros soit 9.400.000 actions maximum pouvant être créées.

Prix de Souscription d'une action nouvelle

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

Période d'exercice des BEA

Prorogation d'une année supplémentaire, soit jusqu'au 20 mars 2015 de la durée arrivant initialement à échéance le 20 mars 2014.

Information du marché :

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

3.3.8 TITRES NON REPRESENTATIFS 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).

3.3.9 EVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIETE AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ⁽¹⁾

Date du Conseil ⁽²⁾	Nature de l'opération	Nombre de titres émis	Montant (en numéraire)	Prime d'émission	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social
15/04/11	Exercice de SOP du 01/12/10 au 31/03/11	58.218	369.688,34€	365.176,44€	94.727.890	7.341.411,48€
18/07/11	Exercice de SOP du 01/04/11 au 30/06/11 et souscription du FCPE Ubi actions	67.574	373.493,36€	368.256,37€	94.795.464	7.346.648,46€
30/09/11	Exercice de SOP du 01/07/11 au 31/08/11 et augmentation par incorporation de réserves	167.666	42.307,08€	29.312,97€	94.963.130	7.359.642,58€
15/03/12	Exercice de SOP du 01/09/11 au 29/02/12 et augmentation par incorporation de réserves	124.848	42.800,24€	33.124,52€	95.087.978	7.369.318,30€
30/03/12	Exercice de SOP du 01/03/12 au 29/03/12	2.024	7.853,12€	7.696,26€	95.090.002	7.369.475,16€
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€

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

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

3.3.10 RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES TITRES

3.3.10.1 AUTORISATION EN VIGUEUR AU JOUR DU PRESENT RAPPORT

CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013 a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012 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 31/03/14

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,44%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille	
Contrat de liquidité	106.680
Couverture de plans d'options d'achat	360.938
Valeur comptable du portefeuille	2.734.358,12€
Valeur de marché du portefeuille ⁽¹⁾	6.079.034,00€

⁽¹⁾ Cours de clôture au 31 mars 2014 : 13€

DETAILS DES OPERATIONS D'ACHAT ET DE VENTE D'ACTIONS PROPRES SUR L'EXERCICE (article L 225-211 du Code de commerce)

Nombre d'actions inscrites au nom de la société au 31/03/13	511.523
Nombre d'actions acquises au cours de l'exercice	1.264.960
Cours moyen des acquisitions	10,51€
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1.308.865
Cours moyen des ventes	10,47€
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 31/03/14	467.618
Valeur des actions inscrites au nom de la société au 31/03/14 ⁽²⁾	2.734.358,12€
Valeur nominale des actions inscrites au nom de la société au 31/03/14	36.240,40€
Nombre d'actions utilisées au cours de l'exercice	1.308.865
Réallocation ayant eu lieu au cours de l'exercice	N/A
Fraction du capital représentée pour les actions détenues au 31/03/14	0,44%

⁽²⁾ Evaluées au cours d'achat

AFFECTATION PAR OBJECTIF DES ACTIONS AINSI AUTO-DETENUES

	Contrat de liquidité	Couverture de plans d'options d'achat
Nombre d'actions auto-détenues	106.680	360.938

3.3.10.2 CONTRATS DE LIQUIDITE

Depuis le 2 janvier 2006, la société a confié à Exane BNP PARIBAS la mise en œuvre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers (ci-après le « Contrat »), d'une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction.

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

3.3.10.3 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 1^{er} JUILLET 2014

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 1^{er} juillet 2014.

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 2014 (105 924 737) et compte tenu du nombre d'actions détenues au 15 mai 2014 (440.786 actions représentant 0,416% du capital) : 10.151.687 soit 9,584%.

Prix maximum d'achat : soit sur la base du capital social au 30 avril 2014 un montant maximum de 317 774 190€

Objectifs :

- Assurer la liquidité et l'animation du marché secondaire de l'action Ubisoft Entertainment SA par un prestataire de service d'investissement agissant de manière indépendante, conformément à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- La remise de titres à l'occasion de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme, au capital social de la société ;
- L'allocation d'actions aux salariés et mandataires sociaux du groupe Ubisoft selon toute formule autorisée par la loi, et notamment dans le cadre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'épargne d'entreprise, de tout plan d'attribution gratuite d'actions, de tout plan d'options d'achat d'actions au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux ;
- La conservation des actions pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe dans la limite de 5% du capital existant ;
- L'annulation d'actions sous réserve de l'adoption par l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014 de la résolution correspondante ;
- La mise en œuvre de toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers.

Durée de l'autorisation : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 1^{er} juillet 2014.

Déclarations synthétiques des opérations réalisées du 14 mai 2013 (*) au 15 mai 2014 date du présent rapport

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,416%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	N/A
Nombre de titres détenus en portefeuille ⁽¹⁾	
Contrat de liquidité	82.750
Couverture de plans d'options d'achat	358.036
Valeur comptable du portefeuille	2.492.093,94€
Valeur de marché du portefeuille ⁽²⁾	5.963.834,58€

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

(2) Cours de clôture au 15 mai 2014 : 13,53€

(*) 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 (*)	Achats	Ventes Transferts	Positions ouvertes au 31/03/14					
				Positions ouvertes à l'achat		Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
				Achats	Ventes				
Nombre de titres	1.283.854		1.362.975						
Echéance maximale moyenne ⁽¹⁾	-		-						
Cours moyen de la transaction	11,02€		10,98€					NEANT	
Prix d'exercice moyen	-		-						
Montants	14.152.599,01€		14.968.082,10€						

(1) Durée de validité de l'autorisation de l'Assemblée générale du 27 juin 2013 : 26 octobre 2014 ou expiration par anticipation en cas d'approbation par l'assemblée d'une résolution de même nature avant échéance

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

3.3.11 MARCHE DU TITRE DE LA SOCIETE

3.3.11.1 ETABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE TITRES

BNP PARIBAS

Grands Moulins de Pantin

Relations Actionnaires - 9, rue du Débarcadère - 93761 PANTIN CEDEX

3.3.11.2 FICHE SIGNALTIQUE DE L'ACTION UBISOFT

Code valeur ISIN	FR0000054470
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Valeur nominale	0,0775€
Nombre d'actions en circulation au 31/03/14 ⁽¹⁾	105.806.973
Cours de clôture au 31/03/2014 ⁽²⁾	13€
Capitalisation boursière au 31/03/14	1.375.490.649€
Cours d'introduction le 01/07/96	38,11€
Division du nominal par 5 le 11/11/00	7,62€
Division du nominal par 2 le 11/12/06	3,81€
Division du nominal par 2 le 14/11/08	1,90€

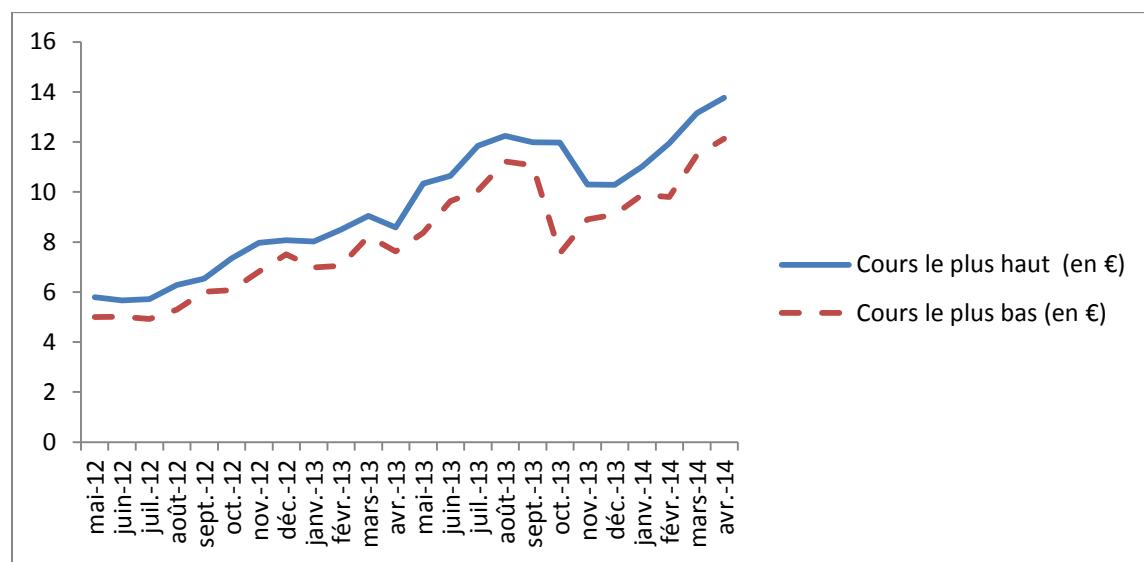
(1) Actions en circulation

(2) Source Euronext

3.3.11.3 EVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 24 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en €)	Cours le plus bas (en €)	Volume échangé (en actions)
2012			
Mai 2012	5,789	5,006	7.601.230
Juin 2012	5,66	5,01	4.837.932
Juillet 2012	5,714	4,921	4.049.784
Août 2012	6,278	5,3	3.528.844
Septembre 2012	6,535	6,011	3.201.535
Octobre 2012	7,34	6,071	4.090.751
Novembre 2012	7,976	6,816	7.487.902
Décembre 2012	8,078	7,51	6.648.918
2013			
Janvier 2013	8,02	6,99	6.160.939
Février 2013	8,49	7,05	9.051.482
Mars 2013	9,04	8,23	6.197.808
Avril 2013	8,59	7,62	4.306.821
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	10,3	8,9	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	9,8	7 750 745
Mars 2014	13,15	11,47	9 436 626
Avril 2014	13,77	12,13	6 323 472

(Source Euronext)



3.3.12 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

3.3.12.1 EVOLUTION AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/03/14		31/03/13		31/03/12	
	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	7.231.092	13.883.760	6.652.668	13.305.336	6.803.580	13.606.248
Brothers SE	6,834%	11,519%	6,929%	12,004%	7,155%	12,782%
Yves	917.783	1.759.511	836.608	1.673.216	836.608	1.673.216
Guillemot	0,867%	1,460%	0,871%	1,510%	0,880%	1,572%
Claude	722.363	1.412.726	685.244	1.370.488	685.244	1.370.488
Guillemot	0,683%	1,172%	0,714%	1,236%	0,721%	1,287%
Michel	505.103	1.010.206	499.984	999.968	499.984	999.968
Guillemot	0,477%	0,838%	0,521%	0,902%	0,526%	0,939%
Gérard	525.547	1.051.094	520.428	1.040.856	520.428	1.040.856
Guillemot	0,497%	0,872%	0,542%	0,939%	0,547%	0,978%
Christian	227.070	443.977	276.788	553.576	276.788	553.576
Guillemot	0,215%	0,368%	0,288%	0,499%	0,291%	0,52%
Autres membres	83.843	167.395	109.148	218.296	109.148	218.296
Famille Guillemot	0,079%	0,139%	0,113%	0,196%	0,115%	0,205%
Guillemot	613.874	1.227.748	613.874	1.227.748	863.874	1.727.748
Corporation SA	0,580%	1,019%	0,639%	1,108%	0,908%	1,623%
Concert ⁽¹⁾	10.826.675	20.956.417	10.194.742	20.389.484	10.595.654	21.190.396
	10,232%	17,387%	10,618%	18,396%	11,143%	19,907%
Ubisoft	467.618	-	511.523	-	566.584	-
Entertainment SA	0,442%	-	0,533%	-	0,596%	-
FCPE	877.487	1.626.074	924.360	1.672.947	918.316	1.666.903
Ubi Actions	0,829%	1,349%	0,963%	1,509%	0,966%	1,566%
Public	93.635.193	97.943.897	84.382.808	88.774.508	83.009.448	83.592.253
TOTAL	105.806.973 ⁽³⁾	120.526.388	96.013.433	110.836.939	95.090.002	106.449.552
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) Le concert, composé des sociétés Guillemot Brothers SE, Guillemot Corporation SA et de la famille Guillemot, détient 10.129.742 droits de vote double au 31 mars 2014

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

(3) 8.372.597 actions créées suite à l'exercice entre le 10 avril 2012 et le 10 octobre 2013 de 92.098.567 bons de souscription d'actions attribués gratuitement

3.3.12.2 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE AU 30 AVRIL 2014

	Capital		Droits de vote théoriques		Droits de vote exercables en AG	
	Nombre de titres	%	Nombre	%	Nombre	%
Guillemot Brothers SE ⁽¹⁾	7.231.092	6,827%	13.883.760	11,480%	13.883.760	11,524%
Yves Guillemot	917.783	0,866%	1.759.511	1,455%	1.759.511	1,460%
Claude Guillemot	722.363	0,682%	1.412.726	1,168%	1.412.726	1,173%
Michel Guillemot	505.103	0,477%	1.010.206	0,835%	1.010.206	0,839%
Gérard Guillemot	525.547	0,496%	1.051.094	0,869%	1.051.094	0,872%
Christian Guillemot	227.070	0,214%	443.977	0,367%	443.977	0,369%
Autres membres Famille Guillemot	83.843	0,079%	167.395	0,139%	167.395	0,139%
Guillemot Corporation SA	443.874	0,419%	887.748	0,734%	887.748	0,737%
Concert	10.656.675	10,061%	20.616.417	17,047%	20.616.417	17,113%
Ubisoft Entertainment SA	465.584	0,440%	465.584	0,385%	-	-
FCPE Ubi Actions	870.974	0,822%	1.619.561	1,339%	1.619.561	1,344%
Public	93.931.504	88,677%	98.237.680	81,229%	98.237.680	81,543%
TOTAL	105 924 737	100%	120 939 242	100%	120 473 658	100%

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

3.3.12.3 ACTIONNAIRES DETENANT PLUS DE 5% DU CAPITAL SOCIAL AU 31 MARS 2014 (1)

Actionnaire	% capital	% droits de vote bruts	% droits de vote nets
BlackRock Inc.	5,520%	4,828%	4,846%
FMR LLC ⁽²⁾	11,199%	9,783%	9,831%

(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.

3.3.12.4 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014 et jusqu'au 15 mai 2014 les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Déclarant	Date	Seuil franchi (%)	Nature	Détenzione après franchissement (%)	
				Capital	Droits de vote
Invesco Ltd ⁽¹⁾	09/05/13 17/05/13	5%	5%	A la baisse suite à cession sur le marché	4,97% 3,66% 4,29% 3,15%
FMR LLC ⁽²⁾	13/03/14	-	10%	A la baisse suite à cession sur le marché	11,22% 9,81%
BPI-Groupe ⁽³⁾	12/07/13	-	5%	A la hausse : franchissement indirect	3,76% 6,49%
BlacRock Inc.	16/10/13	5%	5%	A la hausse suite à acquisition hors et sur le marché	5,76% 5,02%
Norges Bank	25/06/13	5%	-	A la hausse suite à augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,13% 4,43%
	27/06/13	5%	-	A la baisse suite à diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	4,70% 4,05%
	28/06/13	5%	-	A la hausse suite à augmentation du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	5,01% 4,32%
	01/07/13	5%	-	A la baisse suite à diminution du nombre d'actions détenues à titre de collatéral	4,96% 4,28%
FIL Limited ⁽⁴⁾	12/05/14	5%	-	A la hausse suite à acquisition sur le marché	5,06% 4,42%

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

(2) FMR LLC est une holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, communément dénommé Fidelity Investments

(3) Suite à la constitution de la Banque Publique d'Investissement dans le cadre de laquelle il a été fait apport le 12 juillet 2013 des participations de l'Etat (49%) et de la Caisse de Dépôts et Consignations (51%) dans Bpifrance Participations SA (ex. Fonds Stratégique Investissements) à la société BPI-Groupe SA (détenue à 50% par la Caisse des dépôts et Consignations et à 50% par l'Etat et EPIC BPI-Groupe)

(4) FIL Limited est une holding d'un groupe indépendant de gestion de portefeuille communément dénommé FIL International

3.3.12.5 CHANGEMENT DE CONTROLE

A la connaissance de la société :

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

3.3.12.6 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

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

N/A

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

N/A

3.3.12.9 CLAUSE D'AGREEMENT

N/A

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Suivant décision du Conseil d'administration en date du 9 avril 2009 rendue publique le 14 avril 2009, la société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF tel que révisé en juin 2013 (le « Code AFEP-MEDEF ») notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Code AFEP-MEDEF est disponible sur le site internet du MEDEF (www.code-afep-medef.com).

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant de l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, il est fait état dans le Rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, des recommandations du Code AFEP-MEDEF écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

4.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION DU GROUPE

4.2.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES

Nom Fonction dans la société	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Date de naissance	Date d'entrée en fonction	Echéance AG statuant sur les comptes clos	Nombre d'actions au 31/03/14
Dirigeants mandataires sociaux						
Yves Guillemot Administrateur Président Directeur général	-	-	21/07/60	28/02/88	31/03/16	917.783
Claude Guillemot Administrateur Directeur général délégué opérations	-	-	30/10/56	28/02/88	31/03/17	722.363
Michel Guillemot Administrateur Directeur général délégué développement stratégie et finance	-	-	15/01/59	28/02/88	31/03/17	505.103
Gérard Guillemot Administrateur Directeur général délégué édition et marketing	-	-	14/07/61	28/02/88	31/03/16	525.547
Christian Guillemot Administrateur Directeur général délégué administration	-	-	10/02/66	28/02/88	31/03/17	227.070
Administrateurs qualifiés d'indépendants						
Estelle Métayer Administratrice	-	Présidente depuis le 02/09/13 ⁽¹⁾	08/04/70	24/09/12	31/03/16	4.000
Laurence Hubert-Moy Administratrice	Membre depuis le 20/11/13	Membre depuis le 27/06/13	15/11/61	27/06/13	31/03/17	488
Pascale Mounier Administratrice	-	-	10/07/63	20/11/13	31/03/17	790
Didier Crespel Administrateur	Président depuis le 20/11/13	-	26/05/62	20/11/13	31/03/17	191

⁽¹⁾ Membre depuis le 24/09/12

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

4.2.2 EVOLUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITES AU COURS DE L'EXERCICE

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014, la composition du Conseil d'administration a évolué comme suit :

Conseil d'administration		
Nominations	Laurence Hubert-Moy (AGM du 27/06/13)	Pascale Mounier et Didier Crespel (AGO du 20/11/13)
Renouvellements	Claude Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot (AGM du 27/06/13)	

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014, la composition des comités a évolué comme suit :

Comité des rémunérations			
	jusqu'au 27/06/13	du 27/06/13 au 02/09/13	à compter du 02/09/13
Président(e)	Yves Guillemot	Yves Guillemot	Estelle Métayer (indépendante)
Membre(s)	Christian Guillemot Estelle Métayer (indépendante)	Christian Guillemot Estelle Métayer (indépendante) Laurence Hubert-Moy (indépendante)	Laurence Hubert-Moy (indépendante)
Comité d'audit			
Président(e)		Didier Crespel (indépendant)	A compter du 20/11/13
Membre(s)		Laurence Hubert-Moy (indépendante)	

4.2.3 DIRECTION DU GROUPE (« COMITE EXECUTIF »)

Directeur Général EMEA	Alain Corre
Directeur Général Amérique du Nord	Laurent Detoc
Directrice Général Production Internationale	Christine Burgess-Quémard
Directeur Créatif	Serge Hascoët

4.2.4 REGLES APPLICABLES REPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En application de l'article 9 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.

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

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

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

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

4.2.5 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION / DIRECTION GENERALE

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

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

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

Le règlement intérieur à jour au 12 décembre 2013 prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective et ce, dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur.

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

4.2.6 ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'ASSOCIATION A UNE FAILLITE, OU D'INCRIMINATION ET/OU SANCTION PUBLIQUE

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

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

4.2.7 PRET ET GARANTIE ACCORDES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

4.2.8 ABSENCE DE CONFLITS D'INTERETS POTENTIELS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Les deux sociétés sont notamment liées par un contrat de licence de marques selon lequel la société 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. Cet accord fait partie des conventions réglementées dont le détail figure en partie 1 des Informations juridiques.

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

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

4.3 ROLE ET FONCTIONS DES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le rôle et les fonctions du Comité des Rémunérations et du Comité d'audit sont décrits ci-dessous ainsi que dans le rapport du Président, prévu à l'article L 225-37 du Code de commerce. Leurs missions et attributions sont définies dans le règlement intérieur du Conseil d'administration.

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 doit 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.

Les comités ne peuvent traiter à leur seule initiative des questions qui déborderaient du cadre de leur mission. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration. Les principales missions de ces comités sont ci-après rappelées :

COMITE D'AUDIT	COMITE DES REMUNERATIONS
<p>Etude, analyse, avis et suivi :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ du processus d'élaboration de l'information financière : examen des comptes annuels et semestriels▪ de l'efficacité, des systèmes de contrôles internes et de gestion des risques mis en place pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non financiers▪ du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes en veillant notamment au respect des obligations légales et réglementaires▪ de l'indépendance des Commissaires aux comptes	<p>Etude, analyse et proposition sur :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ la rémunération des mandataires (partie fixe et/ou variable)▪ les principes de rémunérations des équipes et talents clefs▪ la politique générale d'attribution de SOP ou AGA et plus précisément le pourcentage alloué aux dirigeants▪ le montant global des jetons de présence et les règles de répartition▪ l'information donnée dans le rapport annuel sur la rémunération des dirigeants▪ montée en compétence sur les nouveaux métiers

4.4 AUTRES MANDATS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS

Yves GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance 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 31/03/14

FRANCE

- **PRESIDENT** 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 Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon 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

ETRANGER

- **GERANT** de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc), Related Designs Software GmbH (Allemagne)
- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Musique Inc. (Canada), Ubisoft Editions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Technologies Quazal 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. (Etats-Unis)
- PRESIDENT d'Ubisoft LLC. (Etats-Unis)
- **VICE-PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Inc. (Etats-Unis)
- **DIRECTEUR GENERAL (CEO) ET ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Emirats Arabes Unis)
- **ADMINISTRATEUR EXECUTIF** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)
- **ADMINISTRATEUR** d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft 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 (Royaume-Uni)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/14

FRANCE

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

ETRANGER

- **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 EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

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

ETRANGER

- **PRESIDENT 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), Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis)
- **PRESIDENT** d'Ubisoft Finland OY (Finlande)
- **GÉRANT** d'Ubisoft 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 PRESIDENT** d'Ubisoft Norway A/S (Norvège)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Brothers SE

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Inc (Etats-Unis)

Claude GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance 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

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE AU 31/03/14

ETRANGER

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

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/14

FRANCE

- **PRESIDENT** d'Hercules Thrustmaster SAS, Guillemot Innovation Labs SAS
- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft SE

ETRANGER

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche et Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Etats-Unis)

- **ADMINISTRATEUR** de Guillemot SA (Belgique), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), , Gameloft Inc. (Etats-Unis), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie), Guillemot Spain SL (Espagne), Gameloft Madrid SLU (Espagne)

- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)
- **GERANT** de Guillemot GmbH (Allemagne)
- **DIRECTEUR ET DIRECTEUR GENERAL DELEGUE** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

ETRANGER

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

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Brothers SE

ETRANGER

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Iberica (Espagne)

GERARD GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance 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. (Etats-Unis)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/14

FRANCE

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

ETRANGER

- **PRESIDENT** de Longtail Studios Halifax Inc (Canada), Longtail Studios PEI Inc (Canada), Studios Longtail Québec Inc (Canada)
- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Divertissement Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Guillemot Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni)
- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)
- **DIRECTEUR ET DIRECTEUR GENERAL DELEGUE** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

Néant

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

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

Michel GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance 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

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/14

FRANCE

- **PRÉSIDENT** de Ludigames SAS, Gameloft Partnerships SAS, Gameloft France SAS

- **GERANT** de Gameloft Rich Games Production France SARL

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

ETRANGER

- **PRÉSIDENT** de Gameloft Software (Beijing) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Chengdu) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Shenzhen) Company Ltd (Chine), Gameloft Srl (Roumanie)

- **PRESIDENT ET ADMINISTRATEUR** de Gameloft Argentina S.A. (Argentine), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Co. Ltd. (Corée), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Hong Kong), Gameloft KK (Japon), Gameloft Philippines Inc. (Philippines), Gameloft Pte Ltd (Singapour), Gameloft Company Ltd (Vietnam), Gameloft Private India Ltd (Inde), PT Gameloft Indonesia (Indonésie), Gameloft Entertainment Toronto Inc. (Canada), Gameloft New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande), Gameloft Hungary Software Development and Promotion kft (Hongrie), Gameloft SDN BHD (Malaisie), Gameloft FZ-LLC (Emirats Arabes Unis), Gameloft Madrid SLU (Espagne), Gamelof Oy (Finlande)

- **GERANT** 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. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft de Venezuela SA (Venezuela)

- **DIRECTEUR** d'Advanced Mobile Applications Ltd (Royaume-Uni)

- **DIRECTEUR ET DIRECTEUR GENERAL DELEGUE** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

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

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

FRANCE

- **DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR** de Guillemot Brothers (France)

ETRANGER

- **PRESIDENT** de Gameloft Software (Shanghai) Company Ltd (Chine)

- **ADMINISTRATEUR** de Gameloft Ltd (Malte), Gameloft do Brasil Ltda (Brésil)

- **GERANT** de Gameloft S.P.R.L. (Belgique), Gameloft S.r.o (République Tchèque)

Christian GUILLEMOT

- ✓ Administrateur depuis le 28/02/88
- ✓ Echéance 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 31/03/14

ETRANGER

- ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)

AUTRES MANDATS EN DEHORS DU GROUPE AU 31/03/14

FRANCE

- GERANT de Guillemot Administration et Logistique SARL
- DIRECTEUR GENERAL DELEGUE ET ADMINISTRATEUR de Gameloft SE, Guillemot Corporation SA
- PRESIDENT de SAS du Corps de Garde, Studio AMA Bretagne SAS
- PRESIDENT de SC AMA Romania Srl (Roumanie)
- ADMINISTRATEUR de Gameloft Live Developpements Inc. (Canada), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche et Développement Inc. (Canada), Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong Kong)

MANDATS EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 derniers exercices)

ETRANGER

- VICE-PRESIDENT d'Ubisoft Holdings Inc. (Etats-Unis)
- ADMINISTRATEUR d'Ubisoft Sweden A/B (Suède)

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

- ADMINISTRATEUR ET DIRECTEUR GENERAL DELEGUE de Guillemot Brothers SE
- Co-GERANT de Studio AMA Bretagne SARL (France)

ETRANGER

- PRESIDENT d'AMA Studios SA (Belgique),
- ADMINISTRATEUR de Gameloft Iberica SA (Espagne)

Estelle METAYER

- ✓ Administratrice depuis le 24/09/2012
- ✓ Echéance du mandat 31/03/2016
- ✓ 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 31/03/14

Néant

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

Néant

Laurence HUBERT-MOY

- ✓ Administratrice depuis le 27/06/13
- ✓ Echéance 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 31/03/14

Néant

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

Néant

Pascale MOUNIER

- ✓ Administratrice depuis le 20/11/13
- ✓ Echéance 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 31/03/14

Néant

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

Néant

Didier CRESPEL

- ✓ Administrateur depuis le 20/11/13
- ✓ Echéance 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 31/03/14

Néant

MANDATS EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 derniers exercices)

Néant

4.5 REMUNERATION DES DIRIGEANTS

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

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

4.5.1 POLITIQUE DE REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDF révisé en juin 2013 auquel se réfère la société, les principes suivants sont retenus par le Comité des rémunérations pour recommander au Conseil d'administration des systèmes de rémunérations en phase avec les valeurs du Groupe.

Notamment sont pris en compte :

- **Equilibre** entre les éléments de rémunération ; chacun d'entre eux devant être motivé et correspondre à l'intérêt général de l'entreprise
- **Benchmark** sur la base du contexte du métier et du marché de référence européen et mondial
- **Cohérence** avec celle des autres dirigeants et salariés du Groupe
- **Lisibilité** des règles qui doivent être simples, stables, transparentes..... Les critères de performance définis pour la rémunération variable notamment options de souscription ou d'achat d'actions et actions de performance doivent correspondre aux objectifs de l'entreprise : être exigeants, explicables et pérennes
- **Mesure** qui doit permettre de trouver le juste équilibre et tenir compte des pratiques de marché et des performances des dirigeants.

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.

Messieurs Guillemot sont rémunérés au titre de leurs fonctions de Directeur général ou Directeurs généraux délégués. Il s'agit d'un élément de rémunération fixe – 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 annuelle basée sur des critères quantitatifs et/ou qualitatifs et d'une rémunération exceptionnelle au-delà de l'atteinte d'un objectif opérationnel.

Par ailleurs, 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'enveloppe votée en 2006 pour les jetons de présence a été portée de 250K€ à 370K€ par l'Assemblée générale du 27 juin 2013 puis de 370K€ à 450K€ par l'Assemblée générale du 20

novembre 2013, afin de tenir compte de l'augmentation prévisionnelle du nombre d'administrateurs (Assemblées générales des 27 juin 2013 et 20 novembre 2013) et de la mise en place du comité d'audit à compter du 20 novembre 2013.

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2013 a décidé sur proposition du Comité de rémunérations de maintenir les montants des jetons de présence et la répartition entre la partie fixe et variable.

Le Conseil d'administration du 12 novembre 2013 a modifié les dates de versements des jetons de présence afin de les faire cadrer avec la date de clôture des comptes. La partie fixe des jetons de présence qui était versée pour moitié en janvier (pour la période courant de janvier à juin) et pour moitié en juillet (pour la partie courant de juillet à décembre) est désormais versée en avril (pour la période courant d'avril à septembre) et pour moitié en octobre (pour la partie courant d'octobre à mars).

La partie variable qui était fonction de la présence des membres du Conseil d'administration aux séances tenues du 1^{er} juillet au 30 juin et versée au mois de juillet est désormais fonction de la présence aux séances tenues du 1^{er} avril au 31 mars et versée au mois de mars.

Par conséquent, les montants figurant dans les tableaux récapitulatifs ci-après concernent pour la partie fixe la période de juillet 2013 à mars 2014 (soit neuf mois) et pour la partie variable la période du 1^{er} juillet 2012 au 31 mars 2014 (soit vingt-et-un mois).

Le Conseil d'administration du 12 décembre 2013 a également pris la décision sur proposition du Comité des rémunérations 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. Il a en outre statué sur l'attribution aux Présidents de chaque comité d'un montant forfaitaire annuel.

4.5.2 ELEMENTS DE REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX SOUMIS A L'AVIS DES ACTIONNAIRES

Yves Guillemot, Président Directeur général		
Eléments de la rémunération due ou attribuée	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Exercice clos le 31 mars 2014		
Rémunération fixe brute	500.004€	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} juin 2008
Rémunération variable annuelle⁽¹⁾	N/A	Le principe d'une rémunération variable annuelle est prévu sur le prochain exercice ⁽¹⁾
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⁽¹⁾	N/A	Le principe d'une rémunération exceptionnelle annuelle est prévu sur le prochain exercice ⁽¹⁾
Options d'action	174.000 € (valorisation comptable)	<p>Attribution de 60.000 options de souscription d'actions (18^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012)</p> <p>Prix de souscription : cours d'ouverture sans décote</p> <p>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 les comptes clos les 31 mars 2015, 31 mars 2016, 31 mars 2017 et 31 mars 2018. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés</p> <p>25% de l'attribution est conditionnée à la réalisation de conditions de performance collectives cumulées</p> <p>Cette attribution représente 0,06% du capital au 31 mars 2014</p>
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA....)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	50.000€⁽²⁾ (montant versé ou à verser)	<p>40K€ 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 soit le montant maximal pouvant être attribué pour 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

⁽¹⁾ Le principe d'une rémunération variable annuelle basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs et d'une rémunération exceptionnelle annuelle a été arrêté par le Conseil d'administration du 17 mars 2014 sur proposition du Comité de rémunérations. Les conditions de mise en œuvre seront définies lors d'un prochain Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

⁽²⁾ Année transitoire : Décision du Conseil du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture dans un souci de meilleure lisibilité pour les actionnaires.

Claude Guillemot, Directeur général délégué		
Eléments de la rémunération due ou attribuée	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Exercice clos le 31 mars 2014		
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	29.000 € (valorisation comptable)	Attribution de 10.000 options de souscription d'actions (18 ^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012) Prix de souscription : cours d'ouverture sans décote 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 les comptes clos les 31 mars 2015, 31 mars 2016, 31 mars 2017 et 31 mars 2018. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés Cette attribution représente 0,01% du capital au 31 mars 2014
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA....)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice clos
Jetons de présence (brut)	50.000€⁽¹⁾ (montant versé ou à verser)	40K€ au total 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 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 : <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 soit le montant maximal pouvant être attribué pour 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

⁽¹⁾ Année transitoire : Décision du Conseil du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture dans un souci de meilleure lisibilité pour les actionnaires.

Michel Guillemot, Directeur général délégué		
Eléments de la rémunération due ou attribuée	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Exercice clos le 31 mars 2014		
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
		Attribution de 10.000 options de souscription d'actions (18 ^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012)
Options d'action	29.000€ (valorisation comptable)	Prix de souscription : cours d'ouverture sans décote 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 les comptes clos les 31 mars 2015, 31 mars 2016, 31 mars 2017 et 31 mars 2018. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés. Cette attribution représente 0,01% du capital au 31 mars 2014
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA....)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
		40K€ au total 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
Jetons de présence (brut)	40.000€⁽¹⁾ (montant versé ou à verser)	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 : <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 soit le montant maximal pouvant être attribué pour 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

⁽¹⁾ **Année transitoire :** Décision du Conseil du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture dans un souci de meilleure lisibilité pour les actionnaires.

Gérard Guillemot, Directeur général délégué		
Eléments de la rémunération due ou attribuée	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Exercice clos le 31 mars 2014		
Rémunération fixe brute	71.735€	Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} janvier 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	29.000€ (valorisation comptable)	Attribution de 10.000 options de souscription d'actions (18 ^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012) Prix de souscription : cours d'ouverture sans décote 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 les comptes clos les 31 mars 2015, 31 mars 2016, 31 mars 2017 et 31 mars 2018. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés Cette attribution représente 0,01% du capital au 31 mars 2014
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA....)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	15.000€ ⁽¹⁾ (montant versé ou à verser)	40K€ au total 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 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 : <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 soit le montant maximal pouvant être attribué pour 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

⁽¹⁾ Année transitoire : Décision du Conseil du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadrer avec les dates de clôture dans un souci de meilleure lisibilité pour les actionnaires.

Christian Guillemot, Directeur général délégué		
Eléments de la rémunération due ou attribuée	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Exercice clos le 31 mars 2014		
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	29.000€ (valorisation comptable)	Attribution de 10.000 options de souscription d'actions (18 ^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012) Prix de souscription : cours d'ouverture sans décote 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 les comptes clos les 31 mars 2015, 31 mars 2016, 31 mars 2017 et 31 mars 2018. Le pourcentage d'attribution définitif étant fonction de paliers à atteindre déterminés selon un pourcentage de réalisation des objectifs cumulés Cette attribution représente 0,01% du capital au 31 mars 2014
Actions de performance	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Autre élément de rémunération long terme (BSAR, BSA.....)	N/A	Aucune attribution intervenue au cours de l'exercice
Jetons de présence (brut)	50.000€⁽¹⁾ (montant versé ou à verser)	40K€ au total 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 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 : <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 soit le montant maximal pouvant être attribué pour 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

⁽¹⁾ Année transitoire : Décision du Conseil du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiement pour les cadres avec les dates de clôture dans un souci de meilleure lisibilité pour les actionnaires.

4.5.3 TABLEAUX NORMALISES 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 721K€.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2013/2014 s'élèvent à 331K€.

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

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

Tableau 1 TABLEAU DE SYNTHESE DES REMUNERATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUEES A CHAQUE DIRIGEANT			
		31/03/14	31/03/13
		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	674.004	-	500.004 -
Claude Guillemot, Directeur général délégué		31/03/14	31/03/13
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	62.496	Ubisoft Autres sociétés	Ubisoft Autres sociétés
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	91.496	-	62.496 -
Michel Guillemot, Directeur général délégué		31/03/14	31/03/13
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	24.000	Ubisoft Autres sociétés	Ubisoft Autres sociétés
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	53.000	-	24.000 -

Tableau 1 SYNTHESE DES REMUNERATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUEES A CHAQUE DIRIGEANT		31/03/14		31/03/13	
		Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	71.735	-		71.492	-
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	100.735	-		71.492	-
Christian Guillemot, Directeur général délégué		31/03/14		31/03/13	
		Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
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	91.496	-		62.496	-

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

(2) Détail tableau 4 ci-après.

(3) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution soit 2,90 euros par option pour les options attribuées pour l'exercice clos le 31 mars 2014

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

Tableau 2 RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSEES PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE (article L. 233-16 du Code de Commerce)		31/03/14		31/03/13	
		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Yves Guillemot					
Président Directeur général					
Rémunération fixe brute avant impôt	500.004	500.004	500.004	500.004	500.004
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	20.000	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	35.000	35.000	20.000	20.000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		550.004	550.004	540.004	540.004
Claude Guillemot					
Directeur général délégué					
Rémunération fixe brute avant impôt	62.496	62.496	62.496	62.496	62.496
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	20.000	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	35.000	35.000	10.000	10.000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		112.496	112.496	92.496	92.496

Tableau 2 RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX VERSEES PAR L'EMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIETE (article L. 233-16 du Code de Commerce)

Michel Guillemot		31/03/14		31/03/13	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		24.000	24.000	24.000	24.000
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	20.000	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	25.000	25.000	-	-
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		64.000	64.000	44.000	44.000
Gérard Guillemot		31/03/14		31/03/13	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		71.735	71.735	75.543	75.543
Rémunération variable annuelle		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	20.000	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	-	-	-	-
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		86.735	86.735	95.543	95.543
Christian Guillemot		31/03/14		31/03/13	
Directeur général délégué		Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾	Montants versés en € ⁽¹⁾	Montants dus en € ⁽²⁾
Rémunération fixe brute avant impôt		62.496	62.496	62.496	62.496
Rémunération variable		-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle		-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle		-	-	-	-
Jetons de présence Ubisoft	Partie fixe ⁽³⁾	15.000	15.000	20.000	20.000
	Partie variable ⁽⁴⁾	35.000	35.000	20.000	20.000
Avantages en nature		-	-	-	-
TOTAL		112.496	112.496	102.496	102.496

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

(2) Rémunerations 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 paiements 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 paiements 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

Tableau 3 JETONS DE PRESENCE ET AUTRES REMUNERATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS				
Identité du dirigeant	31/03/14 (1)		31/03/13	
	Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations	Jetons de présence Ubisoft	Autres rémunérations
Estelle Métayer ⁽¹⁾				-
Partie fixe ⁽⁴⁾	17.500 ⁽²⁾	-	10.000	-
Partie variable ⁽⁵⁾	40.000 ⁽³⁾	-	-	-
TOTAL	57.500	-	10.000	-
Laurence Hubert-Moy ⁽¹⁾				-
Partie fixe ⁽⁴⁾	15.000	-	-	-
Partie variable ⁽⁵⁾	22.500 ⁽³⁾	-	-	-
TOTAL	37.500	-	-	-
Pascale Mounier ⁽¹⁾				-
Partie fixe ⁽⁴⁾	5.000	-	-	-
Partie variable ⁽⁵⁾	7.500	-	-	-
TOTAL	12.500	-	-	-
Didier Crespel ⁽¹⁾				-
Partie fixe ⁽⁴⁾	8.750 ⁽²⁾	-	-	-
Partie variable ⁽⁵⁾	10.000 ⁽³⁾	-	-	-
TOTAL	18.750	-	-	-

(1) Estelle Métayer a été nommée le 24 septembre 2012, Laurence Hubert-Moy le 27 juin 2013, Pascale Mounier et Didier Crespel le 20 novembre 2013

(2) Y inclus partie fixe perçue en qualité de Président(e) du Comité des rémunérations ou d'audit proratisée

(3) Y inclus partie variable perçue en qualité de membres du/des comité(s)

(4) Décision du Conseil d'administration du 12 novembre 2013 de modifier les dates de mise en paiements 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 paiements 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.

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

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

Tableau 4 OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'EMETTEUR OU PAR TOUTE SOCIETE DU GROUPE						
Nom du dirigeant	N° et date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées pendant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice ⁽¹⁾
Yves Guillemot	Plan n° 27 17/03/14	Options de souscription	2,90€	60.000	11,92€ ⁽¹⁾	100% à compter de mai 2018 sous réserve de la validation de l'atteinte des conditions de performance par le Comité des rémunérations ⁽²⁾
Claude Guillemot	Plan n° 27 17/03/14	Options de souscription	2,90€	10.000	11,92€ ⁽¹⁾	
Michel Guillemot	Plan n° 27 17/03/14	Options de souscription	2,90€	10.000	11,92€ ⁽¹⁾	
Gérard Guillemot	Plan n° 27 17/03/14	Options de souscription	2,90€	10.000	11,92€ ⁽¹⁾	
Christian Guillemot	Plan n° 27 17/03/14	Options de souscription	2,90€	10.000	11,92€ ⁽¹⁾	

(1) Cours d'ouverture sans décote

(2) Pour les mandataires sociaux, les conditions de performance à satisfaire s'étalent sur 4 ans 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 de rémunérations de l'atteinte des conditions de performance après l'arrêté des comptes clos de la 4^{ème} année soit à compter de mai 2018.

Les dirigeants mandataires sociaux n'ont levé aucune option de souscription ou d'achat au cours de l'exercice écoulé.

L'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions ainsi que l'état des options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et les options levées par ces derniers au titre de l'exercice écoulé figurent au § 3.3.5.

Le plan 22 du 29 avril 2010 expirant originellement le 28 avril 2015 a expiré par anticipation le 15 mai 2014 suite à la constatation par le Comité de rémunérations de la non réalisation des conditions de performance cumulées de chiffres d'affaires et de rentabilité.

4.5.5 ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS

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

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

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

4.6 OPERATIONS MENTIONNEES A L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONETAIRE ET FINANCIER ET 222-15-3 DU REGLEMENT GENERAL DE L'AMF

OPERATIONS REALISEES SUR TITRES ET/OU INSTRUMENTS FINANCIERS						
Nom, prénom, qualité à la date de l'opération	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre de titres	Nature	Prix unitaire	Montant de l'opération
Opérations sur titres par dirigeant						
Yves GUILLEMOT Président Directeur général	Acquisition	27/09/13	5	BSA	0,414€	2,07€
	Exercice	30/09/13	567.193	BSA	7€	360.941€
	Exercice	01/10/13	242.022	BSA	7€	154.014€
	Exercice	01/10/13	27.390	BSA	7€	17.430€
	Cession	01/10/13	6	BSA	0,412€	2,472€
Christian GUILLEMOT Directeur général délégué	Cession	17/05/13	20.000	Actions	9,7442€	194.884€
	Cession	02/07/13	20.000	Actions	10,40€	208.000€
	Cession	13/08/13	30.000	Actions	12€	360.000€
	Cession	11/09/13	35.000	Actions	11,8234€	413.819€
	Acquisition	12/09/13	4	BSA	0,439€	1,756€
Claude GUILLEMOT Directeur général délégué	Exercice	18/09/13	176.792	BSA	7€	112.504€
	Acquisition	20/09/13	1	BSA	0,434€	0,434€
	Exercice	24/09/13	100.001	BSA	7€	63.637€
	Cession	10/01/14	15.000	Actions	10,6188€	159.282€
	Cession	24/09/13	27.392	BSA	0,3915€	10.723,96€
Michel GUILLEMOT Directeur général délégué	Cession	24/09/13	213.852	BSA	0,3784€	80.921,59€
	Exercice	24/09/13	352.000	BSA	7€	224.000€
	Cession	27/09/13	92.000	BSA	0,4202€	38.660,24€
	Cession	20/09/13	159.984€	BSA	0,4318€	69.081€
	Cession	20/09/13	340.000	BSA	0,432€	146.880€
Gérard GUILLEMOT Directeur général délégué	Cession	04/10/13	520.428	BSA	0,3811€	198.335,11€
Alain MARTINEZ Directeur financier	Exercice	30/08/13	6.641	Options	6,77€	44.959,77€
Opérations sur titres par personne liée						
GUILLEMOT CORPORATION SA personne morale liée dont la direction est assurée par M. Claude GUILLEMOT, Directeur général délégué d'UBISOFT ENTERTAINMENT SA	Cession	19/09/13	90.000	BSA	0,4434€	13.301,70€
	Cession	20/09/13	110.000	BSA	0,4320€	36.236,08€
	Cession	23/03/13	75.000	BSA	0,4167€	25.000,20€
	Cession	24/09/13	60.000	BSA	0,3796€	34.167,60€
	Cession	25/09/13	30.000	BSA	0,3958€	35.620,20€
	Cession	26/09/13	83.874	BSA	0,4030€	44.330€
	Cession	27/09/13	60.000	BSA	0,4151€	31.134,75€
	Cession	30/09/13	90.000	BSA	0,4020€	24.120€
	Cession	01/10/13	49.999	BSA	0,4120€	20.599,59€
	Cession	02/10/13	30.000	BSA	0,4390€	13.170€
	Cession	04/10/13	60.000	BSA	0,3885€	23.310€
	Cession	07/10/13	30.000	BSA	0,3734€	11.202,90€
	Cession	08/10/13	20.000	BSA	0,3755€	7.510€
	Cession	09/10/13	40.001	BSA	0,3345€	13.381,93€
	Cession	10/10/13	35.000	BSA	0,3190€	11.165€
Opérations sur titres par personne liée						
GUILLEMOT BROTHERS SE personne morale liée dont la direction est assurée par M.	Acquisition	17/05/13	20.000	Actions	9,6268€	192.456€
	Cession	02/07/13	20.000	Actions	10,4€	208.000€
	Contrat financier	27/09/13	393.139	Actions	11,01€	4.328.968€

Rapport de Gestion | 2014

Christian GUILLEMOT, Directeur général délégué D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA	à terme					
	Acquisition	04/10/13	6	BSA	0,392€	2,352€
	Cession	04/10/13	5	BSA	0,388€	1,94€
	Exercice	07/10/13	6.024.205	BSA	7€	3.833.585€
	Exercice	08/10/13	778.459	BSA	7€	495.383€
	Acquisition	21/10/13	30.000	Actions	8,4492€	253.476€
	Acquisition	21/10/13	30.000	Actions	8,222€	246.660€
	Cession	20/02/14	16.278	Actions	11,9092€	193.857,95€
	Cession	25/02/14	2.352	Actions	11,90€	27.988,80€
	Cession	25/02/14	21.699	Actions	11,8018€	256.087,25€
	Cession	26/02/14	962	Actions	11,80€	11.351,60€
	Cession	27/02/14	3.189	Actions	11,80€	37.630,20€
	Cession	28/02/14	13.849	Actions	11,80€	163.418,20€
	Cession	04/03/14	19.571	Actions	11,8023€	230.982,81€
	Cession	05/03/14	22.100	Actions	11,8244€	261.319,24€
Nathalie GUILLEMOT personne physique liée à Claude GUILLEMOT, Directeur général délégué	Cession	24/09/13	26.200	BSA	0,3913€	10.252,06€
Francès GUILLEMOT personne physique liée à Gérard GUILLEMOT, Directeur général délégué	Cession	07/10/13	7.984	BSA	0,3756€	2.998,79€
Joëlle GUILLEMOT personne physique liée à Yves GUILLEMOT, Président Directeur général	Acquisition	30/09/13	1	BSA	0,404€	0,404€
	Exercice	01/10/13	3.201	BSA	7€	2.037€
Yvette GUILLEMOT personne physique liée à Yves GUILLEMOT, Président Directeur général	Cession	20/09/13	64.000	BSA	0,429€	27.456€
	Cession	20/09/13	4.264	BSA	0,431€	1.837,78€
Tiphaine GUILLEMOT personne physique liée à Michel GUILLEMOT, Directeur général délégué	Cession	24/09/13	3.500	BSA	0,384€	1.344€

ETATS FINANCIERS

1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2014

1.1 BILAN

ACTIF En milliers d'euros	Notes	Net	
		31/03/14	31/03/13
Goodwills	1	138.335	145.919
Autres immobilisations incorporelles	2	598.523	547.215
Immobilisations corporelles	3	56.740	46.489
Participations dans les entreprises associées		-	416
Actifs financiers non courants	4	3.566	3.844
Actifs d'impôt différé	23	116.226	92.919
Actifs non courants		913.390	836.802
Stocks	5	21.343	17.732
Clients et comptes rattachés	6	73.320	36.619
Autres créances	7	74.812	105.744
Actifs financiers courants	8	1.532	6.850
Actifs d'impôt exigible	23	16.972	15.987
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	237.946	237.704
Actifs courants		425.925	420.636
Total actif		1.339.315	1.257.438
PASSIF En milliers d'euros	Notes	31/03/14	31/03/13
Capital social		8.200	7.441
Primes		337.250	275.815
Réerves consolidées		530.123	490.140
Résultat consolidé		-65.525	64.831
Total capitaux propres	10	810.048	838.227
Provisions	11	4.304	5.670
Engagements envers le personnel	12	3.715	2.997
Passifs financiers non courants	14	63.439	24.457
Passifs d'impôt différé	23	40.956	49.181
Passifs non courants		112.414	82.305
Passifs financiers courants	14	189.323	108.759
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16	93.643	75.963
Autres dettes	17	128.884	148.337
Dettes d'impôt exigible	23	5.003	3.847
Passifs courants		416.853	336.906
Total passif		1.339.315	1.257.438

1.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE

En milliers d'euros	Notes	31/03/14	%	31/03/13	%
Chiffre d'affaires	18	1.007.064	100%	1.256.164	100%
Coût des ventes		-285.251		-342.655	
Marge brute		721.813	72%	913.509	73%
Frais de Recherche et Développement	19	-433.900		-435.011	
Frais de Marketing	19	-279.957		-304.941	
Frais Administratifs et Informatiques	19	-83.269		-81.360	
Résultat opérationnel courant		-75.313	-7%	92.197	7%
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions		-65.607		100.295	
Rémunérations payées en actions		-9.706		-8.098	
Résultat opérationnel courant		-75.313		92.197	
Autre produits et charges opérationnels non courants	21	-22.627		-4.293	
Résultat opérationnel		-97.940	-10%	87.904	7%
<i>Intérêts sur opérations de financement</i>		-6.154		-5.032	
<i>Produits de trésorerie</i>		369		403	
Coût de l'endettement financier net		-5.785		-4.629	
Résultat de change		-1.143		709	
Autres charges financières		-114		-219	
Autres produits financiers		17.376		8.138	
Résultat financier	22	10.334	1%	3.999	0.3%
Quote-part dans le résultat des entreprises associées		-		12	
Impôt sur les résultats	23	22.081	2%	-27.083	-2%
Résultat de la période *		-65.525	-6%	64.831	5%
Résultat par action - Activités poursuivies	24				
Résultat de base par action (en €)		-0.64		0.68	
Résultat dilué par action (en €)		-0.61		0.67	

* Le résultat de la période est attribuable en totalité aux porteurs de capitaux propres.

1.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL

En milliers d'euros	31/03/2014	31/03/2013
Résultat net de la période	-65.525	64.831
Eléments reclassés ultérieurement en résultat net*	-35.746	262
Ecart de change survenant lors de la conversion des activités à l'étranger	-30.985	7.913
Variation des actifs financiers à la juste valeur	-3.460	-6.029
Part efficace de la variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-1.528	-731
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés en résultat net	227	-890
Eléments non reclassés ultérieurement en résultat net	216	-489
Ecart actuariel sur engagements de retraite	-17	-913
Impôt sur les autres éléments du résultat global	10	360
Autres résultats non soumis à l'impôt	223	65
Total autres éléments du résultat global	-35.530	-226
Résultat global au titre de la période **	-101.055	64.606

*cf.détails en note 10.

** Le résultat de la période est attribuable en totalité aux actionnaires de la société mère.

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	Ecarts de conversion	Résultat de l'exercice	Total capitaux propres
Situation au 31/03/12	7.369	265.358	465.250	488	10.976	-595	-23.460	37.321	762.707
Résultat net								64.831	64.831
Autres éléments du résultat global			-488	-488	-7.162		7.913		-225
Résultat global			-488	-488	-7.162		7.913	64.831	64.606
Affectation du résultat consolidé N-1				37.321				-37.321	-
Variation de capital de l'entreprise consolidante	72	5.521	-24						5.569
Options sur actions ordinaires émises		4.927							4.927
Ventes et achats d'actions propres					418				418
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

⁽¹⁾ cf. détail en note 11

1.5 TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

En milliers d'euros	Notes	31/03/14	31/03/13
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		-65.525	64.831
Quote-part du résultat des entreprises associées		-	-12
Dotations nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles *	1/2/3	407.112	370.254
Provisions nettes	4/5/6/11/12	-2.196	-1.146
Coût des paiements fondés sur des actions	13	9.706	8.098
Plus ou moins values de cession		-3.945	-7.093
Autres produits et charges calculés		-13.537	-1.645
Charge d'impôt	23	-22.081	27.083
Capacité d'autofinancement		309.534	460.370
Stocks	5	-3.778	4.862
Clients	6	-35.361	-51.811
Autres actifs (hors IDA)	7/8/9	17.100	-24.625
Fournisseurs	16	18.128	-2.890
Autres passifs (hors IDP)	14/17	-5.004	25.853
Variation de BFR lié à l'activité		-8.915	-48.611
Charge d'impôt exigible		-9.759	-8.935
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES **		290.860	402.824
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements liés aux développements internes et externes ***	2/3	-410.914	-374.404
Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	2/3	-43.014	-25.215
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	2/3	133	207
Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	4	-18.695	-5.104
Encaissements sur cessions Gameloft		6.003	10.730
Autres flux liés aux opérations d'investissement		-4	-1
Remboursement des prêts et autres actifs financiers	4	18.819	4.762
Variation de périmètre ****		-9.855	-4.604
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT		-457.527	-393.629
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Nouveaux emprunts de location-financement	14	9	13
Nouveaux emprunts	14	102.763	23.327
Intérêts courus	14	1.099	245
Remboursement des emprunts de location-financement	14	-124	-127
Remboursement des emprunts	14	-328	-234
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		65.345	5.593
Reventes / Achats d'actions propres		402	386
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT		169.166	29.203
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie		2.498	38.398
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	9	129.505	86.325
Effet de change		-16.394	4.782
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice****		115.610	129.505

* hors dotations liées à la rémunération payée en actions

2.585 6.785

** dont intérêts payés

-6.226 -5.111

*** dont variation liée aux engagements garantis non versés

-3.475 1.253

*** hors capitalisation liée à la rémunération payée en actions

- 3.614

**** dont trésorerie des sociétés acquises et cédées

2.265 228

1.6 NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les notes et tableaux suivants sont présentés en milliers d'euros, sauf expressément mentionné.

1.6.1 ENTITE PRESENTANT LES COMPTES CONSOLIDÉS

La société Ubisoft Entertainment est domiciliée en France.

Les états financiers consolidés d'Ubisoft Entertainment pour l'exercice clos le 31 mars 2014 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 15 mai 2014. Ils seront soumis pour approbation à l'Assemblée Générale du 1^{er} juillet 2014.

1.6.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Avril 2013: Acquisition de 70% du capital restant du studio Related Designs Software GmbH

Ubisoft GmbH a acquis le 1er avril 2013 les 70% du capital de la société Related Designs Software GmbH., studio basé en Allemagne et parmi les leaders du développement de jeux de stratégie sur PC, notamment de la franchise primée Anno™. Ubisoft détenait précédemment 30% du capital de cette société, consolidée par mise en équivalence.

Avril 2013: Souscription d'une nouvelle ligne de crédit

Ubisoft Divertissements Inc. a souscrit 1 nouvelle ligne de crédit bilatérale pour une durée de 4 ans et d'un montant de 35M€. Cette ligne est garantie par Ubisoft Entertainment SA.

Mai 2013: Mise en place d'un emprunt obligataire de 40M€

Conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce, le Conseil d'administration réuni le 8 février 2013 a autorisé l'émission d'obligations à concurrence d'un montant nominal total de 80M€ utilisé à hauteur de 40M€ sur l'exercice 2013-2014. Chacune d'une valeur nominale unitaire de 100.000 euros, ces obligations ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 6 mai 2013. Cet emprunt obligataire d'une durée de vie de 5 ans est assorti d'un coupon de 3.038%.

Juillet 2013: Souscription d'une nouvelle ligne de crédit

Ubisoft Entertainment SA a souscrit 1 nouvelle ligne de crédit bilatérale pour une durée de 4 ans et d'un montant de 15M€. Cette ligne suit les mêmes covenants que le crédit syndiqué.

Août 2013: Acquisition d'actifs de la société Digital Chocolate Inc.

Le 22 août 2013 Ubisoft a acquis des actifs de la société Digital Chocolate Inc., leader dans le développement et la distribution de jeux casual pour mobile et réseaux sociaux (prix d'acquisition de 2 M\$).

Septembre 2013: Cession de 15.5M€ de créances dans le cadre de la convention d'affacturage

La convention d'affacturage relative au Crédit Titres Multimédia canadien, conclue entre la BNC et Ubisoft Divertissements Inc. a permis la cession d'une créance de 15.5M€ sur le 1er semestre.

Avril à Septembre 2013: Cession de titres Gameloft

Cession du million de titres Gameloft restants à un cours moyen de 6€. La plus-value de cession des titres Gameloft s'élève à 4.4M€ et est comptabilisée en résultat financier.

Avril à Octobre 2013: Conversion des BSA

A fin octobre, 97,4% des BSA ont été convertis, représentant une augmentation des fonds propres de 59 M€.

Octobre 2013: Acquisition du studio Future Games of London Ltd.

Ubisoft a acquis le 1^{er} octobre 2013 100% du studio Future Games of London Ltd. spécialisé dans le développement de jeux free-to-play pour mobiles et tablettes.

Octobre 2013: Annonce du report de Watch Dogs™ et The Crew™

Le 15 octobre 2013, Ubisoft a annoncé le report de Watch Dogs™ et The Crew™ sur l'exercice fiscal 2014-2015. En raison de ces reports, le Groupe a revu à la baisse ses objectifs de chiffres d'affaire et de résultat opérationnel pour l'exercice 2013-2014.

Octobre 2013: Emission de billets de trésorerie

Ubisoft a signé un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximal de 300M€. L'ensemble des détails de ce programme sont disponibles sur le site de la Banque de France.

Novembre 2013: Signature d'un amendement au contrat d'affacturage avec CA-CIB

Ubisoft Inc. a signé le 19 novembre 2013 un amendement au contrat d'affacturage avec CA-CIB. Le contrat consiste au financement par CA-CIB de créances éligibles sur deux débiteurs spécifiés de la société pour un montant de financement maximum respectivement de 70 M\$ et 30M\$ (dollars US).

Mars 2014: Cession de 20.1M€ de créances dans le cadre de la convention d'affacturage

La convention d'affacturage relative au Crédit Titres Multimédia canadien, conclue entre la BNC et Ubisoft Divertissements Inc. a permis la cession d'une créance de 20.1M€ sur le second semestre.

Mars 2014: Convention d'affacturage Ubisoft Studio Saint Antoine Inc.

Une convention d'affacturage relative au Crédit Titres Multimédia canadien a été conclue entre la BNC et Ubisoft Studio Saint Antoine Inc. A la clôture, le montant de la créance cédée s'élève à 2M€.

1.6.3 EVOLUTIONS DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Avril 2013 : Acquisition de 70% du capital restant du studio Related Designs Software GmbH

Ubisoft GmbH a acquis le 1er avril 2013 les 70% du capital de la société Related Designs Software GmbH, studio basé en Allemagne et parmi les leaders du développement de jeux de stratégie sur PC, notamment de la franchise primée Anno™. Ubisoft détenait précédemment 30% du capital de cette société, consolidée par mise en équivalence.

Cette acquisition par étape a conduit à :

- réévaluer à la juste valeur la participation de 30% antérieurement mise en équivalence par le résultat financier pour 241K€
- comptabiliser un goodwill de 5.7M€ (sur 100% du capital de Related Designs Software GmbH) représentant principalement le capital humain qui n'a pas pu être identifié séparément.

Les actifs et passifs suivants ont été pris en compte à la date d'entrée dans le périmètre :

En milliers d'euros	31/03/14
Actifs et passifs nets acquis	1.040
Goodwill	5.683
Juste valeur de la contrepartie transférée	6.723
Trésorerie acquise	371

L'évaluation du goodwill est provisoire au 31 mars 2014 notamment en raison des estimations de résultat futur retenues dans le cadre de la détermination de la contrepartie éventuelle.

Il n'a pas été établi de comptes pro forma compte tenu de l'impact non significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Octobre 2013 - Acquisition du studio Future Games of London Ltd

Ubisoft a acquis le 1er octobre 2013 100% du studio Future Games of London Ltd spécialisé dans le développement de jeux free-to-play pour mobiles et tablettes.

Sur la période de 6 mois entre la date d'acquisition et le 31 mars 2014, Future Games of London Ltd a contribué à hauteur de 2.3M€ au chiffre d'affaires du Groupe.

Le goodwill s'établit à 10.1M€ et représente principalement le capital humain qui n'a pas pu être identifié séparément. Les actifs et passifs suivants ont été pris en compte à la date d'entrée dans le périmètre :

En milliers d'euros	31/03/14
Autres actifs et passifs nets acquis	2.982
Goodwill	10.138
Juste valeur de la contrepartie transférée	13.120
Trésorerie acquise	1.895

L'évaluation du goodwill est provisoire au 31 mars 2014 notamment en raison des estimations de résultat futur retenues dans le cadre de la détermination de la contrepartie éventuelle.

Ouverture de filiales :

- Octobre 2013: Mise en activité de la filiale Ubisoft Mobile Games SARL en France
- Mars 2014 : Création de la filiale Ubisoft Barcelona Mobile SL en Espagne
- Mars 2014 : Création de la filiale Ubisoft Paris-Mobile SARL en France

1.6.4 DECLARATION DE CONFORMITE

Les états financiers consolidés arrêtés au 31 mars 2014 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (« International Financial Reporting Standards ») applicables au 31 mars 2014 telles qu'adoptées dans l'Union Européenne.

Seules les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2014 et d'application obligatoire au 1er avril 2013 ont été appliquées par le Groupe pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014. Aucune norme ou interprétation dont l'entrée en vigueur n'est obligatoire que postérieurement au 31 mars 2013 n'a fait l'objet d'une application anticipée pour les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014.

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 1 amendée – Présentation des autres éléments du résultat global
- IAS 12 amendée – Impôts différés : recouvrement des actifs sous-jacents.
- IFRS 1 amendée – Prêts gouvernementaux
- IFRS 1 amendée – Hyperinflation sévère et suppression de dates fixes
- IFRS 7 amendée – Compensation des actifs/passifs financiers
- IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur; -
- IFRIC 20 – Frais de découverte
- Amélioration annuelles (cycle 2009-2011)

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	Paiements 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 1er 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	Ecarts de change liés à une activité à l'étranger	Les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004 relatifs à la conversion des états financiers des activités à l'étranger ont été reclasés 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 2014 (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} juillet 2014.
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} juillet 2014.
Amendement IAS 19	Régimes à prestations définies : contributions des membres du personnel	L'objectif des amendements est de simplifier la comptabilisation des contributions qui sont indépendantes du nombre d'années de service du membre du personnel.
IAS 27 révisée	Etats financiers individuels (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	Les modifications ont pour objet d'établir les dispositions relatives à la comptabilisation et aux informations à fournir pour les investissements dans les filiales, les coentreprises, les entreprises associées lorsqu'une entité prépare des états financiers individuels et non plus consolidés.
IAS 28 révisée	Participations dans des entreprises associées et des coentreprises (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	Les modifications portent sur la comptabilisation des participations dans les entreprises associées et exposent les exigences lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence pour la comptabilisation des participations dans les entreprises associées et coentreprises.
IAS 32 amendée	Instruments financiers : Présentation - Compensation des actifs et passifs financiers (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	Cet amendement apporte des clarifications notamment sur la possession « d'un droit exécutoire de compensation des montants comptabilisés ».
IFRS 9	Instruments financiers (phase 1: classification et évaluation des actifs et passifs financiers (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	IFRS 9 retient en effet une approche unique pour déterminer si un actif financier doit être évalué au coût amorti ou à la juste valeur : une approche basée sur la façon dont l'entité gère ses instruments financiers (son modèle économique) et les caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie rattachés aux actifs financiers.
IFRS10	Consolidation (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	Cette norme présente un modèle unique de consolidation qui identifie le contrôle comme étant la base pour la consolidation de toutes sortes d'entités.
IFRS11	Partenariats (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	L'objectif de cette norme est d'établir des principes d'informations financières pour les entités qui détiennent des intérêts dans des opérations contrôlées conjointement. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe

IFRS12	Informations à fournir sur l'implication avec d'autres entités(applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 2014)	La présente norme oblige une entité à fournir des informations sur la nature des intérêts détenus dans d'autres entités et les risques qui leurs sont associés ainsi que les incidences de ces intérêts sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de l'entité.
Amendements : dispositions transitoires IFRS 10, 11 et 12	Amendements : dispositions transitoires IFRS 10, 11 et 12.	Ces amendements apportent des clarifications aux dispositions transitoires de la Norme IFRS 10 et fournissent des allégements sur les informations comparatives à présenter en limitant les retraitements à la période précédente.
Entités d'investissement : amendements IFRS 10, 12 et IAS 27	Entités d'investissement : amendements IFRS 10, 12 et IAS 27.	Ces amendements s'appliquent à une catégorie particulière d'entreprises, qualifiées d'entités d'investissement, qui seront désormais exemptées des dispositions comptables de la norme portant sur les états financiers consolidés, IFRS 10. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe
IFRIC 21	Droits ou taxes (applicable aux exercices ouverts à compter du 1 ^{er} janvier 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. Ce texte sera sans effet sur les comptes consolidés du Groupe

1.6.5 PRINCIPES COMPTABLES ET METHODES D'EVALUATION

1.6.5.1 COMPARABILITE DES COMPTES

Changement de méthode de consolidation, d'évaluation et de présentation

Suite à l'acquisition des 70% restant du capital de la société Related Designs Software GmbH, celle-ci a été intégrée globalement aux comptes consolidés du Groupe. Jusqu'au 31 mars 2013, la société Related Designs Software GmbH était consolidée par mise en équivalence. L'incidence sur la comparabilité des comptes consolidés annuels n'est pas significative. En conséquence, aucune information financière pro-forma n'est requise.

Changement d'estimation

Néant

Autres Eléments affectant la comparabilité des comptes

Les regroupements d'entreprises de l'année 2012-2013, THQ « Toy Head-Quarters » Montréal ainsi que le regroupement d'entreprise de l'exercice 2013-2014, Future Games of London Ltd., n'ont pas d'incidence significative sur la comparabilité des comptes du Groupe. En conséquence, aucune information financière pro-forma n'est requise.

1.6.5.2 BASES DE PREPARATION

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.

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.

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
§ 1.6.5.3	Pertes de valeur
Note 13	Avantages du personnel
Note 14	Paiement en actions
Note 12	Provisions
Note 19	Chiffre d'affaires
Note 24	Impôt sur les sociétés

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.

1.6.5.3 PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par Ubisoft Entertainment SA. Le contrôle existe lorsque la société a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, le Groupe prend en compte les droits de vote potentiels qui sont actuellement exercables.

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.

Ubisoft consolide les entités ad hoc dans lesquelles la société ne détient aucune participation directe ou indirecte mais qu'elle contrôle en substance parce qu'elle a le droit d'obtenir la majorité des avantages ou qu'elle conserve la majorité des risques résiduels inhérents à l'entité ad hoc ou à ses actifs.

Au 31 mars 2014, 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 intragroupe 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.

A 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 la conversion sont comptabilisés directement dans les capitaux propres consolidés, dans une composante séparée.

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, qui est la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe.

Acquisitions survenues depuis le 1er janvier 2010

Pour les acquisitions survenues depuis le 1er janvier 2010, le Groupe évalue le goodwill à la date d'acquisition comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée ; plus

- le montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise ; plus si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise ; moins
- le 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.

Acquisitions réalisées entre le 1er janvier 2004 et le 1er janvier 2010

Pour les acquisitions réalisées entre le 1er janvier 2004 et le 1er janvier 2010, le goodwill représente l'excédent du coût d'acquisition par rapport à la quote-part du Groupe dans les montants comptabilisés (généralement à la juste valeur) au titre des actifs, passifs et passifs éventuels.

Quand la différence était négative, un gain au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses a été comptabilisé immédiatement 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 supportait du fait d'un regroupement d'entreprises, ont été pris en compte dans le coût d'acquisition.

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.

Les goodwills ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation au minimum une fois par an. Les modalités de tests de perte de valeur sont détaillées dans la note « Test de dépréciation des actifs immobilisés ».

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.

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, auquel cas elles ne sont pas amorties mais font l'objet de tests de perte de valeur dont les modalités sont détaillées dans la note « Test de dépréciation des actifs immobilisés ». 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.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les logiciels de bureautique,
- les coûts de développement relatifs aux systèmes d'information,
- les logiciels de développements internes,
- les moteurs,
- les développements extérieurs.

Comptabilisation et évaluation ultérieure

Les autres immobilisations incorporelles qui ont été acquises par le Groupe sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul 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 frais de développement correspondent au développement des logiciels commerciaux (jeux vidéo) et sont activés tel que décrit ci-dessous.

Les coûts de développement des logiciels commerciaux, qu'ils soient produits en interne ou externalisés, sont comptabilisés au poste « logiciels internes et développements extérieurs en cours de production » au fur et à mesure de l'avancement du développement. A 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.

Amortissement

Nature de l'actif	Méthode d'amortissement
Les logiciels de bureautique	linéaire 1 an ou 3 ans
Les coûts de développement relatifs aux systèmes d'information	linéaire 3 ans ou 5 ans
Les logiciels de développements internes	1 ou 2 ans à partir de leur date de lancement commercial
Les moteurs et outils	linéaire sur la durée d'utilité sur 3 ans
Les développements extérieurs	en fonction des quantités vendues et des taux de royalties indiqués aux contrats ou sur la durée du contrat

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.

Le Groupe s'assure à chaque clôture, ou dès l'apparition d'indicateurs de perte de valeur, de la valeur recouvrable des montants capitalisés et effectue un test de dépréciation, tel que décrit dans la note «Test de dépréciation des actifs immobilisés».

Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles comprend le coût d'acquisition, déduction faite des escomptes de règlement et des éventuelles subventions d'investissement accordées. Elle est ensuite diminuée du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite dans la note relative aux goodwill).

Compte tenu de la nature des immobilisations détenues, aucun composant distinct des immobilisations principales n'a été relevé.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Les amortissements calculés, par application de taux homogènes au sein du Groupe, sont déterminés par référence aux modes et aux durées d'utilisation suivantes :

Nature de l'actif	Méthode d'amortissement
Les constructions	linéaire entre 15 ans et 25 ans
Les matériels et équipements	linéaire 5 ans
Les agencements et aménagements	linéaire 10 ans
Les matériels informatiques	linéaire 3 ans
Le mobilier de bureau	linéaire 10 ans
Le matériel de transport	linéaire 5 ans

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.

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 impôts différés relatifs au retraitement des contrats de location-financement sont comptabilisés.

Tests de dépréciation des actifs immobilisés

Actifs immobilisés à durée d'utilité indéfinie (goodwills et marques)

Marques

Les marques contrôlées par le Groupe ont, pour la plupart, des durées de vie indéfinies et font l'objet d'un test de dépréciation annuel et à chaque fois qu'un indicateur de perte de valeur est identifié.

La valeur recouvrable des marques est estimée au moyen de la méthode des redevances qui consistent à actualiser sur un horizon de 5 ans les royaumes 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 la dite marque, et en prenant en compte une valeur terminale résultant de la projection à l'infini d'un flux de royaumes normatif.

Goodwills

Les goodwills inscrits au bilan du Groupe peuvent être relatifs à l'acquisition :

- De filiales de distribution opérant dans une zone géographique donnée,
- De filiales de production,

La valeur recouvrable de ces goodwills 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 goodwills relatifs aux filiales de distribution opérant dans une zone géographique donnée : l'UGT est la zone géographique dans laquelle opère la filiale de distribution ;
- Pour les goodwills relatifs aux 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 goodwills.

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 8,89% au 31 mars 2014 (contre 8,94% au 31 mars 2013).

Compte tenu de la répartition actuelle des activités du Groupe, de la répartition des goodwills 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 estimé 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 2014 (pas de changement par rapport au 31 mars 2013).

Actifs immobilisés à durée d'utilité finie

Pour les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilisation déterminée, ce test de dépréciation est réalisé dès que des indicateurs de perte de valeur sont observables.

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) ou corporelle 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	Méthode de dépréciation
Les logiciels de bureautique	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Les coûts de développement relatifs aux systèmes d'information	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Les logiciels de développements internes	A 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 du logiciel commercial, une dépréciation est pratiquée.
Les moteurs	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Les développements extérieurs	A la clôture de chaque exercice et pour chaque logiciel, des cash flows prévisionnels actualisés sont calculés (sur une durée maximale de 2 ans). Lorsque ces derniers sont inférieurs à la valeur nette comptable du logiciel commercial, une dépréciation est pratiquée.
Immobilisations corporelles	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Marque à durée d'utilité finie	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.

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 évalués à la valeur la plus faible entre le coût et la valeur nette de réalisation.

Le coût comprend le prix d'achat et les frais accessoires ; il est valorisé suivant la méthode CMP.

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 provision pour 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, et 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, et 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, qui sont classés en « actifs courants », en « équivalents de trésorerie » ou en « passifs courants » selon les cas.

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 :

- 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) ;
- prêts et créances (actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif) ;
- actifs détenus à des fins de transaction (placements ou titres achetés et détenus principalement dans le but de les revendre à court-terme) ;
- 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.

Le Groupe n'a pas classé d'actifs financiers dans la catégorie « détenus jusqu'à leur échéance ».

- *Prêts et avances (catégorie prêts et créances)*

Ils comprennent les dépôts et cautionnements.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts et avances sont mesurés à leur juste valeur. Ces actifs financiers sont ensuite comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Ils font l'objet de tests de valeur recouvrable, effectués dès l'apparition d'indices objectifs (situation financière du tiers) indiquant que celle-ci serait inférieure à la valeur au bilan de ces actifs, et au minimum à chaque clôture comptable.

- *Subventions (catégorie prêts et créances)*

Dans certains pays, les opérations de production de jeux vidéo sont éligibles à des subventions publiques.

Ces subventions publiques sont présentées en réduction des frais de recherche et développement et en réduction de l'actif correspondant au développement du logiciel commercial.

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 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 comptabilisé 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 (catégorie prêts et créances)*

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 que ces actifs pourraient être dépréciés, ils font l'objet d'une analyse qui dépend notamment des 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.

- *Titres immobilisés (catégorie actifs disponibles à la vente)*

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 la juste valeur.

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 par le résultat financier.

- *Trésorerie et équivalents de trésorerie (catégorie actifs détenus à des fins de transaction)*

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.

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 au sein de la ligne « passifs financiers courants » dans le 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, 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 cumulé 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 14 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 :

- dans le cadre des 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.

- dans le cadre des 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. Au sein du Groupe, tel est le cas 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 2,92% (contre 2,97% au 31 mars 2013) 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).

DIF

Chaque année, en fonction des dispositions conventionnelles applicables dans les sociétés françaises, les salariés à temps complet acquièrent un droit d'une durée comprise entre 20 et 21 heures. Les droits acquis annuellement sont cumulables sur une durée de 6 ans. Le volume d'heures acquis non utilisé est de 98.291 heures et constitue un engagement hors bilan.

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'instruments 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.

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 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 clients, une provision étant comptabilisée en diminution des ventes au titre des retours estimés pour le montant net de la vente. 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 fournir des garanties de reprise ou accorder des remises en cas d'invendus ou d'autres avantages à certains clients. 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 aux équipes de production incluant les salaires et les autres éléments de rémunération (retraite, paiements fondés sur les instruments de capitaux propres...), 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 bilancielle 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, et 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 n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera 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'autocontrôle 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'autocontrôle 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 au niveau desquelles les décisions opérationnelles sont prises.

1.6.6 PERIMETRE DE CONSOLIDATION

Au 31 mars 2014, 63 entités sont consolidées (63 entités au 31 mars 2013).

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.

SOCIETE	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.	Etats-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 1.6.3.

1.6.7 NOTES SUR LE BILAN

Note 1. Goodwills

Goodwills	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Net	145.919	-	-19.110	16.581	-5.055	138.335
Net au 31/03/14	145.919	-	-19.110	16.581	-5.055	138.335
Net au 31/03/13	147.773	831	-4.774	-	2.089	145.919

La variation, hors change, des goodwills s'explique par l'acquisition de Related Designs Software GmbH, de Future Games of London Ltd. et de Digital Chocolate Inc. Ces effets sont compensés par l'ajustement de prix suite à la finalisation des estimations de résultats futurs retenues au niveau de l'UGT « Edition/production », et par un write-off partiel suite à une revue des activités opérationnelles au 31 mars 2014 (cf note 21).

L'affectation de la valeur nette comptable des goodwills au 31 mars 2014 s'analyse comme suit :

UGT	Au 31/03/13		Augmentation	Diminution	Ecart de change	Au 31/03/14	
	Net					Net	
Edition/production	112.357		16.581	-9.260	-3.975	115.703	
Distribution Allemagne	6.231					6.231	
Distribution France	10.103					10.103	
Distribution Pays-Bas	2.294					2.294	
Distribution Suisse	1.692					1.692	
Total Distribution EMEA	20.320					20.320	
Distribution Canada	1.840				-266	1.574	
Distribution Etats-Unis	11.402		-9.850		-814	738	
Total Distribution Nord Amérique	13.242		-9.850		-1.080	2.312	
TOTAL	145.919		16.581	-19.110	-5.055	138.335	

Tests de dépréciation des goodwills

Le résultat des tests de dépréciation portant sur les goodwills rattachée 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 31/03/14	Valeur recouvrable
Distribution Allemagne	DCF	8,89%	1,50%	6	21
Distribution France	DCF	8,89%	1,50%	10	21
Distribution Pays-Bas	DCF	8,89%	1,50%	2	7
Distribution Suisse	DCF	8,89%	1,50%	2	2
Distribution Canada	DCF	8,89%	1,50%	2	62
Distribution Etats Unis	DCF	8,89%	0%	1	1

La valeur actualisée des cash flows Edition/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 1.6.5.3 « 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 31/03/14	Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation
Distribution Allemagne	8,89%	48,21%
Distribution France	8,89%	26,16%
Distribution Pays-Bas	8,89%	25,89%
Distribution Suisse	8,89%	9,74%
Distribution Canada	8,89%	N/A

Un taux d'actualisation de 17,3% entraînerait une dépréciation de la valeur des autres goodwills testés.

Note 2. Autres immobilisations incorporelles

Immobilisations	Au 31/03/14 Brut	Amortissements et dépréciations	Au	Au
			31/03/14 Net	31/03/13 Net
Logiciels internes en cours de commercialisation	623.107	-561.296	61.811	94.614
Développements extérieurs en cours de commercialisation	148.107	-145.576	2.531	2.916
Logiciels internes en cours de production	418.503	-32.673	385.830	293.628
Développements extérieurs en cours de production	50.270	-10.248	40.022	46.430
Logiciels de bureautique	45.067	-34.660	10.407	12.494
Autres immobilisations incorporelles en cours	9.076	-	9.076	3.390
Marques	84.565	-5.681	78.884	87.240
Films	15.831	-6.161	9.670	6.474
Autres	797	-505	292	29
TOTAL	1.395.323	-796.800	598.523	547.215

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement des logiciels en cours de production	Reclassement	Variation de périmètre*	Ecart de change	Cliôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	607.716	10.016	-250.146	255.066	-	595	-140	623.107
Développements extérieurs en cours de commercialisation	235.781	7.829	-121.408	25.965	-	7	-67	148.107
Logiciels internes en cours de production	316.525	354.410	-	-253.472	-	1.002	38	418.503
Développements extérieurs en cours de production	46.430	32.815		-28.861	-	-	-114	50.270
Logiciels de bureautique	45.663	4.161	-5.851		3.006	20	-1.932	45.067
Autres immobilisations incorporelles en cours	3.390	8.461	-	-	-2.766	-	-9	9.076
Marques	87.921	-	-1.580	-	-104	-	-1.672	84.565
Films	6.474	9.357	-	-	-	-	-	15.831
Autres	331	332	-	-	104	37	-7	797
Total au 31/03/14	1.350.231	427.381	-378.985	-1.302	240	1.661	-3.903	1.395.323
Total au 31/03/13	1.330.556	382.444	-367.061	-	-	2.535	1.757	1.350.231

*La variation de périmètre est relative à l'acquisition de la société Future Games of London Ltd et de Digital Chocolate Inc.

L'augmentation des logiciels internes en cours de production pour 354.410K€ et des logiciels internes en cours de commercialisation de 10.016K€ se justifie par la production immobilisée de 365.613K€, à laquelle s'ajoutent, des acquisitions de 75K€, des remboursements de 1.787K€ et des écarts de change pour un montant de 525K€. 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	Ecart de change	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	513.102	290.593	-249.963	7.705	-	-141	561.296
Développements extérieurs en cours de commercialisation	232.865	34.176	-121.408	-	-	-57	145.576
Logiciels internes en cours de production	22.897	18.783	-	-9.007	-	-	32.673
Développements extérieurs en cours de production	-	10.248	-	-	-	-	10.248
Logiciels de bureautique	33.169	8.792	-5.846	194	8	-1.657	34.660
Marques	681	6.580	-1.580	-	-	-	5.681
Films	-	6.161	-	-	-	-	6.161
Autres	302	210	-	-	-	-7	505
Total au 31/03/14	803.016	375.543	-378.797	-1.108	8	-1.862	796.800
Total au 31/03/13	810.104	359.311	-367.058	-	-	659	803.016

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 1.6.5.3 « 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 quatre fois leur valeur comptable.

Note 3. Immobilisations corporelles

Immobilisations	Au 31/03/14	Amortissements Cumulés		Au 31/03/14	Au 31/03/13
	Brut	Net	Net	Net	Net
Terrains	283	-	283	295	
Constructions	3.346	760	2.586	2.952	
Installations techniques	36.218	16.184	20.034	19.753	
Matériel informatique et mobilier	81.572	54.313	27.259	22.761	
Kits de développement	25.126	18.817	6.309	548	
Matériel de transport	501	265	236	163	
Immobilisations en cours	33	-	33	17	
TOTAL	147.079	90.339	56.740	46.489	

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Terrains	295	-	-	-	-	-12	283
Constructions	3.610	8	-	-	-	-272	3.346
Installations techniques	36.916	4.046	-2.740	778	31	-2.813	36.218
Matériel informatique et mobilier	80.031	18.021	-7.788	-1.491	101	-7.302	81.572
Kits de développement	17.761	6.213	-349	2.072	-	-571	25.126
Matériel de transport	448	180	-113	-	-	-14	501
Immobilisations en cours	17	1.574	-	-1.557	-	-1	33
Total au 31/03/14	139.078	30.042	-10.990	-198	132	-10.985	147.079
Total au 31/03/13	115.460	19.537	-3.322	30	5.587	1.786	139.078

Amortissements	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Constructions	658	163	-	-	-	-61	760
Installations techniques	17.163	3.718	-2.666	-887	4	-1.148	16.184
Matériel informatique et mobilier	57.270	12.276	-7.524	-2.617	29	-5.121	54.313
Kits de développement	17.213	1.879	-349	689	-	-615	18.817
Matériel de transport	285	73	-86	-	-	-7	265
Total au 31/03/14	92.589	18.109	-10.625	-2.815	33	-6.952	90.339
Total au 31/03/13	76.283	14.116	-3.149	30	4.116	1.193	92.589

Il n'y a aucune immobilisation corporelle en nantissement de dettes.

Au 31 mars 2014, 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

Actifs financiers non courants	Au 31/03/14	Dépréciations Cumulées	Au 31/03/14	Au 31/03/13
			Brut	Net
Titres de participation dans les sociétés non consolidées	59	-55	4	1
Dépôts et cautionnements	3.433	-	3.433	3.756
Autres créances immobilisées	129	-	129	87
TOTAL	3.621	-55	3.566	3.844

Actifs financiers non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Titres de participation dans les sociétés non consolidées	56	4	-	-	-1	-	59
Dépôts et cautionnements	3.756	902	-1.072	-	70	-223	3.433
Autres créances immobilisées	87	17.793	-17.747	-	-	-4	129
Total au 31/03/14	3.899	18.699	-18.819	-	69	-227	3.621
Total au 31/03/13	3.595	5.105	-5.169	-	376	-8	3.899

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	Ecart de change	Clôture
Titres de participation dans les sociétés non consolidées	55	-	-	-	-	-	55
Total au 31/03/14	55	-	-	-	-	-	55
Total au 31/03/13	253	-	-198	-	-	-	55

Note 5. Stocks et en-cours

Stocks et en-cours	Ouverture	Variation de stock (résultat)	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Marchandises	22.649	3.778	-	-1.248	25.179
Total au 31/03/14	22.649	3.778	-	-1.248	25.179
Total au 31/03/13	27.047	-4.862	-	464	22.649

Provisions	Ouverture	Dotations / Reprises	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Marchandises	4.917	-930	-	-151	3.836
Total au 31/03/14	4.917	-930	-	-151	3.836
Total au 31/03/13	7.034	-2.179	-	62	4.917

Note 6. Créances clients et comptes rattachés

Créances clients	Ouverture Brut	Mouvement	Reclassement	Variation de périmètre*	Ecart de change	Clôture Brut
Clients et comptes rattachés	38.523	35.361	1.105	1.958	-2.476	74.471
Total au 31/03/14	38.523	35.361	1.105	1.958	-2.476	74.471
Total au 31/03/13	-11.149	51.811	-2.805	1.220	-554	38.523

*La variation de périmètre est liée à l'acquisition des sociétés Future Games of London Ltd. et Related Design s Software GmbH.

Provisions	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Clients et comptes rattachés	1.904	146	-887	-9	-	-3	1.151
Total au 31/03/14	1.904	146	-887	-9	-	-3	1.151
Total au 31/03/13	1.994	917	-982	-28	-	3	1.904

Les créances clients sont à moins d'un an.
L'analyse du risque de crédit figure en note 15.

Note 7. Autres créances

Autres créances	Brut	31/03/14		31/03/13	
		Dépréciation	Net	Net	Net
Avances et acomptes reçus	1.182	-	1.182	2.102	
TVA	28.520	-	28.520	32.482	
Subventions à recevoir	23.599	-	23.599	49.594	
Autres créances fiscales et sociales	1.601	-	1.601	1.556	
Autres	1.793	-	1.793	1.761	
Charges constatées d'avances	18.117	-	18.117	18.249	
TOTAL	74.812	-	74.812	105.744	

La totalité des autres créances a une échéance à moins d'un an.

Un montant de créances au titre des subventions à recevoir de 37.6M€ a été déconsolidé suite à la signature du contrat d'affacturage portant sur le Crédit Titres Multimédia au Canada (25.3M€ au 31 mars 2013). Les termes contractuels de la convention d'affacturage conclue en mars 2014 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 2014.

Note 8. Actifs financiers courants

Actifs financiers courants	Brut	31/03/14		31/03/13	
		Dépréciation	Net	Net	Net
Instruments dérivés sur opérations de change *	739	-	739	1.236	
Contrat à terme sur actions	793	-	793	514	
Actions Gameloft **	-	-	-	5.100	
TOTAL	1.532	-	1.532	6.850	

* Instruments dérivés sur opérations de change :

	31/03/14	31/03/13	Variation
Autres instruments dérivés sur opérations de change	739	1.236	497
Instruments dérivés sur opérations de change	739	1.236	497

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).

** Juste valeur des actions Gameloft classées dans la catégorie Actifs financiers détenus à la vente :

Au 31 mars 2014, la totalité des titres Gameloft ont été cédés.

La cession des 1 millions de titres restant pour 6.003K€ a entraîné une diminution des actifs financiers pour 5.100K€ avec en contrepartie une plus-value financière de 4.366K€ et une diminution des capitaux propres de 3.463K€.

Note 9. Trésorerie et équivalents de trésorerie

	31/03/14	31/03/13
Liquidités en Banques et Caisses	229.328	195.214
Placements à moins de 3 mois	8.618	42.490
<i>Dont SICAV *</i>	<i>8.618</i>	<i>30.508</i>
<i>Certificats de dépôt à terme</i>	<i>-</i>	<i>11.982</i>
TOTAL	237.946	237.704

* Evalué 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 :

	31/03/14	31/03/13
Trésorerie et équivalents de trésorerie	237,946	237,704
Découverts bancaires	-122,336	-108,199
Trésorerie et équivalents de trésorerie du tableau de flux de trésorerie *	115,610	129,505

* cf § 1.5

Note 10. Capitaux propres***Capital***

Au 31 mars 2014, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 8.200.040 euros, divisé en 105.806.973 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.

Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA :

Au 01/04/13	96.013.433
Levées d'options	954.339
Attribution gratuite d'actions	349.594
Exercice de BSA	8.297.605
Plan d'épargne groupe	95.415
Augmentation de capital réservée	96.587
Au 31/03/14	105.806.973

Le nombre maximal d'actions à créer est de 12.742.995:

- 9.859.628 par exercice de stocks options,
- 2.883.367 par actions gratuites attribuées,

Bons de souscription d'actions du 10 avril 2012

Nombre initial de bons : 95 090 002, 11 bons permettant de souscrire à une action nouvelle.
Période d'exercice : du 10 avril 2012 au 10 octobre 2013
Prix d'exercice : 7€
91 273 655 bons ont été exercés durant l'exercice.

Le détail des stocks options et attribution d'actions gratuites est donné en note 13.

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 -15M€ à -47M€. Cette variation provient principalement de:

Devise	taux de clôture 31/03/2014	taux de clôture 31/03/2013	Impact
USD	1.3788	1.2805	-11.839
CAD	1.5225	1.3021	-14.160
AUD	1.4941	1.2308	-1.556
YEN	142.42	120.87	-1.170

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 31/03/13	-
Gains / Pertes sur couverture de flux de trésorerie	
<i>Couverture de change</i>	-1.819
<i>Impôts différés</i>	691
Recyclage en résultat	
<i>Couverture de change</i>	291
<i>Impôts différés</i>	-110
Au 31/03/14	-947

La part recyclée en résultat est comptabilisée en résultat opérationnel courant.

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 2014, la société détient 467.618 actions de ses propres actions. Elles sont valorisées au cours moyen de 5.85€ et sont enregistrées en déduction des capitaux propres, pour un montant de 2.734K€ (soit 210K€ de baisse par rapport au 31 mars 2013).

Dividendes

Aucun dividende n'a été versé au 31 mars 2014 au titre du résultat 2012/2013.

Note 11. Provisions

	Ouverture	Dotations	Reprises (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Reclassement	Variation de périmètre	Ecart de change	Clôture
Provision pour risque fiscal	2.304	-	-	-	-	-	-334	1.970
Provision pour autres risques financiers	2.480	417	-826	-	451	-	-362	2.160
Autres provisions pour risques	886	148	-853	-	-	-	-7	174
Total au 31/03/14	5.670	565	-1.679	-	451	-	-703	4.304
Total au 31/03/13	3.918	866	-1.211	-	2.063	-	34	5.670

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

La provision pour autres risques financiers de 2.6MCAD chez Ubisoft Divertissements Inc. correspond au risque sur le CTMM (Crédit Titres Multimédia).

Un reclassement a été opéré dans les comptes de la filiale Ubisoft Studio Saint Antoine Inc. pour faire apparaître la provision de 0.6MCAD liée à ce même risque sur le CTMM (Crédit Titres Multimédia) en provision pour autres risques financiers. Ce passif était préalablement présenté en autres dettes.

Les autres provisions pour risques concernent des litiges sociaux ou commerciaux en cours.

Passifs éventuels

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft International SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2008 au 31 mars 2012. Une proposition de rectification a été reçue. La société conteste entièrement cette proposition et n'a, en conséquence, comptabilisée aucune provision dans les comptes.

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft France SAS pour la période allant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2013. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

Un contrôle fiscal en cours sur les sociétés allemandes Ubisoft GmbH et Blue Byte GmbH pour la période allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2011. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

Un contrôle fiscal est en cours sur la société Ubisoft Entertainment India Pvt. Ltd (Inde) pour la période allant du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011. Une proposition de rectification a été reçue pour l'exercice 2010. La société conteste entièrement cette proposition et n'a, en conséquence, comptabilisée aucune provision dans les comptes.

Un contrôle fiscal est en cours sur les sociétés anglaises Ubisoft Ltd et Ubisoft Reflections Ltd. pour la période allant du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012. Aucune proposition de rectification n'a été reçue à ce jour. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée dans les comptes.

Note 12. Engagements envers le personnel

	Ouverture	Dotations	Variation en autres éléments du résultat global	Reprises	Ecart de change	Reclassement	Variation de périmètre	Clôture
Provisions pour retraite	2.997	649	17	-36	10	78	-	3.715
Total au 31/03/14	2.997	649	17	-36	10	78	-	3.715
Total au 31/03/13	1.568	530	913	-	-14	-	-	2.997

Hypothèses

	Japon		Italie		France		Inde
	31/03/14	31/03/13	31/03/14	31/03/13	31/03/14	31/03/13	31/03/14
Taux d'évolution des salaires	2%	2 à 4%	2%	2%	1.50 à 2%	1.50 à 2%	10%
Taux d'actualisation	2,92%	2,97%	2,92%	2,97%	2,92%	2,97%	9,30%
Durée moyenne résiduelle d'activité	26,16 ans	24,49 ans	25,92 ans	26,12 ans	31,90 ans	32,78 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 §1.6.5.3 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 10,5% du montant de l'engagement. Une variation à la baisse de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une hausse de 12% du montant de l'engagement.

Note 13. Paiement fondé sur les instruments de capitaux propres

Incidence sur les états financiers :

Capitaux propres au 31/03/13	82.696
Charges de personnel	7.121
Stock options	2.128
Attribution gratuite d'actions	4.553
Plan d'épargne groupe	440
Instruments de capitaux propres capitalisés	-
Capitaux propres au 31/03/14	89.817

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 2014 et se trouve en bas du tableau de variation des capitaux propres présenté au §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 établie 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 ^{ème} plan	12 ^{ème} plan		16 ^{ème} plan	17 ^{ème} plan	18 ^{ème} plan		
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	1.570.134	1.487.128		1.824.587	1.377.587	101.340		
Point de départ d'exercice des options	14/10/2005	17/11/2005	17/11/2005	13/06/2009	27/06/2009	15/09/2009		
Date d'expiration des options	13/10/2014	16/11/2014	16/11/2014	13/06/2013	26/06/2013	14/09/2013		
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	3,84 €		3,64 € France	3,83 € Italie	27,44 €	27,35 €	28,98 € France	27,82 € Monde
Maturité (années)	10	10		5	5	5		
Volatilité	30%	30%		30%	30%	30%		
Taux d'intérêt sans risque	4%	3,90%		4,38%	4,38%	4,23%		
Taux de dividende estimé	0%	0%		0%	0%	0%		
Taux de turnover annuel	3%	3%		5%	5%	5%		
Juste valeur de l'option après division ⁽¹⁾ (/action)	1,47 €		1,59 € France	1,53 € Italie	6,69 €	8,00 €	8,54 € France	6,72 € Monde
Options au 1 ^{er} avril 2013	257.457	683.492		1.401.651	1.264.895	82.619		
Options attribuées sur l'exercice	-	-		-	-	-		
Options levées durant l'exercice	85.065	103.436		-	-	-		
Options annulées sur l'exercice	6.877	-		1.401.651	1.264.895	82.619		
Options non encore exercées au 31 mars 2014	165.515	580.056		-	-	-		

	19 ^{ème} plan	20 ^{ème} plan		21 ^{ème} plan	22 ^{ème} plan	23 ^{ème} plan		
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	3.108.309	121.171		4.551	120.336	3.123.939		
Point de départ d'exercice des options	12/05/2010		18/06/2010		15/12/2010	29/04/2011	30/06/2011	
Date d'expiration des options	11/05/2014		17/06/2014		14/12/2014	28/04/2015	29/06/2015	
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	14,75 € France	14,24 € Monde	15,43 € France	16,71 € Monde	9,93 €	9,91 €	7,02 € France	6,32 € Monde
Maturité (années)	5		5		5	5	5	
Volatilité	30%		30%		30%	30%	30%	
Taux d'intérêt sans risque	2,42%		2,61%		2,23%	2,01%	1,54%	
Taux de dividende estimé	0%		0%		0%	0%	0%	
Taux de turnover annuel	5%		5%		5%	0%	5%	
Juste valeur de l'option après division ⁽¹⁾ (/action)	3,54 € France	2,68 € Monde	5,22 € France	3,37 € Monde	2,64 €	2,46 €	1,29 € France	1,13 € Monde
Options au 1 ^{er} avril 2013	2.708.676		82.067		1.517	120.336	2.747.136	
Options attribuées sur l'exercice	-		-		-	-	-	
Options levées durant l'exercice	-		-		-	-	458.657	
Options annulées sur l'exercice	69.744		1.518		-	-	66.546	
Options non encore exercées au 31 mars 2014	2.638.932		80.549		1.517	120.336	2.221.933	

	24 ^{ème} plan		25 ^{ème} plan		26 ^{ème} plan		27 ^{ème} plan	TOTAL
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	3.256.413		936.970		798.125		100.000	
Point de départ d'exercice des options	27/04/2012		19/10/2013		29/10/2014		Mai 2018	
Date d'expiration des options	26/04/2016		18/10/2017		28/10/2018		16/03/2019	
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	6,77 € France	6,77 € Monde	6,37 € France	6,65 € Monde	9,54 € France	8,83 € Monde	11,92 € France	
Maturité (années)	5		5		5		5	
Volatilité	30%		30%		30%		30%	
Taux d'intérêt sans risque	2,72%		0,35%		0,75%		0,50%	
Taux de dividende estimé	0%		0%		0%		0%	
Taux de turnover annuel	5%		5%		5%		0%	
Juste valeur de l'option après division ⁽¹⁾ (/action)	1,85 € France	1,31 € Monde	1,79 € France	1,28 € Monde	1,98 € France	1,69 € Monde	2,90 € France	
Options au 1 ^{er} avril 2013 ⁽¹⁾	2.597.343		933.220					12.880.409
Options attribuées sur l'exercice	-		-		798.125		100.000	898.125
Options levées durant l'exercice	265.931		41.250		-		-	954.339
Options annulées sur l'exercice	58.967		11.750		-		-	2.964.567
Options non encore exercées au 31 mars 2014	2.272.445		880.220		798.125		100.000	9.859.628

(1) Nombre et prix de souscription ajustés suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012.

Le cours moyen des options levées sur la période est de 5.957€.

Options d'achat⁽¹⁾

24 ^{ème} 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 2013 ⁽²⁾	403.816
Options d'achat attribuées sur l'exercice	-
Options d'achat levées durant l'exercice	35.892
Options d'achat annulées sur l'exercice	4.565
Options d'achat non encore exercées au 31 mars 2014	363.359

(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 1er 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	02/07/2012
Maturité – période d'acquisition (en années)	3 ans
Nombre total d'équivalent actions attribuées	61.000
Nombre total d'équivalent actions exercéables	61.000
Juste valeur de l'action à la date de clôture	13 €
Valeur comptable du passif à la date de clôture	462.583€
Valeur intrinsèque du passif à la date de clôture	793.000€
Charge totale comptabilisée à la clôture	334.025€

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 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.

	31/03/2010		31/03/2011		
Date d'attribution	09/04/2009	17/11/2009	15/12/2009	30/06/2010	15/11/2010
Maturité – Période d'acquisition (en années)	4 ans				
Juste valeur de l'instrument en € (par action)*	15,18	11,09	9,81	6,12	9,54
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre d'instruments attribués au 01/04/13	40.958	15.168	283.148	146.631	197.197
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-		3.034	-7.079	-
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	40.958	15.168	280.114	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/14	-	-	-	153.710	197.197

	31/03/2012		31/03/2013		
Date d'attribution	24/06/2011	24/06/2011	19/10/2012	19/10/2012	08/02/2013
Maturité – Période d'acquisition (en années)	2 ans	4 ans	2 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'instrument en € (par action)*	5,9	6,42	6,76	6,76	7,6
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre d'instruments attribués au 01/04/13	13.354	133.252	301.150	432.170	316.500
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-		-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	4.045	13.450	7.440	6.000
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	13.354	-	-	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/14	-	129.207	287.700	424.730	310.500

	31/03/2014						TOTAL
Date d'attribution	14/05/2013	17/06/2013	09/10/2013	29/10/2013	11/02/2014	17/03/2014	
Maturité – Période d'acquisition (en années)	4 ans						
Juste valeur de l'instrument en € (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 01/04/13							1.879.528
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	160.900	223.163	40.000	694.900	10.000	268.200	1.397.163
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	5.300	-	-	11.540	-	-	43.730
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-	-	349.594
Nombre d'instruments au 31/03/14	155.600	223.163	40.000	683.360	10.000	268.200	2.883.367

*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.

	31/03/14		31/03/13
Date d'octroi	26/03/2014	17/06/2013	19/07/2012
Prix de souscription (en euros)	10,13	6,237	4,48
<i>Données à la date d'annonce aux salariés :</i>			
Cours de l'action (en euros)	10,67	10,30	5,15
Nombre d'actions souscrites	96.587	95.415	56.421
Juste valeur de l'avantage en € par action	0,54	4,06	0,67

Note 14. Passifs financiers courants et non courants

	31/03/14	31/03/13
Emprunts bancaires	63.066	23.999
Emprunts résultant du retraitement des location-financement	373	458
Passifs financiers non courants	63.439	24.457
Emprunts bancaires	1.718	379
Billets de trésorerie	63.000	-
Découverts bancaires et crédits court terme	121.823	107.782
Intérêts courus	513	417
Emprunts résultant du retraitement des location-financement	119	149
Instruments dérivés sur opérations de change *	2.151	32
Passifs financiers courants	189.324	108.759
TOTAL	252.763	133.216
Dettes à taux fixe	65.789	25.163
Dettes à taux variable	186.974	108.021

* Evalué 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.

Au 31 mars 2014, la dette du Groupe est constituée d'emprunts obligataires, 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%	Déférence
Disponibilités nettes des découverts bancaires	Variable	0,46%	122.505	568	1.793	1.225
Placements	Variable	0,19%	8.618	17	103	86
Ligne de crédit engagée	Variable	0,31%	-15.000	-47	-197	-150
TOTAL			116.123*	538	1.699	1.161

* Hors intérêts courus et emprunts sur les location-financement

RISQUE DE LIQUIDITES

Au 31 mars 2014, la dette financière représente 251M€ et, compte-tenu des liquidités et des valeurs de placements disponibles à court terme, la situation financière nette s'élève à -13M€.

	31/03/14	31/03/13
Passifs financiers hors dérivés	-250.612	-133.184
Disponibilités	229.328	195.214
VMP nettes	8.618	42.490
Situation nette financière	-12.666	104.520

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 2014, d'un crédit syndiqué de 214.5M€, de prêts de 4M€, de lignes bilatérales de 75M€, de lignes de crédits auprès d'organismes bancaires pour 55M€, et a émis des obligations pour 60 M€ et des billets de trésorerie en cours pour 63 M€ (sur un programme d'un montant maximum de 300M€).

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 et des lignes bilatérales, la société est tenue de respecter certains ratios financiers (« covenants »).

Les covenants à respecter sont les suivants :

	2013/2014	2012/2013
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 2014, la société est en conformité avec tous ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2014/2015.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

Analyse des passifs financiers par maturité

	Valeur comptable	31/03/14 Total des flux contractuels *	Echéancier			
			< à 1 an	1 à 2 ans	3 à 5 ans	> à 5 ans
Passifs financiers courants et non courants						
Emprunts bancaires	127.784	127.784	64.718	860	61.719	487
Emprunts résultant du retraitement des location-financement	492	492	119	99	189	85
Dettes fournisseurs*	93.643	93.643	93.596	31	16	-
Autres dettes d'exploitation **	128.884	128.884	115.904	642	12.120	218
Dette d'impôt exigible	5.003	5.003	5.003	-	-	-
Trésorerie passive	122.336	122.336	122.336	-	-	-
Instruments dérivés passifs						
Dérivés sur opérations de change	2.151	112.924	112.924			
TOTAL	480.293	591.066	514.600	1.632	74.044	790

* 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 67%.

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 2014, les opérations financières de change sur le Dollar Canadien 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 dans ces comptes 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.

A la clôture, la juste valeur des dérivés de change se traduit de la façon suivante :

	31/03/2014							31/03/2013						
	USD	CAD	GBP	SGD	INR	JPY	SEK	USD	CAD	GBP	SGD	INR	JPY	SEK
Couvertures à terme ⁽¹⁾		-1.659												
Swap														
Options de change nettes														
Dérivés de change qualifiés de couverture	-	-1.659	-					-	-	-	-			
Couvertures à terme ⁽¹⁾	567	-174	128	29	-236	-11	-53	903	-13	213	19	1	82	-1
Options de change nettes														
Dérivés de change non qualifiés de couverture	567	-174	128	29	-236	-11	-53	903	-13	213	19	1	82	-1

⁽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 devise	USD	GBP	CAD	AUD
Position nette avant gestion *	224.407	56.351	-210.286	26.952
Contrats de change à terme	-20.923	-2.800	81.000	-
Position nette après gestion	203.484	53.551	-129.286	26.952

* 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 le risque de contrepartie lié aux comptes clients limité.

Le premier client d'Ubisoft, de la zone Distribution Nord Amérique, représente 10% du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe, les 5 premiers 32% et les 10 premiers 47%.

De plus, afin de se prémunir contre le risque de non-paiement, les principales filiales du Groupe qui représentent environ 68% du chiffre d'affaires du Groupe bénéficient d'une assurance crédit.

A la clôture, l'exposition maximale au risque de crédit, représentée par la valeur comptable des actifs financiers, est la suivante :

	Notes	Valeur comptable	31/03/14 Provisions	Valeur nette comptable	31/03/13 Valeur nette comptable
Actifs financiers disponibles à la vente	8	-	-	-	5.100
Créances clients	6	74.471	1.151	73.320	36.619
Autres créances d'exploitation courantes	7	74.812	-	74.812	105.744
Instruments dérivés sur opérations de change	8	739	-	739	1.236
Contrat à terme sur actions	8	793	-	793	514
Actifs d'impôt exigible		16.972	-	16.972	15.987
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	237.946	-	237.946	237.704

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 2014, les placements étaient constitués de SICAV monétaires.

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 1.7M€.

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

Au 31 mars 2014, la société détient 467.618 actions propres pour une valeur de 2.734K€. 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 cédés 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'encours 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.

Données en K€	Convention d'affacturage portant sur la subvention "CTMM"- Ubisoft Divertissements Inc.	Convention d'affacturage portant sur la subvention "CTMM"6 Ubisoft Studio Saint Antoine
Nature des actifs transférés	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 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	41.9M€	2.3M€
Valeur comptable des actifs toujours comptabilisés	6.3M€	0.4M€
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 K€	Contrat d'affacturage portant sur des créances commerciales - Allemagne	Contrat d'affacturage portant sur des créances commerciales - UK
Nature des actifs transférés	Créances commerciales relatives à la filiale en Allemagne	Créances commerciales relatives à la filiale au UK
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	-0.35M€	5.812M€
Maturité de l'actif représentatif de l'implication continue	N/A	N/A

Réconciliation par classe et catégorie comptable

	Notes	Hiérarchie IFRS 7	31/03/14	31/03/13	
			Coût amorti	Juste valeur	Coût amorti
Actifs comptabilisés à la juste valeur					
Instruments dérivés sur opérations de change	8	2		739	1.236
Contrat à terme sur actions	8	1		793	514
Titres Gameloft	8	1		-	5.100
Titres de participation dans des entités non consolidées	4	2		4	1
VMP nettes	9	1		8.618	42.490
Actifs comptabilisés au coût amorti					
Créances clients	6		73.320		36.619
Autres créances d'exploitation	7		74.812		105.744
Actif d'impôt exigible			16.972		15.987
Dépôts et cautionnements	4		3.433		3.756
Autres créances immobilisées	4		129		87
Disponibilités	9		229.328		195.214
Passifs comptabilisés à la juste valeur					
Instruments dérivés sur opérations de change	14	2		-2.151	-32
Passifs comptabilisés au coût amorti					
Dettes financières	14		-250.611		-133.184
Dettes fournisseurs	16		-93.643		-75.963
Autres dettes d'exploitation	17		-128.884		-148.337
Dette d'impôt exigible			-5.003		-3.847

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

Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Au 31/03/13 Brut	Flux d'exploitation (résultat)	Reclassement	Variation de périmètre	Ecart de change	Au 31/03/14 Brut
Fournisseurs	75.598	20.541	-451	142	-3.614	92.216
Fournisseurs d'immobilisations	365	1.062	-	-	-	1.427
Total au 31/03/14	75.963	21.603	-451	142	-3.614	93.643
Total au 31/03/13	80.800	-4.144	-2.063	396	974	75.963

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 2014, ces engagements non versés sont de 17.105K€. Ils étaient de 13.630K€ 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

	31/03/14	31/03/13
Avances et acomptes reçus	-	-
Dettes sociales	74.115	87.419
Autres dettes fiscales	18.346	22.954
Autres dettes	27.362	31.881
Produits constatés d'avance	9.061	6.083
TOTAL	128.884	148.337

Les autres dettes comprennent principalement

- des compléments de prix à verser pour les acquisitions suivantes : 3.9M€ pour la société Related Designs Software GmbH, 2.4M€ pour la société Owlient 5.1M€ pour la société RedLynx Oy, 6.8M€ pour la société Future Games of London Ltd,
- des loyers incitatifs chez Ubisoft Divertissements Inc. et Ubisoft Studio Saint Antoine Inc. pour respectivement 2.9M€ et 2.3M€,
- une dette de loyer chez Ubisoft Studio Saint Antoine Inc. pour 1.4M€.

1.6.8 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

Note 18. Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31/03/14	31/03/13
Core Games	758	928
Casual Games	249	328
TOTAL	1.007	1.256

A taux de change courant, le chiffre d'affaires a reculé de 19.9% ; à taux de change constant, la baisse est de 16.9%.

Note 19. Charges opérationnelles par destination

Les frais de recherche et développement, qui représentent 43,09% du chiffre d'affaires (434M€) par rapport à 34,6% en 2012/13 (435M€), sont stables en volume. Ils représentent une hausse en pourcentage du chiffre d'affaires du fait d'amortissements accélérés

La baisse des frais commerciaux et frais généraux qui s'élèvent à 363,2M€ (36,1% du chiffre d'affaires) contre 386,3M€ (30,8% du chiffre d'affaires) en 2012/13, est liée :

- aux dépenses variables de marketing, en baisse, à 204,3M€ (20,3% du chiffre d'affaires) à comparer à 228,7M€ (18,2%) en 2012/13. Cette baisse s'explique par le report de titres sur l'exercice suivant.
- aux coûts de structure, stables, à 158,9M€ (15,8% du chiffre d'affaires) à comparer à 157,6M€ (12,5% du chiffre d'affaires) en 2012/13.

Note 20. Charges opérationnelles par nature

Charges de personnel

	31/03/14	31/03/13
Salaires	403.319	386.829
Charges sociales	95.668	88.082
Subventions salariales	-76.418	-79.095
Rémunérations payées en actions *	7.121	4.927
Quote-part de rémunérations payées en actions capitalisée	-	-3.614
TOTAL	429.690	397.129

* Cf détail en note 13

Sur l'exercice 2013-2014, 2,6M€ de rémunérations payées en actions antérieurement capitalisées ont été dépréciées sur l'exercice.

Le montant des charges résultant des régimes à cotisations définies s'élève à 15.139K€.

Les subventions et crédits d'impôts présentés en réduction des charges de personnel se décomposent comme suit :

Pays	Nature		31/03/14	31/03/13
Canada	Crédit multimédia		49.693	45.499
	Crédit d'impôt recherche*		7.039	9.534
	Autres*		5.629	11.839
France	Crédit d'impôt recherche		2.055	2.326
	Crédit d'impôt jeu vidéo		1.934	2.011
	Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi**		1.124	253
	Crédit d'impôt audiovisuel		494	360
	Autres		1.631	1
Singapour	Crédit Economic Development Board		4.401	5.325
Abu Dhabi	Two Four 54		1.872	1.502
Autres			546	445
TOTAL			76.418	79.095

* le paiement de certaines subventions ou crédits d'impôts est conditionné à la réalisation de bénéfices fiscaux

Dotations aux amortissements et provisions

			31/03/14		
		TOTAL	Coût des ventes	Frais de Recherche et Développement	Frais de Marketing
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles		375.543	14	367.474	191
<i>Logiciels internes</i>		309.376	-	309.376	-
<i>Développements extérieurs</i>		44.424	-	44.424	-
<i>Logiciels de bureautique</i>		8.792	14	780	172
<i>Marques</i>		6.580		6.580	
<i>Films</i>		6.161	-	6.161	-
<i>Autres</i>		210	-	153	19
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles		18.109	237	13.775	1.265
<i>Immeubles</i>		163	2	120	13
<i>Installations techniques</i>		3.718	54	2.725	290
<i>Matériel informatique et mobilier</i>		12.276	179	8.998	956
<i>Kits de développement</i>		1.879	-	1.879	-
<i>Matériel de transport</i>		73	2	53	6
TOTAL Dotation aux amortissements		393.652	251	381.249	1.456
31/03/14					10.696
TOTAL Dotation aux amortissements		373.427	200	362.629	1.168
31/03/13					9.430

			31/03/14		
		TOTAL	Coût des Ventes	Frais de Recherche et Développement	Frais de Marketing
Provisions sur clients		-741	-	-62	-679
Provisions pour risques et charges		-1.114	-	-552	-555
Provisions pour engagements de retraite		613	-	402	105
TOTAL Dotations et reprises de provisions		-1.242	-	-212	-1.129
31/03/14					99
TOTAL Dotations et reprises de provisions		121	87	680	-47
31/03/13					-599

Note 21. Autres produits et charges opérationnels non courants

	31/03/14	31/03/13
Goodwill	-16.047	-3.612
Marques	-6.580	-681
TOTAL	-22.627	-4.293

Un write-off et des dépréciations de goodwills et marques ont été comptabilisé suite à une revue des activités opérationnelles au 31 mars 2014. Compte tenu de leur caractère significatif et non récurrent ces charges sont présentées comme non courantes.

Note 22. Résultat financier

	31/03/14	31/03/13
Produits de trésorerie	369	403
Intérêts sur opérations de financement	-6.154	-5.032
	-5.785	-4.629
Gains de change	32.062	40.108
Pertes de change	-33.205	-39.399
	-1.143	709
Autres produits financiers**	13.010	911
Cession Equity Swap sur titres Gameloft	4.366	7.227
	17.376	8.138
Autres charges financières	-114	-219
	-114	-219
TOTAL	10.334	3.999

* Le résultat de change est principalement lié aux variations sur le Dollar canadien (-0.7M€), la Livre Sterling (-0.6M€)

**Les autres produits financiers comprennent un produit de 11.9M€ 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 différésAnalyse de la charge (économie) d'impôt :

	31/03/14	31/03/13
Impôts exigibles	-9.761	-8.936
Impôts différés	31.842	-18.147
TOTAL	22.081	-27.083

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 2014, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 569.596K€, dont 474.933K€ d'amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI sur les dépenses de conception de logiciels.
Aux Etats-Unis, le groupe fiscal intègre trois sociétés : Ubisoft LLC., Redstorm Entertainment Inc. et Ubisoft Inc. Au 31 mars 2014, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt de 2.031K€.
- En Angleterre, le groupe fiscal intègre deux sociétés : Ubisoft Limited et Ubisoft Reflections Limited. Au 31 mars 2014, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt de 222K€.

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 2013-2014 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 :

	31/03/14
Résultat de la période	-65.525
Impôts sur les résultats	22.081
Charges opérationnelles non courantes	-22.627
Stock Options	-9.706
Résultat consolidé, hors goodwill, hors stock options, impôts, résultat des entreprises associées et résultat des activités abandonnées	-55.273
Impôt théorique (38%)	21.004
Réregularisations d'impôts différés sur exercices antérieurs :	
<i>Impact de changement de taux sur Ubisoft Entertainment</i>	-10.836
<i>Impacts des changements de taux sur base fiscale</i>	182
Autres	-232
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et le résultat consolidé :	
<i>Annulation de la marge studios</i>	3.191
<i>Différences permanentes résultat social / résultat consolidé</i>	4.471
<i>Autres différences permanentes</i>	347
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et les résultats fiscaux :	604
Taxation de sociétés étrangères à des taux différents	1.531
Autres retraitements	
<i>Ajustements sur l'exercice précédent</i>	428
<i>Impact de l'intégration fiscale</i>	-311
Crédits d'impôt	2.654
Autres	-940
Total impôt sur les résultats	22.081
Taux d'impôt réel	39.95%

Impôts différés

Détail par nature des impôts au bilan et au compte de résultat :

	31/03/13	Variation en résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Effet de change	Autres reclassements	31/03/14
Immobilisations incorporelles						
<i>Elimination marge sur immobilisations incorporelles</i>	8.683	4.243				12.926
Actifs financiers disponibles à la vente	354	-	-354			-
Déficits activés et crédits d'impôt						
<i>Déficits</i>	2.246	26.104				28.351
<i>Crédit impôt investissement</i>	55.960	-156		-8.405	4.509	51.908
Dérivés de couverture	13	225	581			818
Autres						
<i>Différences temporelles fiscales</i>	23.146	-1.820		-2.027		19.299
<i>Autres retraitements de consolidation</i>	2.517	413	10	-16		2.924
Total impôt différé actif	92.919	29.009	237	-10.448	4.509	116.226
Immobilisations incorporelles						
<i>Marques</i>	-5.923	344		238		-5.341
<i>Autres immobilisations incorporelles</i>	-499	131		167	-200	-401
Crédits d'impôt et subventions	-31.816	-2.580		4.698		-29.699
Autres	-10.943	4.939		489		-5.516
Total impôt différé passif	-49.181	2.833	-	5.592	-200	-40.956
Total impôt différé net	43.738	31.842	237	-4.856	4.309	75.270

Detail 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		25.096		
Déficit autres filiales		3.255		
Elimination de marge sur immobilisations incorporelles	8.617	4.309		
Crédit d'impôt investissement		51.908		-28.400
Provision pour engagement de retraite		1.137		
Différences temporelles et autres retraitements de consolidation	20.584	543	-550	-3.214
Marques	691	86	-633	-5.341
Autres				-2.818
TOTAL	29.892	86.334	-1.183	-39.773

	31/03/14
Impôts différés nets à court terme	28.709
Impôts différés nets à long terme	46.561
TOTAL	75.270

Actifs d'impôts différés

Impôt sur les déficits activés / non activés :

en milliers d'euros	31/03/14			31/03/13		
	Déficits activés	Déficits non activés	TOTAL	Déficits activés	Déficits non activés	TOTAL
Groupe fiscal France ⁽¹⁾	25.096	441	25.537	-	441	441
Ubi Workshop Inc.	-	-	-	-	-	-
Hybride Technologies Inc.	723	-	723	63	-	63
Ubisoft Music Publishing Inc.	41	-	41	82	-	82
Shanghai Bi Han	-	82	82	-	-	-
Ubisoft Nordic A/S	-	-	-	60	-	60
Ubisoft Motion Pictures	73	-	73	97	-	97
Ubisoft Mobile Games	1.333	-	1.333	-	-	-
Ubisoft SA (Spain)	-	-	-	327	-	327
Ubisoft SPA(Italy)	100	-	100	398	-	398
Ubisoft GmbH	740	-	740	1.203	-	1.203
Autres	245	-	245	16	-	16
TOTAL	28.351	523	28.874	2.246	441	2.687

⁽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 jugée raisonnable par la direction. L'intégralité du déficit reportable du groupe fiscal français sur l'exercice écoulé a donc été activé au 31 mars 2014.

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.

Crédits d'impôt investissement :

	31/03/14	31/03/13
Crédit d'impôt investissement activé	51.908	55.959
TOTAL	51.908	55.959

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 recouvrés dans un horizon raisonnable en fonction de ses prévisions de résultats imposables futurs. Les hypothèses retenues pour la 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 dotation sur l'exercice est de 67.1M€ pour les logiciels internes et de 2.3M€ 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

<u>Résultat net des activités ordinaires poursuivies au 31 mars 2014</u>	-65.525K€
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation :	101.798.904
Actions dilutives :	5.543.739
Stock Options	2.660.372
Attribution gratuite d'actions	2.883.367
Nombre moyen pondéré d'actions après exercice des droits des instruments dilutifs :	107.342.642
Résultat dilué des activités ordinaires poursuivies par action au 31 mars 2014 = -0.61€	

1.6.9 NOTES ANNEXES

1.6.9.1 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à la norme IFRS 8, le Groupe fournit une information sectorielle.

Depuis le 2^{ème} semestre de l'exercice clos au 31 mars 2014, le modèle organisationnel du Groupe a évolué de telle sorte que les autres secteurs au 31 mars 2013 sont dorénavant interdépendants du secteur édition/production.

Les secteurs opérationnels reportés ont été affinés et correspondent à l'activité d'édition/production d'une part, aux filiales intégrées et autonomes, et aux zones géographiques 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)

	31/03/14				31/03/13				
	Edition / Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	GROUPE	Edition / Production	Distribution Zone EMEA	Distribution Zone Nord Amérique	Autres secteurs	GROUPE
Chiffre d'affaires	35.838	478.250	492.976	1.007.064	14.721	588.247	640.590	12.606***	1.256.164
Coût des ventes	-3.155	-156.519	-125.577	-285.251	-1.333	-185.401	-154.728	-1.193	-342.655
Marge Brute	32.683	321.731	367.399	721.813	13.388	402.846	485.862	11.413	913.509
Frais de Recherche et Développement	-424.084	-1.029	-947	-426.060	-422.981	-783	-900	-3.563	-428.227
Frais de Marketing	-32.383	-121.356	-125.553	-279.292	-29.883	-130.587	-141.444	-2.107	-304.021
Frais Administratifs et Informatiques	-38.196	-25.352	-18.520	-82.068	-39.071	-24.486	-17.106	-303	-80.966
Intersecteurs *	375.790	-163.422	-212.368	-	544.001	-233.186	-310.807	-8	-
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions	-86.190	10.572	10.011	-65.607	65.454	13.804	15.605	5.432	100,295
Rémunérations payées en actions **	-9.706	-	-	-9.706	-8.098	-	-	-	-8.098
Résultat opérationnel courant	-95.896	10.572	10.011	-75.313	57.356	13.804	15.605	5.432	92.197

* La Société Mère facture aux filiales une contribution sous forme de royautés qui sert à supporter les coûts de développement (amortissements des logiciels internes et développements externes, et royautés).

** La charge liée aux rémunérations payées en actions est comptabilisée par la Société Mère mais concerne les salariés de toutes les zones géographiques

*** le chiffre d'affaire des autres secteurs provient des ventes issues de logiciels commerciaux produits et commercialisés de façon autonome sans intervention de la maison mère en qualité d'éditeur.

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.

1.6.9.2 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIEES

A- REMUNERATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DANS LA SOCIETE ET DANS LES SOCIETES CONTROLANT ET/OU CONTROLEES

Messieurs 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 1er 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 versée 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 721K€.

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.

B- REMUNERATION 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'enveloppe votée en 2006 pour les jetons de présence a été portée de 250K€ à 370K€ par l'Assemblée générale du 27 juin 2013 puis de 370K€ à 450K€ par l'Assemblée générale du 20 novembre 2013, afin de tenir compte de l'augmentation prévisionnelle du nombre d'administrateurs (assemblées générales des 27 juin 2013 et 20 novembre 2013) et de la mise en place du comité d'audit à compter du 20 novembre 2013.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2013/2014 s'élèvent à 331K€.

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.

	31/03/14	31/03/13
Avantages à court terme ⁽¹⁾	1.007	927
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⁾	61	152
TOTAL	1.068	1.079

N/A : non applicable

⁽¹⁾ comprend les rémunérations fixes, 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 IFRS2.

La partie 4.5 du rapport de gestion 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 L225-43 du Code de commerce.

C- TRANSACTIONS AVEC LES AUTRES PARTIES LIEES

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 650K€ sur l'exercice.
- les montants facturés au titre des contrats de développement aux sociétés Gameloft SA, AMA Studios SA, AMA Ltd et Longtail Studios Inc pour 3.924K€. Le solde fournisseur à la clôture est de 691K€. Le solde de l'actif au bilan est de 14.415K€ 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.

1.6.9.3 ENGAGEMENTS HORS BILAN

ENGAGEMENTS HORS BILAN LIES AU FINANCEMENT DE LA SOCIETE

Nature	Description	Echéance	31/03/14	31/03/13
Engagements donnés⁽¹⁾			88.478	62.927
<u>Garanties financières données par la maison mère à :</u>				
Ubisoft Divertissement Inc.	Garantie de paiement des loyers	31/01/23	657	768
Ubisoft Inc.	Garantie des engagements commerciaux	Fin de la relation commerciale	7.253	7.809
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement des loyers	31/08/13	-	540
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement des loyers	24/03/18	604	-
Ubisoft Reflections Ltd	Garantie de paiement des loyers	21/12/15	398	616
Ubisoft Paris SAS	Garantie de paiement des loyers	28/02/21	4.872	5.577
Ubisoft Production Internationale SAS	Garantie de paiement du prix additionnel de RedLynx Oy	31/10/14	5.000	5.000
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Garantie de paiement des loyers	31/12/14	559	598
Red Storm Entertainment Inc.	Garantie de paiement des loyers	30/04/19	3.010	3.832
Ubisoft Inc.	Stand by letter	30/09/14	7.253	7.809
Ubisoft EMEA SAS	Stand by letter	30/09/14	5.000	5.000
Ubisoft Divertissement Inc.	Garantie sur prêt	01/05/17	35.000	25.000
Ubisoft Divertissement Inc.	Garantie sur engagement d'investissements	31/08/20	4.644	-
Ubisoft GmbH	Garantie de paiement du prix additionnel de Related Designs Software GmbH	28/02/16	4.500	-
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement du prix additionnel de Future Games of London Ltd	31/12/16	9.660	-
Engagements reçus⁽¹⁾			484.706	372.428
<u>Lignes de crédit reçues et non utilisées</u>			<u>274.500</u>	<u>259.500</u>
Crédit syndiqué		09/07/17	214.500	214.500
Lignes de crédit engagées		30/04/17	35.000	25.000
Lignes de crédit engagées		22/07/14	15.000	10.000
Lignes de crédit engagées		27/09/14	10.000	10.000
Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires				
<u>Couvertures de change</u>			<u>210.206</u>	<u>112.928</u>
Dollar Canadien	Achat à terme	Avril 2013		
	Achat à terme	Avril 2014	30.213	
	Achat à terme	Avril 2014	6.568	
	Achat à terme	Mai 2014	6.568	
	Achat à terme	Juin 2014	6.568	
	Achat à terme	Juillet 2014	6.568	
	Achat à terme	Août 2014	6.568	
	Achat à terme	Septembre 2014	6.568	
	Achat à terme	Octobre 2014	6.568	
	Achat à terme	Novembre 2014	6.568	
Dollar US	Achat à terme	Avril 2013		67.499
	Achat à terme	Avril 2014	66.652	
	Vente à terme	Avril 2014	31.783	
Livre Sterling	Achat à terme	Avril 2013		
	Achat à terme	Avril 2014	12.074	16.556
	Achat à terme	Avril 2014	3.381	
Couronne suédoise	Achat à terme	Avril 2013		3.830
	Achat à terme	Juin 2014	4.694	
Couronne danoise	Achat à terme	Juin 2014	2.009	
Yen	Achat à terme	Avril 2013		
	Vente à terme	Avril 2013		4.137
	Achat à terme	Juin 2014	2.809	
Roupie	Achat à terme	Octobre 2013		2.343
	Achat à terme	Octobre 2014	1.974	2.343
Dollar de Singapour	Achat à terme	Avril 2013		1.006
	Achat à terme	Avril 2014	2.073	

(1) ne sont détaillés que les engagements supérieurs à 500 K€

LOCATIONS

- Location-financement :

Valeur d'origine	Amortissement	Valeur nette	Redevances payées	Redevances restant à payer	Valeur résiduelle
				- 1 an	+ 1 an
1.380	470	910	147	151	500

Les contrats de location-financement concernent un immeuble et du matériel de transport.

- Locations simples :

Les locations comprennent principalement les locations relatives aux baux immobiliers pour 24.116K€ dont la durée du bail n'excède pas 10 ans.

AUTRES ENGAGEMENTS

Il n'y a pas d'autres engagements hors bilan significatifs.

1.6.9.4 EFFECTIFS

Les effectifs permanents au 31 mars 2014 se répartissent comme suit :

	31/03/14	31/03/13
Amérique	3.885	3.593
EMEA / Pacifique	5.396	4.684
TOTAL	9.281	8.277

L'effectif moyen sur l'exercice 2013/2014 est de 9.023 personnes.

1.6.9.5 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Mai 2014 : signature d'une promesse d'achat de l'immeuble au 28 & 32 rue Armand Carrel à Montreuil-sous-bois (93100) pour 9.5M€.

1.6.9.6 HONORAIRES DES CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RESEAUX

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

En milliers d'euros	MB Audit			
	Montant (HT) 2013/2014	2012/2013	% 2013/2014	2012/2013
Audit				
- Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés <ul style="list-style-type: none"> ◦ Emetteur ◦ Filiales intégrées globalement 	110 32	108 24	78% 22%	82% 18%
- Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes <ul style="list-style-type: none"> ◦ Emetteur ◦ Filiales intégrées globalement 	-	-	-	-
Sous total	142	132	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux des filiales intégrées globalement				
- Juridique, fiscal, social	-	-	-	-
- Autres (> 10% des honoraires d'audit)	-	-	-	-
Sous total	-	-	-	-
Total	142	132	100%	100%

En milliers d'euros	KPMG			
	Montant (HT) 2013/2014	2012/2013	% 2013/2014	2012/2013
Audit				
- Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés <ul style="list-style-type: none"> ◦ Emetteur ◦ Filiales intégrées globalement 	216 393	219 409	35% 63%	35% 64%
- Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes <ul style="list-style-type: none"> ◦ Emetteur ◦ Filiales intégrées globalement 	15	6	2%	1%
Sous total	624	634	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux des filiales intégrées globalement				
- Juridique, fiscal, social	-	-	-	-
- Autres (> 10% des honoraires d'audit)	-	-	-	-
Sous total	-	-	-	-
Total	624	634	100%	100%

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 2014 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Ubisoft Entertainment S.A., 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 développements internes et développements extérieurs

Les notes « Autres immobilisations incorporelles » et « Tests de dépréciation des actifs immobilisés – Actifs immobilisés à durée d'utilité finie » du paragraphe « Principes comptables et méthodes d'évaluation » de l'annexe exposent les principes comptables relatifs à la comptabilisation et à la dépréciation des logiciels de développements internes 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 le paragraphe « Actifs immobilisés à durée d'utilité indéfinie – (goodwills et marques) » de la note de

l'annexe « Tests de dépréciation des actifs immobilisés ». 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

La note « Provisions » 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 la note « Provisions » de l'annexe fournit une information appropriée.

Actifs d'impôts différés

La note « Actifs d'impôts différés » 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

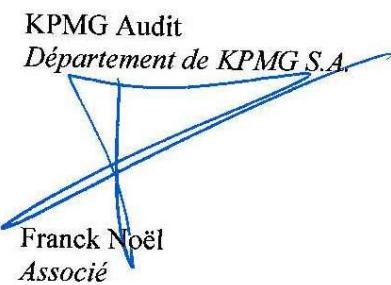
Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Les commissaires aux comptes

Nantes, le 28 mai 2014

Rennes, le 28 mai 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Franck Noël
Associé

MB Audit

Roland Travers
Associé

3 COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2014

3.1 BILAN D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA

ACTIF		31/03/14	31/03/14	31/03/14	31/03/13
En milliers d'euros	Notes	Brut	Amort/dep	Net	Net
Immobilisations incorporelles	1	1.289.029	787.114	501.915	460.875
Immobilisations corporelles	2	9.379	4.291	5.088	4.840
Immobilisations financières	3	334.694	4.235	330.459	343.033
Actif immobilisé		1.633.102	795.640	837.462	808.748
Avances et acomptes versés	4	12.176		12.176	6.422
Clients et comptes rattachés	5	69.816		69.816	42.423
Autres créances	6	51.119	125	50.994	44.622
Valeurs mobilières de placement	10	10.038		10.038	43.792
Disponibilités	10	88.167		88.167	61.605
Actif circulant		231.316	125	231.191	198.864
Comptes de régularisation	11	13.126		13.126	8.398
Total Actif		1.877.544	795.765	1.081.779	1.016.010

PASSIF		31/03/14	31/03/13
En milliers d'euros	Notes		
Capital		8.200	7.441
Primes		244.541	190.227
Réserves		727	20.918
Résultat de l'exercice		-184.120	-30.462
Provisions réglementées		475.555	406.138
Capitaux propres	13	544.903	594.262
Provisions pour risques et charges	14	6.373	2.526
Dettes financières ^{(1) (2)}	15	140.210	103.197
Autres dettes financières	15	271.436	171.980
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		102.178	109.912
Dettes fiscales et sociales		3.246	2.663
Dettes sur immobilisations		1.270	813
Autres dettes	16	9.331	30.594
Dettes		527.671	419.159
Comptes de régularisation	17	2.832	63
Total Passif		1.081.779	1.016.010

⁽¹⁾ dont dettes à moins d'1 an 80.210 83.197

⁽²⁾ dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque 63.886 82.972

3.2 COMPTE DE RESULTAT D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA

En milliers d'euros	Notes	Exercice de 12 mois clos le 31/03/14	Exercice de 12 mois clos le 31/03/13
Production de l'exercice	18	786.733	933.598
Autres produits d'exploitation et transferts de charges	19	265.207	213.263
Total produits d'exploitation		1.051.940	1.146.861
Autres achats et charges externes	20	554.474	546.657
Impôts et taxes		-625	1.689
Charges de personnel		921	878
Autres charges	20	381	1.137
Dotations aux amortissements et aux provisions	21	609.370	556.843
Total charges d'exploitation		1.164.521	1.107.204
Résultat d'exploitation		-112.581	39.657
Produits financiers de participation		-	418
Autres intérêts et produits assimilés ⁽¹⁾		2.028	1.240
Reprises sur provisions et transferts de charges		1.278	1.663
Différences positives de change		28.684	35.230
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	22	22	30
Total produits financiers		32.012	38.581
Dotations aux provisions		8.427	2.054
Autres intérêts et charges assimilées ⁽²⁾		5.959	4.755
Différences négatives de change		27.306	36.785
Total charges financières		41.692	43.594
Résultat financier	22	-9.680	-5.013
Résultat courant		-122.261	34.644
Résultat exceptionnel	23	-65.201	-68.108
Résultat avant impôts		-187.462	-33.464
Impôts sur les bénéfices	24	-3.342	-3.002
Résultat net de l'exercice		-184.120	-30.462

⁽¹⁾ dont produits concernant les entreprises liées

1.882 1.141

⁽²⁾ dont charges concernant les entreprises liées

1.803 1.484

3.3 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

en milliers d'euros	Solde au 31/03/13	Affectation du résultat 2012/2013	Augmentation de capital par apport en numéraire	Augmentation de capital par prélèvement sur prime d'émission	Résultat 2013/2014	Dotation Provisions Réglemées	Reprise Provisions Réglemées	Solde au 31/03/14
Capital	7.441		732	27				8.200
Prime d'émission	190.228	-10.273	64.613	-27				244.541
Réserve légale	728							728
Autres réserves	20.189	-20.189						-
Résultat de l'exercice	-30.462	30.462			-184.120			-184.120
Provisions réglementées	406.138					278.343	-208.926	475.555
TOTAL	594.262	-	65.345	-	-184.120	278.343	-208.926	544.904

3.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

En milliers d'euros	Notes	31/03/14	31/03/13
Flux d'exploitation			
Bénéfice net		-184.120	-30.462
Dotations nettes des immobilisations corporelles et incorporelles	19-21	354.127	351.866
Variations des provisions	22-23	76.859	74.335
Flux liés aux cessions d'immobilisations		-3.772	-6.401
Marge brute d'autofinancement		243.094	389.338
Clients et comptes rattachés	5	-27.393	-3.862
Avances et acomptes versés *		-462	-1.773
Autres actifs		-16.130	-6.326
Fournisseurs et comptes rattachés *		-10.752	14.823
Autres passifs		-14.859	-7.395
Total des flux BFR		-69.596	-4.533
Total des flux d'exploitation		173.498	384.805
Flux liés aux investissements			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles *	1	-409.867	-383.687
Acquisitions d'immobilisations corporelles	2	-969	-2.082
Acquisitions de titres de participation	3	9.769	295
Acquisitions d'autres immobilisations financières	3	-31.058	-7.462
Cessions des immobilisations		13.423	135
Cessions des titres Gameloft		6.005	10.730
Remboursements des prêts et autres immobilisations financières	3	30.681	7.046
Total des flux liés aux investissements		-382.016	-375.025
Flux des opérations de financement			
Augmentation de capital	13	732	64
Augmentation de la prime d'émission	13	64.613	5.529
Nouveaux emprunts à moyen terme		104.099	23.246
Charge à répartir		-486	-2.095
Variation des comptes courants		36.455	3.977
Total des flux des opérations de financement		205.413	30.721
Variation de trésorerie			
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	10	22.425	-18.076
Trésorerie à la clôture de l'exercice	10	19.319	22.425

* dont 3.475K€ de variation liée aux engagements garantis non versés en fournisseurs, 1.187K€ en immobilisations incorporelles et -5.292 K€ en avances et acomptes versés

3.5 ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Les notes et tableaux ci-après, présentés en milliers d'euros, font partie intégrante des comptes annuels de l'exercice clos le 31 mars 2014 et constituent l'annexe au bilan. Ils sont préparés selon les principes comptables français.

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014.

3.5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

3.5.1.1 ACQUISITION / CREATION DE FILIALES

Octobre 2013, mise en activité de la filiale Ubisoft Mobile Games SARL en France.

Mars 2014, création de la filiale Ubisoft Paris-Mobile SARL en France

3.5.1.2 CESSIONS ET APPORTS DE TITRES

Néant.

3.5.1.3 AUTRES

Mai 2013 – Mise en place d'un emprunt obligataire de 40M€

Conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce, le Conseil d'administration réuni le 8 février 2013 a autorisé l'émission d'obligations à concurrence d'un montant nominal total de 80M€ utilisé à hauteur de 40M€ sur l'exercice 2013-2014. Chacune d'une valeur nominale unitaire de 100.000 euros, ces obligations ont été admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris le 6 mai 2013. Cet emprunt obligataire d'une durée de vie de 5 ans est assorti d'un coupon de 3.038%.

Juillet 2013 – Souscription d'une nouvelle ligne de crédit

Ubisoft Entertainment SA a souscrit une nouvelle ligne de crédit bilatérale pour une durée de 4 ans et d'un montant de 15M€. Cette ligne suit les mêmes covenants que le crédit syndiqué.

Juillet 2013 – Cession de titres Gameloft

Cession du million de titres Gameloft restants à un cours moyen de 6€. La plus-value de cession des titres s'élève à 4M€ et est comptabilisée en résultat exceptionnel.

Août 2014 – Acquisition des actifs de la société Digital Chocolate Inc.

Le 22 août 2013 Ubisoft a acquis des actifs de la société Digital Chocolate Inc., leader dans le développement et la distribution de jeux casual pour mobile et réseaux sociaux (prix d'acquisition de 2 M\$).

Avril à Octobre 2013 – Conversion des BSA

A fin octobre, 97.4% des BSA ont été convertis, représentant une augmentation des fonds propres de 59 M€.

Octobre 2013 - Emission de billets de trésorerie

Ubisoft a signé un programme d'émission de billets de trésorerie pour un montant maximal de 300M€. L'en-cours à fin mars est de 63 M€. L'ensemble des détails de ce programme est disponible sur le site de la Banque de France.

Octobre 2013 - Annonce du report de Watch Dogs™ et The Crew™

Le 15 octobre 2013, Ubisoft a annoncé le report de Watch DogsTM et The CrewTM sur l'exercice fiscal 2014-2015. En raison de ces reports, le Groupe a revu à la baisse ses objectifs de chiffres d'affaire et de résultat opérationnel pour l'exercice 2013-2014.

3.5.2 COMPARABILITE DES COMPTES

Changement de méthode de consolidation, d'évaluation et de présentation

Néant

Changement d'estimation

Néant

Eléments affectant la comparabilité

Néant

3.5.3 PRINCIPES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence conformément aux règles de base :

- continuité de l'exploitation,
- indépendance des exercices,
- image fidèle, régularité, sincérité,
- prudence,

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. Les comptes annuels d'Ubisoft Entertainment SA suivent les dispositions relatives aux comptes individuels du règlement CRC n° 99-03 homologué par l'arrêté du 22 juin 1999.

3.5.4 REGLES ET METHODES COMPTABLES

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- les logiciels de développements internes,
- les moteurs,
- les développements extérieurs,
- les frais relatifs aux systèmes d'information,
- les logiciels de bureautique,
- les marques acquises,
- le logo.

Comptabilisation et évaluation ultérieure :

Les marques :

Les marques acquises sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisition.

Les logiciels de développements internes et les développements extérieurs :

Les logiciels de développements internes correspondent aux logiciels développés par les studios du Groupe et les développements extérieurs aux logiciels développés par les studios extérieurs au Groupe.

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 de développement sous-traités aux filiales du Groupe 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. Le même schéma comptable est appliqué aux développements extérieurs.

A dater de leur première commercialisation, les coûts de développement des logiciels de développements internes et des développements extérieurs, comptabilisés au poste «immobilisations incorporelles en-cours de production» au fur et à mesure de l'avancement du développement, sont transférés dans les comptes «logiciels de développements internes en-cours de commercialisation» ou «développements extérieurs en-cours de commercialisation».

Règles d'amortissement et de dépréciation

	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation
les 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.
les logiciels de bureautique	Linéaire 1 an	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
Les frais relatifs aux systèmes d'information	Linéaire 5 ans	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur.
les logiciels de développements internes	Linéaire 1 ou 2 ans à partir de leur date de lancement commercial	A 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.
les moteurs et outils	Linéaire 3 ans sur la durée d'utilité	Pas de test de dépréciation en l'absence d'indice de perte de valeur
les développements extérieurs	En fonction des quantités vendues et des taux de royalties indiqués aux contrats	A 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.

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 8,89% au 31 mars 2014, contre 8,94% au 31 mars 2013.

Immobilisations corporelles

Elles sont comptabilisées à leur coût historique. Elles sont amorties sur leur durée d'utilisation. Les taux d'amortissement pratiqués sont les suivants :

Nature de l'actif	Méthode d'amortissement
Bâtiments	Linéaire 20 ans
Matériels	Linéaire 5 ans
Agencements et aménagements	Linéaire 10 ans
Matériels informatiques	Linéaire 3 ans
Mobilier de bureau	Linéaire 10 ans

Immobilisations financières

Les titres de participation sont valorisés au coût historique plus les 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 provision pour dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'usage s'apprécie à la fin de chaque exercice en fonction de la situation nette ou de la situation nette 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 8,89% au 31 mars 2014.

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 royaumes garanti. Ce montant garanti est inscrit au bilan dans la rubrique « avances et acomptes versés » qu'il ait été payé ou non à la date de clôture. Ces montants garantis sont rapportés 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 en linéaire pour les contrats prévoyant des versements de royaumes fixes (flat fees).

A 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.

Clients et comptes rattachés

Les clients et comptes rattachés sont évalués à leur valeur nominale. Ils font l'objet, le cas échéant, d'une provision pour dépréciation en fonction de leur probabilité de recouvrement à la clôture.

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.

Conversion des dettes et des créances en devises

Les dettes et créances en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 mars 2014. L'écart de conversion en résultant est inscrit au bilan sous une rubrique spécifique. Une provision pour risques de change est comptabilisée si la conversion fait apparaître des pertes latentes.

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 cours couvert.

Les créances, dettes et disponibilités en devises sont converties aux cours des devises à la clôture de l'exercice, sauf pour celles faisant l'objet d'une couverture qui restent converties au cours couvert.

Les gains et pertes latents sur les créances et dettes à long terme sont comptabilisés au bilan en écarts de conversion. Les pertes latentes non couvertes font l'objet d'une provision pour pertes de change.

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 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.

Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges 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 développements 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 aux émission d'emprunt sont répartis sur la durée de l'emprunt.

3.5.5 NOTES SUR LE BILAN

Note 1. Immobilisations incorporelles

			Au 31/03/14		Au 31/03/13
		Brut	Amortissements Cumulés	Net	Net
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation		702.112	641.853	60.259	91.919
Développements extérieurs en-cours de commercialisation		96.470	94.864	1.606	775
Logiciels de développements internes en-cours de production		433.221	35.706	397.515	315.125
Développements extérieurs en-cours de production		38.173	10.248	27.925	40.191
Marques et licences d'exploitation		10.419	261	10.158	10.158
Autres		8.634	4.182	4.452	2.707
TOTAL		1.289.029	787.114	501.915	460.875

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassification des logiciels en cours de production	Reclassesments	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	645.122	10.252	221.044	267.782	-	702.112
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	135.919	268	61.711	21.994	-	96.470
Logiciels de développements internes en-cours de production	338.022	370.669	10.585	-267.782	2.897	433.221
Développements extérieurs en-cours de production	40.191	23.371	498	-21.994	-2.897	38.173
Marques et licences d'exploitation	10.486	-	67	-	-	10.419
Autres	5.551	3.491	408	-	-	8.634
TOTAL 31/03/14	1.175.291	408.051	294.313	-	-	1.289.029
TOTAL 31/03/13	1.158.360	383.360	366.429	-	-	1.175.291

L'augmentation des logiciels de développements internes pour 380.921K€ se justifie par la production immobilisée pour 382.037K€, des remboursements de -1.773K€, des acquisitions externes de 670K€ et des écarts de change pour -14K€.

Amortissements	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	553.203	300.173	218.523	7.000	641.853
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	135.144	21.431	61.711	-	94.864
Logiciels de développements internes en-cours de production	22.897	19.809	-	-7.000	35.706
Développements extérieurs en-cours de production	-	10.248	-	-	10.248
Marques et licences d'exploitation	328	-	67	-	261
Autres	2.844	1.746	408	-	4.182
TOTAL 31/03/14	714.416	353.407	280.709	-	787.114
TOTAL 31/03/13	729.576	351.269	366.429	-	714.416

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

	Au 31/03/14			Au 31/03/13
	Brut	Amortissements Cumulés	Net	Net
Bâtiments	765	49	716	754
Agencements et installations générales	7.802	3.607	4.195	3.898
Matériel de transport	20	9	11	15
Matériel informatique et mobilier	788	626	162	165
Immobilisations en-cours	4	-	4	8
TOTAL	9.379	4.291	5.088	4.840

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	765	-	-	-	765
Agencements et installations générales	8.535	170	1.669	766	7.802
Matériel de transport	20	-	-	-	20
Matériel informatique et mobilier	806	37	55	-	788
Immobilisations en-cours	8	762	-	-766	4
TOTAL 31/03/14	10.134	969	1.724	-	9.379
TOTAL 31/03/13	8.551	2.082	499	-	10.134

Amortissements	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	11	38	-	-	49
Agencements et installations générales	4.637	639	1.669	-	3.607
Matériel de transport	5	4	-	-	9
Matériel informatique et mobilier	641	40	55	-	626
TOTAL 31/03/14	5.294	721	1.724	-	4.291
TOTAL 31/03/13	5.196	596	498	-	5.294

Note 3. Immobilisations financières

	Au 31/03/14			Au 31/03/13
	Brut	Provisions	Net	Net
Titres de participation	332.470	4.235	328.235	341.186
Autres titres immobilisés	1.314	-	1.314	954
Dépôts et cautionnements	910	-	910	893
TOTAL	334.694	4.235	330.459	343.033

Immobilisations	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Titres de participation	342.239	5.701	15.470	332.470
Autres titres immobilisés	954	31.028	30.668	1.314
Dépôts et cautionnements	893	30	13	910
TOTAL 31/03/14	344.086	36.759	46.151	334.694
TOTAL 31/03/13	344.049	7.167	7.130	344.086

La variation des titres de participation est essentiellement due à :

- la souscription des augmentations de capital de deux filiales,
- l'ajustement de prix suite à la finalisation des estimations de résultat futur retenues dans le cadre des acquisitions des sociétés Nadéo et Owlient.

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	1.053	3.201	19	4.235
TOTAL 31/03/14	1.053	3.201	19	4.235
TOTAL 31/03/13	1.126	1	74	1.053

Note 4. Avances et acomptes versés

Il s'agit principalement des avances garanties sur les contrats de licences.

	31/03/14	31/03/13
Net à l'ouverture	5.829	5.562
Nouvelles garanties	17.012	12.393
Amortissements	10.674	12.126
Net à la clôture	12.167	5.829

Note 5. Clients et comptes rattachés

	Au 31/03/14			Au 31/03/13
	Brut	Provision	Net	Net
Clients	69.816	-	69.816	42.423
TOTAL	69.816	-	69.816	42.423

Le poste client est essentiellement constitué de créances intragroupes.

Note 6. Autres Créances

		Au 31/03/14		Au 31/03/13
	Brut	Provision	Net	Net
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	16.369		16.369	10.735
Etat (crédit de TVA, impôt)	14.836		14.836	11.226
Avances en comptes courants associés	18.208	125	18.083	17.318
Créance à recevoir relative à l'Equity Swap *	-		-	5.100
Autres débiteurs divers	1.706		1.706	243
TOTAL	51.119	125	50.994	44.622

* Suite à la cession des titres Gameloft la créance et le passif relatif à l'equity swap (note 16) ont été soldé du bilan. Une plus-value a été constatée en résultat exceptionnel (note 23).

Note 7. Etat des échéances des créances et des dettes

ETAT DES CREANCES	Montant brut	à – 1 an	à + 1 an
Créances de l'actif immobilisé	911		
Autres immobilisations financières	911		911
Créances de l'actif circulant	144.162		
Avances et acomptes versés	12.176	12.176	
Clients et comptes rattachés	69.816	69.816	
Etat (crédit de TVA, divers)	14.836	14.836	
Groupe et associés	18.208	18.208	
Autres débiteurs divers	18.075	18.075	
Charges constatées d'avance	11.051	11.051	
TOTAL	145.073	144.162	911
ETAT DES DETTES	Montant brut	à – 1 an	à + 1 an
Emprunt obligataire	61.324	1.324	60.000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	78.886	78.886	
Emprunts et dettes financières diverses	271.436	268.736	2.700
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	102.178	102.178	
Dettes fiscales et sociales	3.246	3.246	
Autres dettes	9.331	9.331	
Dettes sur immobilisations	1.270	1.270	
TOTAL	527.671	464.971	62.700

Note 8. Produits à recevoir

	31/03/14	31/03/13
Avoirs à recevoir sur entreprises liées	16.369	10.735
Produits non facturés*	28.442	24.413
Intérêts à recevoir sur compte-courant	102	106
Intérêts bancaires à recevoir	142	74
TOTAL	45.055	35.328

*concernent principalement les transactions avec les filiales

Note 9. Charges à payer

	31/03/14	31/03/13
Agios bancaires à payer	388	354
Intérêts courus sur compte courant	61	43
Fournisseurs, factures non parvenues*	45.902	64.663
Avoirs à établir	5.828	6.896
Dettes fiscales et sociales	324	1.044
TOTAL	52.503	73.000

*concernent principalement les transactions avec les filiales

Note 10. Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Nature	Valeur brute	Juste valeur	Provision	Valeur nette
OPCVM	8.616	8.618	-	8.616
Actions Propres*	1.422	4.692	-	1.422
TOTAL	10.038	13.310	-	10.038

*360.938 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 :

	31/03/14	31/03/13
Valeurs mobilières de placement	10.038	43.792
Disponibilités	88.167	61.605
Découverts bancaires et crédits court terme	-78.886	-82.972
TOTAL	19.319	22.425

Note 11. Comptes de régularisation

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Charges constatées d'avance	6.565	11.051	6.565	11.051
Frais d'émission du crédit syndiqué	1.634	167	422	1.379
Frais d'émission de l'emprunt obligataire	175	319	88	406
Ecart de conversion actif	24	290	24	290
TOTAL 31/03/14	8.398	11.827	7.099	13.126
TOTAL 31/03/13	5.071	8.684	5.357	8.398

Note 12. Transactions avec les 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 9 mandataires sociaux de la société sont qualifiés de parties liées. Les transactions conclues avec ces mandataires sociaux concernent l'attribution de jetons de présence.

Parmi ces mandataires sociaux, 5 exercent une fonction de dirigeant pour laquelle ils perçoivent une rémunération et l'attribution de stock-options.

Les informations relatives à ces transactions avec les mandataires sociaux sont détaillées dans la note 3.6.3

Les transactions significatives avec les autres parties liées concernent :

- les facturations de licences à Gameloft SA pour 650K€ sur l'exercice,
- les montants facturés au titre des contrats de développement aux sociétés AMA Studios SA, AMA Ltd, Longtail Studios Inc et Gameloft SA pour 3.924K€. Le poste fournisseurs et comptes rattachés est de 691K€ à la clôture. L'actif au bilan est de 14.415K€ à la clôture.

Note 13. Capitaux propres

Capital

Au 31 mars 2014, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 8.200.040,41 euros divisé en 105.806.973 actions.

Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA

Au 01/04/13	96.013.433
Levées d'options	954.339
Attribution gratuite d'actions	349.594
Exercice de BSA	8.297.605
Plans d'épargne groupe	95.415
Augmentation de capital social réservée	96.587
Au 31/03/14	105.806.973

Le nombre maximal d'actions à créer est de 12.742.995 :

- 9.859.628 par levées de stocks options,
- 2.883.367 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 ^{ème} plan	12 ^{ème} plan	16 ^{ème} plan	17 ^{ème} plan	18 ^{ème} plan
Nombre total d'actions attribuées	1.570.134 ⁽¹⁾	1.487.128 ⁽¹⁾	1.824.587 ⁽¹⁾	1.377.587 ⁽¹⁾	101.340 ⁽¹⁾
Point de départ d'exercice des options	14/10/05	17/11/05	13/06/09	27/06/09	15/09/09
Date d'expiration des options	13/10/14	16/11/14	12/06/13	26/06/13	14/09/13
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	3,84 €	3,64 € (France) 3,83 € (Italie)	27,44 €	27,35 €	28,98 € (France) 27,82 € (Monde)
Options au 1 ^{er} avril 2013 ⁽¹⁾	257.457	683.492	1.401.651	1.264.895	82.619
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-
Options levées durant l'exercice	85.065	103.436	-	-	-
Options annulées sur l'exercice	6.877	-	1.401.651	1.264.895	82.619
Options non encore exercées au 31 mars 2014	165.515	580.056	-	-	-

	19 ^{eme} plan	20 ^{eme} plan	21 ^{eme} plan	22 ^{eme} plan	23 ^{eme} plan
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	3.108.309 ⁽¹⁾	121.171 ⁽¹⁾	4.551 ⁽¹⁾	120.336 ⁽¹⁾	3.123.939 ⁽¹⁾
Point de départ d'exercice des options	12/05/10	18/06/10	15/12/10	29/04/11	30/06/11
Date d'expiration des options	11/05/14	17/06/14	14/12/14	28/04/15	29/06/15
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	14,75 € (France) 14,24 € (Monde)	15,43 € (France) 16,71 € (Monde)	9,93 €	9,91 €	7,02 € (France) 6,32 € (Monde)
Options au 1 ^{er} avril 2013 ⁽¹⁾	2.708.676	82.067	1.517	120.336	2.747.136
Options attribuées sur l'exercice	-	-	-	-	-
Options levées durant l'exercice	-	-	-	-	458.657
Options annulées sur l'exercice	69.744	1.518	-	-	66.546
Options non encore exercées au 31 mars 2014	2.638.932	80.549	1.517	120.336	2.221.933

	24 ^{ème} plan	25 ^{ème} plan	26 ^{ème} plan	27 ^{ème} plan	TOTAL
Nombre total d'actions attribuées ⁽¹⁾	3.256.413 ⁽¹⁾	936.970 ⁽¹⁾	798.125 ⁽¹⁾	100.000	
Point de départ d'exercice des options	27/04/12	19/10/13	29/10/14	mai 2018	
Date d'expiration des options	26/04/16	18/10/17	28/10/18	16/03/19	
Prix d'exercice des options ⁽¹⁾	6,77 € (France) 6,77 € (Monde)	6,37 € (France) 6,65 € (Monde)	9,54 € (France) 8,83 € (Monde)	11,92€	
Options au 1 ^{er} avril 2013 ⁽¹⁾	2.597.343	933.220	-	-	12.880.409
Options attribuées sur l'exercice	-	-	798.125	100.000	898.125
Options levées durant l'exercice	265.931	41.250	-	-	954.339
Options annulées sur l'exercice	58.967	11.750	-	-	2.964.567
Options non encore exercées au 31 mars 2014	2.272.445	880.220	798.125	100.000	9.859.628

⁽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 ^{eme} 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 2013 ⁽¹⁾	403.816
Options d'achat attribuées sur l'exercice	-
Options d'achat levées durant l'exercice	35.892
Options d'achat annulées sur l'exercice	4.565
Options d'achat non encore exercées au 31 mars 2014	363.359

⁽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	462.583 €
Valeur intrinsèque du passif à la date de clôture	793.000 €
Charge totale comptabilisée à la clôture	334.025 €

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.

	31/03/10			31/03/11		31/03/12	
Date d'attribution	09/04/09	17/11/09	15/12/09	30/06/10	15/11/10	24/06/11	24/06/11
Maturité – Période d'acquisition (en années)	4 ans	2 ans	4 ans				
Nombre d'instruments attribués au 01/04/13 ⁽¹⁾	40.958	15.168	283.148	146.631	197.197	13.354	133.252
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	-	3.304	-7.079	-	-	4.045
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	40.958	15.168	280.114	-	-	13.254	-
129.207Nombre d'instruments au 31/03/14	-	-	-	153.710	197.197	-	129.207

⁽¹⁾ Nombre ajusté suite à l'émission de bons de souscription d'actions le 10 avril 2012

	31/03/13			31/03/14			
Date d'attribution	19/10/12	19/10/12	08/02/13	14/05/13	17/06/13	09/10/13	29/10/13
Maturité – Période d'acquisition (en années)	2 ans	4 ans					
Nombre d'instruments attribués au 01/04/13	301.150	432.170	316.500				
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	-	-	-	160.900	223.163	40.000	694.900
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	13.450	7.440	6.000	5.300	-	-	11.540
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	-	-	-	-	-
Nombre d'instruments au 31/03/14	287.700	424.730	310.500	155.600	223.163	40.000	683.360

	31/03/14		TOTAL
Date d'attribution	11/02/14	17/03/14	
Maturité – Période d'acquisition (en années)	4 ans	4 ans	
Nombre d'instruments attribués au 01/04/13	-	-	1.879.528
Nombre d'instruments attribués sur l'exercice	10.000	268.200	1.397.163
Nombre d'instruments annulés sur l'exercice	-	-	56.135
Nombre d'instruments exercés sur l'exercice	-	-	349.594
Nombre d'instruments au 31/03/14	10.000	268.200	2.883.367

Plans d'épargne groupe

Ubisoft propose aussi des plans d'épargne groupe qui permettent 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 a décidé de l'augmentation de capital.

La durée d'indisponibilité des plans est de 5 ans pour les salariés français.

	31/03/14	31/03/13
Date d'octroi	26/03/14	18/07/13
Prix de souscription (en euros)	10,13	6,237
Nombre d'actions souscrites	96.587	95.415

Bons de souscription d'actions

Bons de souscription d'actions du 10 avril 2012

Nombre initial de bons : 95 090 002

Parité d'exercice : 11 bons permettent de souscrire à une action nouvelle

Période d'exercice : du 10 avril 2012 au 10 octobre 2013

Prix d'exercice : 7€

91 273 655 bons ont été exercés durant l'exercice.

Actions propres

Au 31 mars 2014, la société détient 467.618 de ses propres actions.

Nombre de titres détenus en portefeuille :

- Contrat de liquidité	106.680
- Couverture de plans d'options d'achat	360.938

Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont détaillées en note 3.3 Tableau de variation des capitaux propres.

Note 14. Provisions inscrites au bilan

	Au 31/03/13	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Reclassement	Au 31/03/14
Provisions pour risques					
Pour risques de change	44	726	44	-	726
Pour risque filiales	2.482	3.990	838	-	5.634
Pour litiges	-	13	-	-	13
Provisions pour dépréciation					
Sur titres de participation	1.053	3.201	19	-	4.235
Sur avance en compte courant	222	-	97	-	125
TOTAL 31/03/14	3.801	7.930	998	-	10.733
TOTAL 31/03/13	5.021	1.413	2.633	-	3.801

Les variations des provisions sur titres de participation sont détaillées en Note 3. Immobilisations financières

Note 15. Dettes financières

	31/03/14	31/03/13
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	60.000	20.000
Intérêts courus ⁽¹⁾	1.712	579
Découverts bancaires	78.498	82.618
Dettes financières	140.210	103.197
Dettes à taux fixe	60.000	20.000
Dettes à taux variable	80.210	83.197
	à - 1 an	de 1 à 5 ans
Echéances restant à payer au 31/03/14	80.210	60.000

⁽¹⁾ Emprunts obligataires de 20 M€ et 40M€, les intérêts courus à la clôture sont de 1.324K€

La répartition des dettes financières par devise est la suivante :

	31/03/14	31/03/13
Euros	139.885	103.073
Dollars	3	111
Livre Sterling	1	6
Yen japonais	321	7
Dettes financières	140.210	103.197

Les autres dettes financières figurant au bilan pour 271.436K€ 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 Oséo de 3M€ et de billets de trésorerie pour 63M€.

Note 16. Autres dettes

	31/03/14	31/03/13
Clients – avoirs à établir ⁽¹⁾	5.828	6.896
Plus-value latente sur créance Calyon relative à l'equity swap Gameloft	-	3.049
Autres dettes ⁽²⁾	3.503	20.649
TOTAL	9.331	30.594

⁽¹⁾ les avoirs à établir concernent les entreprises liées

⁽²⁾ les autres dettes concernent principalement le complément de prix à verser sur l'acquisition de la société Owlient pour 2,4M€

Note 17. Comptes de régularisation

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Produits constatés d'avance	-	2.756	-	2.756
Ecart de conversion passif	63	76	63	76
TOTAL 31/03/14	63	2.832	63	2.832
TOTAL 31/03/13	328	63	328	63

3.5.6 NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

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.

	31/03/14	31/03/13
Chiffre d'affaires	377.545	548.202
Production immobilisée sur logiciels de développements internes	382.038	362.006
Production immobilisée sur développements extérieurs	27.150	23.390
Production de l'exercice	786.733	933.598

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

	31/03/14			31/03/13
	K€	pourcentage	K€	pourcentage
Europe	158.677	42%	214.432	39%
Nord Amérique	205.651	55%	302.225	55%
Asie	8.061	2%	19.008	4%
Reste du monde	5.156	1%	12.537	2%
Chiffre d'affaires	377.545	100%	548.202	100%

Note 19. Autres produits d'exploitation et transferts de charge

	31/03/14	31/03/13
Reprises sur provisions des logiciels de développements internes *	253.106	204.977
Reprises sur provisions des développements externes	2.293	-
Reprise sur provisions pour risques et charges	-	970
Transferts de charges	9.771	7.303
Produits divers de gestion courante	37	13
TOTAL	265.207	213.263

* cf détail note 21

Les transferts de charges concernent essentiellement les refacturations de frais généraux, de voyages, ... aux sociétés du Groupe.

Note 20. Autres achats et charges externes

	31/03/14	31/03/13
Prestations de production sous traitées aux filiales	434.648	421.333
Prestations de production sous traitées aux développeurs externes	27.359	24.086
Autres achats et charges externes	92.467	101.238
TOTAL	554.474	546.657

Les autres achats et charges externes intègrent principalement les dépenses de publicité, les royalties, les locations immobilières et mobilières.

Note 21. Dotations aux amortissements et aux provisions

	31/03/14	31/03/13
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	608.642	556.247
<i>Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation</i> *	553.279	515.517
<i>Développements extérieurs en-cours de commercialisation</i>	23.724	16.578
<i>Logiciels de développements internes et externes en-cours de production</i> *	30.057	22.897
Autres	1.582	1.255
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	715	596
<i>Bâtiments</i>	38	11
<i>Installations techniques</i>	633	552
<i>Matériel informatique et mobilier</i>	40	29
<i>Matériel de transport</i>	4	4
Dotations aux provisions pour risques	13	-
TOTAL	609.370	556.843

* Les dotations nettes de reprises (cf note 19) sur logiciels de développements internes et externes s'élèvent donc respectivement à 319.982K€ et 31.679K€ ;

Note 22. Résultat financier

	31/03/14	31/03/13
Produits financiers		
Produits financiers des participations	-	418
Autres intérêts et produits assimilés	2.028	1.240
Reprises sur provisions et transferts de charges	1.278	1.663
Différences positives de change ⁽¹⁾	28.684	35.230
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	22	30
	32.012	38.581
Charges financières		
Dotations aux amortissements et provisions	8.427	2.054
Autres intérêts et charges assimilées ⁽²⁾	5.959	4.755
Différences négatives de change ⁽¹⁾	27.306	36.785
	41.692	43.594
Résultat financier	-9.680	-5.013

⁽¹⁾ Le résultat de change de 1.4M€ est principalement lié aux variations sur dollar US (0.8M€), sur le Yen (0.4M€) et sur le dollar canadien (0.3M€).

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 significatives (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 2014, les montants couverts donnant lieu à des achats et ventes à terme de devises s'élèvent à 210.206K€ (cf note 3.6.2 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).

	31/03/14	31/03/13
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations en capital	18.370	6.944
Reprises exceptionnelles	208.926	158.919
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	13
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	13.985	125
Dotations exceptionnelles	278.512	233.833
Résultat exceptionnel	-65.201	-68.108

Au 31 mars 2014, le résultat exceptionnel est constitué principalement :

- de la plus-value sur la cession des titres Gameloft SA pour 3.961K€,
- de dotations pour amortissements dérogatoires sur dépenses de conception de logiciels pour 278.292K€,
- de reprises pour amortissements dérogatoires sur dépenses de conception de logiciels pour 208.926K€.

Note 24. Impôt sur les sociétés

Au 31 mars 2014, le groupe fiscal intègre Ubisoft Entertainment SA (tête de groupe), et toutes les filiales dont le siège social est en France, à l'exception de celles créées ou acquises sur l'exercice. Les économies d'impôt liées à l'utilisation des déficits des sociétés membres du groupe fiscal ne seront que provisoires puisque la société concernée pourra toujours les utiliser à son niveau.

Indépendamment du groupe fiscal, les données d'Ubisoft Entertainment SA sont les suivantes :

	31/03/14	31/03/13
Résultat courant avant impôts	-122.261	36.644
Résultat exceptionnel	-65.201	-68.108
Résultat avant impôts	-187.462	-33.464
Impôt société	-3.342	-3.002
Résultat net comptable	-184.120	-30.462
Résultat fiscal	-183.503	-46.248

	Résultat avant impôt	Impôt		Résultat net
		Théorique ("crédit d'impôt")	Dû	
Courant	-122.261	-43.388	0	-122.261
Exceptionnel	-65.201	-26.344	0	-65.201
<i>Intégration fiscale</i>			3.342	3.342
TOTAL	-187.462	-69.731	3.342	-184.120

Le produit d'impôt est constitué de l'annulation de la charge d'impôt comptabilisée par les filiales du groupe d'intégration fiscal pour 3.342K€.

Le déficit reportable du groupe fiscal au 31 mars 2014 s'élève à 569.596K€, dont 474.933K€ d'amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI.

3.6 INFORMATIONS DIVERSES

3.6.1 EFFECTIF

Au 31 mars 2014, l'effectif est composé de 5 mandataires sociaux.

3.6.2 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

3.6.2.1 ENGAGEMENTS HORS BILAN LIES AU FINANCEMENT DE LA SOCIETE

Nature	Description	Echéance	31/03/14	31/03/13
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA				
<u>Garanties financières</u> ⁽¹⁾ :			88.478	62.927
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie de paiement des loyers	31/01/23	657	768
Ubisoft Inc.	Garantie des engagements commerciaux	Fin de la relation commerciale	7.253	7.809
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement des loyers	31/08/13	-	540
Ubisoft Reflections Ltd	Garantie de paiement des loyers	21/12/15	398	616
Ubisoft Paris SAS	Garantie de paiement des loyers	28/02/21	4.872	5.577
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Garantie de paiement des loyers	31/12/14	559	598
Red Storm Entertainment Inc.	Garantie de paiement des loyers	30/04/19	3.010	3.832
Ubisoft Production Internationale SAS	Garantie de paiement du prix additionnel de Redlynx OY	31/10/14	5.000	5.000
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie sur prêt	01/05/17	35.000	25.000
Ubisoft Divertissements Inc.	Garantie sur engagement d'investissements	31/08/20	4.644	-
Ubisoft GmbH	Garantie de paiement du prix additionnel de Related Designs GmbH	28/02/16	4.500	-
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement des loyers	24/03/18	604	-
Ubisoft Ltd	Garantie de paiement du prix d'acquisition des actions Future Games of London Ltd	31/12/16	9.660	-
Ubisoft Inc.	Stand-by letter	30/09/14	7.253	7.809
Ubisoft EMEA SAS	Stand-by letter	30/09/14	5.000	5.000
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA				
<u>Lignes de crédit reçues et non utilisées</u>				
Crédit syndiqué		09/07/17	214.500	214.500
Lignes de crédit engagées		22/07/14	15.000	10.000
Lignes de crédit engagées		27/09/14	10.000	10.000

<u>Couvertures de change</u> ⁽²⁾			210.206	112.928
Dollar Canadien	Achat à terme	Avril 2013	-	13.824
	Achat à terme	Avril 2014	30.213	-
	Achat à terme	Avril 2014	6.568	-
	Achat à terme	Mai 2014	6.568	-
	Achat à terme	Juin 2014	6.568	-
	Achat à terme	Juillet 2014	6.568	-
	Achat à terme	Août 2014	6.568	-
	Achat à terme	Septembre 2014	6.568	-
	Achat à terme	Octobre 2014	6.568	-
	Achat à terme	Novembre 2014	6.568	-
Dollar US	Achat à terme	Avril 2013	-	67.499
	Achat à terme	Avril 2014	66.652	-
	Vente à terme	Avril 2014	31.783	-
Livre Sterling	Achat à terme	Avril 2013	-	16.556
	Achat à terme	Avril 2014	12.074	-
	Vente à terme	Avril 2014	3.381	-
Couronne Suédoise	Achat à terme	Avril 2013		3.830
	Achat à terme	Juin 2014	4.694	-
Yen	Achat à terme	Avril 2013	-	4.137
	Vente à terme	Avril 2013	-	1.390
	Achat à terme	Juin 2014	2.809	-
Roupie	Achat à terme	Octobre 2013	-	2.343
	Achat à terme	Octobre 2014	1.974	2.343
Dollar de Singapour	Achat à terme	Avril 2013	-	1.006
	Achat à terme	Avril 2014	2.073	-
Couronne danoise	Achat à terme	Juin 2014	2.009	-

⁽¹⁾ Ne sont détaillés que les engagements supérieurs à 500K€

⁽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 et des lignes bilatérales, les covenants à respecter sont les suivants:

	2013/2014	2012/2013
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 2014, la société est en conformité avec tous ces ratios et prévoit de le rester sur l'exercice 2014/2015.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

3.6.2.2 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.

Il n'y a pas de contrats de location-financement.

3.6.3 REMUNERATION DES DIRIGEANTS

La rémunération versée par Ubisoft Entertainment SA aux organes d'administration durant l'exercice 2013/2014 s'élève à 721K€.

Par ailleurs, 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'enveloppe votée en 2006 pour les jetons de présence a été portée de 250K€ à 370K€ par l'Assemblée générale du 27 juin 2013 puis de 370K€ à 450K€ par l'Assemblée générale du 20 novembre 2013, afin de tenir compte de l'augmentation prévisionnelle du nombre d'administrateurs (assemblées générales des 27 juin 2013 et 20 novembre 2013) et de la mise en place du comité d'audit à compter du 20 novembre 2013.

Les jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2013/2014 s'élèvent à 331K€.

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.

3.6.4 ACTIFS ET PASSIFS EVENTUELS

Il n'y a à notre connaissance aucun actif et passif éventuel au 31 mars 2014.

3.6.5 EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Mai 2014 : signature d'une promesse d'achat de l'immeuble au 28 & 32 rue Armand Carrel à Montreuil-sous-bois (93100) pour 9.5M€

3.6.6 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (31 MARS 2014)

	Pays	Devise	Capital	Réserves et reports à nouveau avant affectation du résultat	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus en milliers d'euros	Prêts et avances consenties par la société et non remboursés	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés
en milliers de devises										
FILIALES										
CAPITAL DETENU AU MOINS A 50%										
UBISOFT INC.	Etats-Unis	Dollar US	90.405	85.483	100 %	96.991	96.991	-	602.091	7.200
UBISOFT EMEA SAS	France	Euro	11.960	19.348	100 %	55.158	55.158	-	267.952	1.885
UBISOFT INTERNATIONAL SAS	France	Euro	50.008	4.859	100 %	50.008	50.008	-	80.492	2.325
UBISOFT FRANCE SAS	France	Euro	20.623	6.008	100 %	22.872	22.872	-	56.658	851
UBISOFT GMBH	Allemagne	Euro	11.950	16.911	100 %	27.101	27.101	-	79.847	2.112
UBISOFT DIVERTISSEMENTS INC.	Canada	Dollar canadien	1.000	95.440	100 %	2.385	2.385	-	239.375	19.706
OWLIENT SAS	France	Euro	80	5.146	100 %	20.212	20.212	-	10.538	2.659
Autres filiales françaises						24.467	21.222	-		-
Autres filiales étrangères *						33.275	32.287	5.148		-
Total						332.470	328.236			
PARTICIPATIONS										
CAPITAL DETENU 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.

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 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment S.A., 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 développements internes 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 développements internes 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.

Nantes, le 28 mai 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Franck Noël
Associé

Rennes, le 28 mai 2014

MB Audit

Roland Travers
Associé

GOUVERNANCE ET CONTROLE INTERNE

1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LE CONTROLE 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 14 mai 2014 et approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 15 mai 2014.

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.

1.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Code de gouvernement d'entreprise

En matière de gouvernement d'entreprise, la société se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF révisé en juin 2013 consultable sur le site www.code-afep-medef.fr (le «Code AFEP-MEDEF»).

Dispositions écartées

Dispositions du Code AFEP-MEDEF	Explications
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. »	<p>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 « <i>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 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 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.</i> »</p> <p>Le Conseil juge donc la proportion de 44,44% de membres indépendants suffisante. En effet, si la Société n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, son capital social se caractérise par la présence du concert Guillemot en qualité d'actionnaire de référence. Le Conseil considère à ce titre que la composition intègre par conséquent les spécificités de la société et du Groupe.</p>

Conformément au paragraphe 25.1 du Code AFEP-MEDEF, il est indiqué ci-après les recommandations écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Dispositions du Code AFEP-MEDEF	Explications
10. Evaluation du Conseil d'administration	
<p>10.2 « <i>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.</i> »</p>	<p>Concernant la recommandation visant à mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations, le Conseil 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.</p>
<p>10.3 « <i>Une fois par an, le Conseil doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.</i> »</p>	<p>Les délibérations du Conseil sur la nomination d'administrateur(trices) indépendant(e)s a indirectement conduit ce dernier à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil.</p>
<p>10.4 « <i>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.</i> »</p>	<p>Pour autant il n'a pas été au cours de l'exercice écoulé mis à l'ordre du jour un point formel sur l'évaluation du Conseil dans la mesure où sa composition a été fortement modifiée (nomination le 27 juin 2013 de Laurence Hubert-Moy et le 20 novembre 2013 de Pascale Mounier et Didier Crespel) et qu'il a donc été jugé opportun d'attendre que les nouveaux administrateurs ainsi nommés puissent avoir le recul nécessaire afin de délibérer en pleine connaissance de cause.</p> <p>Il est prévu de mettre à l'ordre du jour d'un Conseil à tenir sur l'exercice en cours un tel point.</p>
<p>14. Durée des fonctions des administrateurs</p> <p>Point relatif au nombre d'actions à détenir par les administrateurs</p> <p>« 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>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 de réunion formelle hors de la présence du Président Directeur général et des Directeurs généraux délégués.</p>
<p>16. Comité d'audit</p> <p>« <i>Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum 2 jours avant l'examen par le Conseil)</i> »</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 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>Par ailleurs, en vertu de la pratique de place invitant les administrateurs à détenir un nombre d'actions représentant au minimum un an de jetons de présence ; les nominations récentes n'ont pas permis aux administrateurs concernés souhaitant adhérer à cette pratique de percevoir une année entière de jetons de présence et donc de la mettre en œuvre le cas échéant.</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>17. Comité en charge de la sélection ou des nominations « en charge de la composition future des instances dirigeantes »</p>	<p>La société ne possède pas de Comité de sélection ou des nominations et le Comité de rémunérations n'intègre pas les attributions d'un tel comité.</p> <p>Le Conseil d'administration ne jugeant pas pertinent à ce stade de se doter d'un tel comité.</p>
--	--

Dispositions du Code AFEP-MEDEF	Explications
<p>19. Nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et d'administrateurs</p> <p>« 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 2014, dirigeant mandataire social de la société est également administrateur des sociétés Guillemot Corporation SA, Gameloft SE et Rémy Cointreau SA.</p> <p>En l'absence de précision du Code AFEP-MEDEF, il a été décidé de retenir la notion de groupe familial versus celle visée à l'article L. 233-3 du Code commerce et ce notamment du fait des domaines d'activité connexes et/ou complémentaires des sociétés Ubisoft Entertainment SA, Gameloft SE et Guillemot Corporation SA.,</p>
<p>21. Rémunérations des administrateurs</p> <p>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 sur proposition du Comité des rémunérations a choisi de reconduire les règles de répartition des jetons de présence retenues les années précédentes (50% de variable et 50% de fixe), dont les règles sont exposées au 4.5 du rapport de gestion, justifiées notamment du fait de l'excellent taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil.</p>
<p>23.2.1 Obligations de conservation d'actions</p> <p>« Le Président du Conseil, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués [...] doivent conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions, un nombre significatif d'actions fixé périodiquement par le Conseil d'administration [...]. Le nombre de titres, qui peut provenir de levées d'options d'actions ou d'actions de performance, doit être important et croissant, le cas échéant jusqu'à un niveau déterminé par le Conseil. »</p>	<p>Dans le cadre de l'attribution d'options d'actions au Président Directeur général et aux Directeurs généraux délégués, le pourcentage d'actions devant être conservées au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions a été fixé à 5%. Le Conseil d'administration du 17 mars 2014 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de maintenir ce pourcentage. Par conséquent, la recommandation visant à accroître ce pourcentage n'est pas suivie à la lettre à ce stade.</p> <p>Ce choix se justifiant notamment par le fait que le dernier plan d'options en faveur des dirigeants mandataires sociaux date d'avril 2011 et que par conséquent, il n'a pas été jugé opportun au regard des délais entre le dernier plan et le nouveau plan de revoir à la hausse ce pourcentage.</p>
<p>24.1 Information permanente</p> <p>« Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis par des dirigeants mandataires sociaux doivent être rendus publics immédiatement après la réunion du Conseil les ayant arrêtés »</p>	<p>Le principe d'une rémunération variable, d'une rémunération exceptionnelle et d'une attribution d'options d'actions a été arrêté par le Conseil d'administration du 17 mars 2014 sur proposition du Comité des rémunérations. Les critères d'application ont été validés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations le 15 mai 2014. Par conséquent, au regard de la publication du rapport de gestion dans des délais très courts après le Conseil du 15 mai 2014, il n'est pas paru nécessaire de faire une publication spécifique et complémentaire.</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 et du Comité des rémunérations sont annexés au règlement intérieur du Conseil d'administration mis à jour le 12 décembre 2013.

1.2 COMPOSITION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration composé au 31 mars 2013 de six membres est désormais composé de neuf membres. Sur les neuf membres :

- cinq membres de la famille Guillemot dont Yves Guillemot, Président Directeur général assisté de Claude Guillemot, Michel Guillemot, Gérard Guillemot et Christian Guillemot en qualité de Directeurs généraux délégués,
- trois administratrices indépendantes : Estelle Métayer, Laurence Hubert-Moy et Pascale Mounier,
- un administrateur indépendant : Didier Crespel.

La composition du Conseil d'administration et son évolution au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014 figurent en partie 4.2.1 du rapport de gestion.

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.

Situation des administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF

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. La qualité d'administrateur indépendant a été débattue par le Conseil d'administration lors de la proposition de leur nomination.

	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	✓	✓	✓	✓
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	✓	✓	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement : ▪ significatif de la société ou de son Groupe, ou ▪ pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	✓	✓	✓	✓
Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	✓	✓	✓	✓
Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans	✓	✓	✓	✓

Les comités du Conseil d'administration sont en outre composés à 100% d'administrateurs indépendants.

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.

Représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du Conseil d'administration

La société a poursuivi au titre de l'exercice écoulé la féminisation de son Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est désormais composé de 3 administratrices indépendantes sur 9 membres portant ainsi à 33,33% le nombre de femmes siégeant au Conseil d'administration. La composition du Conseil d'administration est donc 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.

Administrateur élu par les salariés actionnaires

Le Conseil d'administration ne comporte pas d'administrateurs représentant des salariés, 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.

Nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs

En application de l'article 9 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.

Durée des fonctions d'administrateur

L'article 9 des statuts de la société tel que modifié par l'Assemblée générale du 10 juillet 2009 répond à la recommandation du Code AFEP-MEDEF en la matière ; à savoir : (i) une durée des fonctions des administrateurs de quatre ans (contre six antérieurement) et (ii) un renouvellement par échelonnement.

Suite à :

- la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires du 24 septembre 2012 d'Estelle Métayer en qualité d'administratrice en remplacement de Marc Fiorentino et au renouvellement des mandats d'Yves Guillemot et Gérard Guillemot lors de ladite Assemblée,
- la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 juin 2013 de Laurence Hubert-Moy en qualité d'administratrice et au renouvellement des mandats de Claude Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot,
- la nomination par l'Assemblée générale des actionnaires du 20 novembre 2013 en qualité d'administratrice de Pascale Mounier et d'administrateur de Didier Crespel,

l'échéance des mandats à date est comme suit :

- renouvellement lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31 mars 2016 : Yves Guillemot, Gérard Guillemot et Estelle Métayer,
- renouvellement lors de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31 mars 2017 : Claude Guillemot, Christian Guillemot, Michel Guillemot, Laurence Hubert-Moy, Pascale Mounier, Didier Crespel.

Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 80 ans.

1.3 CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DU CONSEIL

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 décembre 2013.

Le règlement intérieur de la société peut être consulté par les actionnaires sur le site internet de la société.

Outre les compétences et les pouvoirs du Conseil, le règlement intérieur prévoit les règles de fonctionnement des comités spécialisés institués en son sein, 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 en cas de conflit d'intérêt réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement.

Il rappelle également 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.

Enfin le règlement intérieur prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective et ce, dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur. Les administrateurs qui participent ainsi aux délibérations du Conseil 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.

Attributions et missions 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.

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 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 2013 et des comptes consolidés semestriels du 30 septembre 2013,
- 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,
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013 et l'Assemblée générale ordinaire du 20 novembre 2013 (ordre du jour, projets de résolutions, rapports à soumettre à cette assemblée),
- la mise en œuvre des délégations 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,
- la mise en œuvre du programme de rachat d'actions,
- la prise de connaissance des comptes rendus de ses comités (le Comité d'audit et le Comité des rémunérations).

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 13 fois au cours de l'exercice 2013/2014 avec un taux d'assiduité de 92,31%.

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.

Evaluation des travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède à une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités par le biais d'un questionnaire adressé à chaque administrateur. Le dernier questionnaire a été soumis aux administrateurs en mars 2011 ; les résultats ont fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration sur l'exercice 2011/2012.

La prochaine évaluation formalisée du Conseil d'administration interviendra sur l'exercice 2014/2015 afin d'une part, que les administrateurs nommés sur l'exercice aient le recul nécessaire afin de délibérer en connaissance de cause et d'autre part, d'intégrer toute question relative au Comité d'audit mis en place le 20 novembre 2013.

Les comités du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la faculté pour celui-ci de créer en son sein un ou plusieurs comités destinés à l'assister. Les comités ont un rôle consultatif, ils sont chargés notamment d'étudier les questions que le Conseil ou son Président soumet à leur examen et de rapporter leurs conclusions au Conseil sous forme ce 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 de fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le Conseil lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

Au titre de l'exercice 2014, le Conseil d'administration a été assisté de deux comités spécialisés : le Comité d'audit en place depuis le 20 novembre 2013 et le Comité des rémunérations.

L'évolution de la composition des comités au cours de l'exercice écoulé figure au 4.2.2 du rapport de gestion.

Les comités sont composés à 100% de membres indépendants.

- 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 : Didier Crespel, assurant les fonctions de Président du comité et 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 de 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 2013/2014

Le Comité d'audit mis en place le 20 novembre 2013 s'est réuni une fois au cours de l'exercice écoulé (entre le 20 novembre 2013 et 31 mars 2014) notamment pour procéder à la revue des points clefs du bilan et du compte de résultat, des points de fiscalités, du financement et de l'endettement et faire le point sur le contrôle interne et la gestion des risques et élaborer les plans d'action associés.

Le taux de participation a atteint 100% lors de ce comité.

Le Comité d'audit s'est entretenu avec les Commissaires aux comptes le 8 avril 2014 pour prendre connaissance des procédures et des problématiques comptables de la société et ainsi mieux appréhender le suivi de l'élaboration et du contrôle de l'information comptable et financière.

- Le Comité des rémunérations

La composition du Comité des rémunérations et son évolution au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014 figurent au 4.2.1 du rapport de gestion.

Composition

Deux membres : Estelle Métayer, membre depuis le 24 septembre 2012 et Présidente depuis 2 septembre 2013 aux lieu et place d'Yves Guillemot et Laurence Hubert-Moy membre depuis le 27 juin 2013.

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoit que le Comité des rémunérations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants et d'aucun dirigeant mandataire social, la nouvelle 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 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,
- étudier les principes de rémunérations des équipes et talents clefs,
- proposer au Conseil 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 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,
- analyser la montée en compétence sur les nouveaux métiers.

Activité au cours de l'exercice 2013/2014

Le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois au cours de l'exercice écoulé pour étudier notamment la composition des équipes Ubisoft à fin 2013, les possibilités de rétention et de fidélisation des key people dans un marché tendu, les pratiques en la matière des concurrents, la revue des conclusions de l'enquête interne 2013, la revue des résultats de l'actionnariat salarié, l'analyse de l'efficacité des modes de rémunérations....

Le taux de participation a atteint 100%.

1.4 LIMITATIONS EVENTUELLES APORTEES AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL

Le Conseil d'administration a fait le choix de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration de celles de la Direction générale ; ce qui permet dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel d'assurer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et rendre plus efficace le processus des décisions.

Yves Guillemot exerce ses fonctions de Président et de Directeur général sans autre limitation de pouvoirs que celles prévues par les textes en vigueur, concernant les pouvoirs spécifiques du Conseil d'administration ou de l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément à l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a lors de sa séance du 14 mai 2013 encadré les pouvoirs du Président Directeur général en matière d'octroi de cautions, avals et garanties en fixant à 150M€ le montant global de l'autorisation d'une durée légale d'un an.

1.5 REGLES ET PRINCIPES ADOPTES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DETERMINER LES REMUNERATIONS ET AVANTAGES DE TOUTE NATURE ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

L'enveloppe votée en 2006 pour les jetons de présence a été portée de 250K€ à 370K€ par l'Assemblée générale du 27 juin 2013 puis de 370K€ à 450K€ par l'Assemblée générale du 20 novembre 2013, afin de tenir compte de l'augmentation prévisionnelle du nombre d'administrateurs (Assemblées générales des 27 juin 2013 et 20 novembre 2013) et de la mise en place du Comité d'audit à compter du 20 novembre 2013.

Les principes et règles de détermination de la rémunération du Président Directeur général et des Directeurs généraux ainsi que les jetons de présence attribués aux administrateurs au titre de l'exercice 2014 figurent à la partie 4.5.2 et 4.5.3 du rapport de gestion.

Le Président Directeur général et les Directeurs généraux délégués ont sur l'exercice 2014 bénéficié sur proposition du Comité des rémunérations d'une attribution d'options de souscription dans les proportions et conditions exposées au 3.3.5.1 du rapport de gestion. Ils n'ont en outre bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions et ne dispose pas de régime de retraite supplémentaire.

Concernant les actions gratuites, il est précisé que l'autorisation en la matière soumise à l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juillet 2014 prévoit que les dirigeants mandataires sociaux de la société ne pourront en être bénéficiaires.

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014 au Président Directeur général et aux Directeurs généraux délégués tels que présentés en partie 4.5.2 du rapport de gestion seront soumis à l'avis consultatif des actionnaires à l'occasion de l'Assemblée générale mixte du 1^{er} juillet avril 2014, conformément aux recommandations de l'article 24.3 du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées révisé en juin 2013 auquel la société se réfère.

L'information sur les rémunérations des dirigeants en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF du 22 décembre 2008 modifiées le 17 décembre 2013 est détaillée dans les tableaux correspondants en partie 4.5.3 du rapport de gestion.

1.6 ACCES, PARTICIPATION ET VOTE DES ACTIONNAIRES A L'ASSEMBLEE GENERALE

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 8 et 14 des statuts de la société et sont détaillées au 3.2 du rapport de gestion. Ces éléments sont rappelés dans l'avis préalable et l'avis de convocation publiés par la société avant toute assemblée.

1.7 PUBLICATION DE LA STRUCTURE DU CAPITAL ET DES ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Ce rapport renvoie au 3.3 du rapport de gestion de la société pour l'exercice clos le 31 mars 2014 en ce qui concerne la publication des informations mentionnées à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce relatif à la structure du capital de la société et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

1.8 LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LE GROUPE UBISOFT

La préparation de ce rapport 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 des travaux de l'audit interne, effectués à la demande de la Direction générale.

1.8.1 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

1.8.1.1 DEFINITION DU CONTROLE INTERNE

Ubisoft a rédigé le présent rapport 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. Cette démarche ne pouvant en outre que se trouver renforcée suite à la mise en place d'un Comité d'audit depuis le 20 novembre 2013.

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.

1.8.1.2 DEFINITION 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.

1.8.2 LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

1.8.2.1 ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE ET MODES OPERATOIRES

Depuis la suppression de la Direction de l'Audit Interne en 2010, dans un souci de proximité et d'efficacité, et pour un renforcement du travail commun des équipes, les responsables de zones sont en charge de continuer et d'améliorer ce processus de 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. Elle assume le contrôle interne plus précisément avec le Conseil d'administration assisté depuis le 20 novembre 2013 du Comité d'audit.

- ❖ **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, en concertation avec 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 préconiser 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 assisté 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 efficace prévention contre la fraude,...).

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 stocks 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.

1.8.2.2 DIFFUSION DES INFORMATIONS EN INTERNE

Afin de communiquer efficacement les objectifs stratégiques et donner aux équipes les moyens d'exercer leurs responsabilités, Ubisoft favorise le partage d'informations via des outils collaboratifs internes. Aux meetings locaux d'information et au réseau de communication interne, s'ajoute un portail accessible à tous les salariés mis en œuvre depuis 2007. Ce portail offre un accès continu et actualisé à toute l'information concernant le Groupe, le marché, ses évolutions ainsi qu'aux autres intranets. Ces derniers, mis à jour régulièrement, facilitent le partage des connaissances entre les différents métiers du Groupe et ce, par domaine:

- Opérationnel :
 - Espaces de travail dédiés au partage d'informations sur les projets, les développements, les technologies ainsi que des études et analyses.
- Informatique :
 - Base de connaissance commune accueillant la documentation fonctionnelle et technique relative aux applications et projets gérés par les services informatiques.
- Comptable, financier et contrôle de gestion :
 - Base de connaissance commune, uniquement accessible par les collaborateurs concernés, regroupant les manuels de procédures, les contacts Groupe ainsi que les informations relatives au cycle de reporting financier.
- Sécurité & Gestion de Risques
 - Les politiques et standards de sécurité sont accessibles à tous les employés sur un site dédié à la sécurité et gestion de risques.

A cela s'ajoutent, des sessions de formation et d'information régulières, organisées par les différents services, afin de communiquer les informations.

1.8.2.3 LE RECENSEMENT ET LA 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 vidéos
- 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

A 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.

1.8.2.4 LES ACTIVITES DE CONTROLE

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 et 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. Il diffuse les procédures comptables applicables au sein du Groupe, notamment via le manuel des principes comptables du Groupe. 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,...). 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 prédéfinis 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,...). 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 et s'assure de la bonne mise en œuvre de 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, ... 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 locaux et ressources humaines et matérielles. 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 et adaptées afin d'être les plus efficientes possibles.

1.8.2.5 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTROLE 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 2013/2014 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.

1.8.3 CONTROLE INTERNE RELATIF A L'ELABORATION DE L'INFORMATION FINANCIERE 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.

1.8.3.1 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 pour 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.

1.8.3.2 ORGANISATION DES SYSTEMES 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,...). 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,...). 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,...) 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,
- ✓ disponibilité, confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des données,
- ✓ protection des services connectés contre les accès non autorisés,
- ✓ surveillance du réseau contre les menaces internes et externes,
- ✓ 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.

1.8.3.3 LES PROCEDURES DE VALIDATION DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

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 terme de calendrier et de traitements comptables significatifs à anticiper.

Des interventions ponctuelles en cours d'exercice comme la revue de pré-closing avant chaque clôture 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.

1.8.3.4 PROCESSUS DE GESTION DE L'INFORMATION FINANCIERE EXTERNE

Le département communication financière diffuse, auprès des actionnaires, des analystes financiers, des investisseurs,...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.

1.8.4 PERSPECTIVES

Le Groupe entend mettre à profit la création du Comité d'audit afin de continuer à étendre son dispositif de contrôle interne sur ses activités de distribution en misant fortement sur la sensibilisation des équipes et du management, la revue systématique des risques et le développement d'outils efficaces et adaptés aux besoins des équipes.

2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ETABLIS EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIETE UBISOFT ENTERTAINMENT S.A.

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Ubisoft Entertainment S.A. 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 2014.

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 28 mai 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Franck Noël
Associé

Rennes, le 28 mai 2014

MB Audit

Roland Travers
Associé

INFORMATIONS JURIDIQUES

1 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTÉS

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'apprecier 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 ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

1. Contrat de licence avec Gameloft S.E. :

- Entité cocontractante :

Gameloft S.E. (pas de lien capitalistique entre votre société et Gameloft S.E.)

- Personnes concernées :

Yves Guillemot, Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot en qualité :

- d'administrateurs, de Président Directeur Général (Yves Guillemot), de Directeur Général Délégué (Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot) d'Ubisoft Entertainment S.A.,

- d'administrateurs, de Président Directeur Général (Michel Guillemot), de Directeur Général Délégué (Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Yves Guillemot et Christian Guillemot) de Gameloft S.E.
- Nature et objet :
- Le 20 novembre 2013, votre Conseil d'administration a autorisé votre société à conclure, avec un effet rétroactif au 1^{er} avril 2013, un contrat de licence d'exploitation exclusive permettant à la société Gameloft S.E. de commercialiser et promouvoir certaines marques de jeux vidéo de la société sur les téléphones portables dits « feature phones » ainsi que sur les téléphones portables et tablettes iOS et Android.
- Modalités :
- Les royalties comptabilisées en chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014 s'élèvent à 372 741 euros H.T.
- Le contrat de licence porte sur la période du 1^{er} avril 2013 au 1^{er} mai 2017.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Conventions avec des sociétés ayant des dirigeants communs

1. Contrat de licence de marques consenti par la filiale luxembourgeoise de votre société (Ubisoft Entertainment Sàrl) :

- Entité cocontractante :

Ubisoft Entertainment Sàrl (filiale indirectement détenue à 100 % par votre société).

- Personnes concernées :

Yves Guillemot en qualité :

- de Président Directeur Général d'Ubisoft Entertainment S.A.,
- de Co-Gérant d'Ubisoft Entertainment Sàrl.

- Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 14 mars 2011 a autorisé votre société à conclure, avec un effet rétroactif au 1^{er} avril 2010, un contrat de licence de marques dont Ubisoft Entertainment Sàrl est propriétaire, moyennant une redevance de 3.5% du chiffre d'affaires du groupe Ubisoft, lié à l'utilisation desdites marques. En parallèle, votre société refacture à Ubisoft Entertainment Sàrl les coûts marketing induits par l'utilisation de ces marques : cette refacturation est égale à 11% des redevances d'utilisation desdites marques.

- Modalités :

Les redevances comptabilisées en charge au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014 s'élèvent à 2 755 718 euros H.T.

Les coûts marketing refacturés et comptabilisés en produits au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014 s'élèvent à 303 130 euros H.T.

2. Contrat de licence avec la société Gameloft S.E. (en « sell-off ») :

- Entité cocontractante :

Gameloft S.E.

- Personnes concernées :

Yves Guillemot, Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot en qualité :

- d'administrateurs, de Président Directeur Général (Yves Guillemot), de Directeur Général Délégué (Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot) d'Ubisoft Entertainment S.A.,
- d'administrateurs, de Président Directeur Général (Michel Guillemot), de Directeur Général Délégué (Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Yves Guillemot et Christian Guillemot) de Gameloft S.E.

- Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 18 novembre 2008 a autorisé votre société à concéder à la société Gameloft S.A. (devenue depuis Gameloft S.E.) une licence d'exploitation exclusive et non cessible d'utilisation et reproduction de jeux vidéo pour formats iPhone et iPod Touch ainsi qu'une licence non exclusive et non cessible autorisant la reproduction des marques et logos relatifs aux jeux vidéo objets de la licence d'exploitation exclusive. Ce contrat a fait l'objet d'un avenant en date du 22 avril 2010 visant d'une part, à mettre à jour les jeux figurant en annexe 1 au contrat et d'autre part, à étendre au format iPad 5 les 12 jeux et applications iPhone et iPod Touch réalisés et commercialisés par Gameloft S.E. au titre dudit contrat.

- Modalités :

Les royalties comptabilisées en chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014 s'élèvent à 165 367 euros H.T.

Le contrat de licence porte sur la période du 28 janvier 2009 au 1^{er} avril 2012 avec une période de sell-off de 5 ans.

3. Contrat de licence de marques avec la société Gameloft S.E. (en « sell-off ») :

- Entité cocontractante :
Gameloft S.E.
- Personnes concernées :
Yves Guillemot, Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot en qualité :
 - d'administrateurs, de Président Directeur Général (Yves Guillemot), de Directeur Général Délégué (Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Michel Guillemot et Christian Guillemot) d'Ubisoft Entertainment S.A.,
 - d'administrateurs, de Président Directeur Général (Michel Guillemot), de Directeur Général Délégué (Claude Guillemot, Gérard Guillemot, Yves Guillemot et Christian Guillemot) de Gameloft S.E.

• Nature et objet :

Votre conseil d'administration du 18 août 2003 a autorisé votre société à conclure avec la société Gameloft S.A. (devenue depuis Gameloft S.E.) un contrat de licence de marques actuelles et futures concédées à titre exclusif pour le développement des jeux interactifs pour appareils de téléphonie, télécopie et télécommunications, assistantes personnels numériques et la télévision interactive.

Le contrat de licence de marque portait sur une durée de 10 ans à compter du 1^{er} avril 2002. Il a été dénoncé le 21 septembre 2011 avec effet au 1^{er} avril 2012 et une période de sell-off de 5 ans.

• Modalités :

Les royalties comptabilisées en chiffre d'affaires au titre de l'exercice clos le 31 mars 2014 s'élèvent à 111 591 euros H.T.

4. Convention de rémunération de garanties données :

• Entités cocontractantes :

Diverses filiales d'Ubisoft Entertainment S.A.

• Personne concernée :

Yves Guillemot en qualité :

- d'administrateur de votre société,
- de dirigeant mandataire social des filiales concernées.

• Nature et objet :

Votre Conseil d'administration du 17 novembre 2009 a autorisé votre société à facturer des intérêts financiers de 0.5% l'an à certaines de ses filiales à titre de rémunération des garanties octroyées par la société dans le cadre des engagements pris par lesdites filiales vis-à-vis des tiers (loyers, banques, partenaires commerciaux).

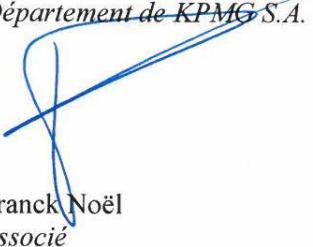
- Modalités :

La rémunération prend fin à l'échéance de chaque garantie. Le produit d'intérêts comptabilisés à ce titre pour l'exercice clos le 31 mars 2014 s'élève à 346 420 euros H.T.

Nantes, le 28 mai 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

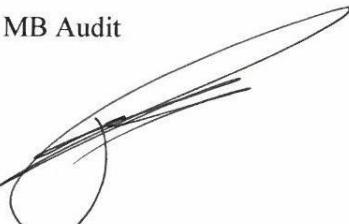
Franck Noël
Associé



Rennes, le 28 mai 2014

MB Audit

Roland Travers
Associé



2 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DESIGNE ORGANISMES TIERS INDEPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIETALES CONSOLIDEES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31/03/2014

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Ubisoft Entertainment S.A. désigné organisme tiers indépendant, dont la recevabilité de la demande d'accréditation a été admise par le COFRAC le 28 octobre 2013, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 mars 2014, 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'Ubisoft Entertainment S.A. 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 protocole 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.

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 six personnes entre novembre 2013 et mai 2014. 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 3000²².

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 sociaux 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 consolidées, 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 1.4.1 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 huit 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.

²² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

Pour les informations RSE listées dans le tableau ci-dessous que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités, 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 d'entités que nous avons sélectionnées²³ 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 42% des effectifs et 64% des informations quantitatives environnementales.

Indicateurs	Périmètre de reporting
Effectif total et répartition par âge, par sexe, par zone géographique, par type de contrat, par métier	
Embauches et licenciements	Groupe hors « Hybride Technologies Inc. » et «Future Game of London Ltd» (99% des effectifs)
Pourcentage de femmes manager	
Nombre total d'heures de formation	
Pourcentage de nationalités étrangères au sein de l'entité	
Consommation d'électricité	40 sites représentant 88% des effectifs Groupe

Informations qualitatives

Thèmes sociaux	Organisation du dialogue social Bilan des accords collectifs
Thèmes environnementaux	Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement Recyclage des Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE) produits Recours aux énergies renouvelables
Thèmes sociétaux	Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale Actions de partenariat ou mécénat Protection et accompagnement de la jeunesse dans l'utilisation des jeux-vidéos

²³ Ubisoft Divertissement Inc., UbiSoft Entertainment SA, Ubisoft EMEA, Ubisoft France, Ubisoft International, Ubisoft Mobile Games, Ubisoft Motion Pictures, Ubisoft Motion Pictures Rabbid, Ubisoft Paris et Ubisoft Production Internationale SAS

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.

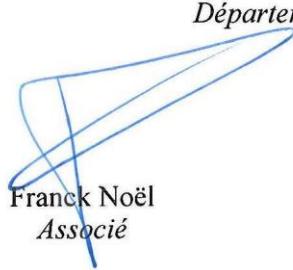
Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du 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, le 28 mai 2014

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Franck Noël
Associé



Philippe Arnaud
Associé
Département Changement Climatique & Développement Durables

3 ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 1ER JUILLET 2014

3.1 ORDRE DU JOUR

Partie ordinaire de l'assemblée

Première résolution	Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2014
Deuxième résolution	Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2014
Troisième résolution	Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014
Quatrième résolution	Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-40 et suivants du Code de commerce
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 d'achat, de conservation ou de transfert d'actions Ubisoft Entertainment SA

Partie extraordinaire de l'assemblée

Onzième résolution	Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital social par annulation d'actions
Douzième résolution	Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions réservée aux adhérents à un plan d'épargne du Groupe
Treizième 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
Quatorzième résolution	Création d'une nouvelle catégorie d'actions constituée d'actions de préférence, régies par les articles L.228-11 et suivants du Code de commerce, modification corrélative des statuts, dans le cadre et sous réserve de l'adoption de la quinzième résolution et/ou de la seizième résolution

Quinzième résolution

Autorisation donnée 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 et/ou des mandataires de sociétés liées à la Société, à l'exclusion des dirigeants mandataires de la Société

Seizième résolution

Autorisation donnée 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 membres du Comité Exécutif du groupe UBISOFT tels que visés au 4.2.3 du Rapport de Gestion, à l'exclusion des dirigeants mandataires de la Société

Partie ordinaire et extraordinaire de l'assemblée

Dix-septième résolution Pouvoirs pour formalités

3.2 PROJETS DES RESOLUTIONS AU VOTE DE L'ASSEMBLEE

3.2.1 PARTIE ORDINAIRE DE L'ASSEMBLEE

PREMIERE RESOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2014)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 2014 tels qu'ils ont été présentés (comprenant le bilan, le compte de résultats et l'annexe), lesquels font apparaître une perte de 184 120 003,12€, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIEME RESOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2014)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat déficitaire de l'exercice clos le 31 mars 2014, comme suit :

- **Résultat déficitaire** - 184 120 003,12€

Crédit du compte «Primes d'émission » + 244 540 143,50€

- **Solde du compte « Primes d'Emission »** + 60 420 140,38€

L'Assemblée générale prend, en outre, acte qu'il n'a pas été distribué de dividende au cours des trois exercices précédents.

TROISIEME RESOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2014)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 2014 tels qu'ils ont été présentés (comprenant notamment le bilan, le compte de résultats consolidé et l'annexe), lesquels font apparaître une perte de 65 525 005,66€, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

QUATRIEME RESOLUTION

(Approbation des conventions et engagements visés aux articles L. 225-40 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-40 et suivants du Code de commerce, approuve la nouvelle convention autorisée par le Conseil d'administration et conclue au cours de l'exercice clos le 31 mars 2014 et prend acte des informations relatives aux conventions conclues et aux engagements pris au cours d'exercices antérieurs.

CINQUIEME RESOLUTION

(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 de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code ce 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 2014 à M. Yves Guillemot, Président Directeur général.

SIXIEME RESOLUTION

(*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 de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code ce 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 2014 à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué.

SEPTIEME RESOLUTION

(*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 de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code ce 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 2014 à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué.

HUITIEME RESOLUTION

(*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 de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code ce 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 2014 à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué.

NEUVIEME RESOLUTION

(*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 de juin 2013, lequel constitue le code de référence de la Société en application de l'article L. 225-37 du Code ce 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 2014 à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué.

DIXIEME RESOLUTION

(*Autorisation d'achat, de conservation ou de transfert d'actions Ubisoft Entertainment SA*)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et conformément aux dispositions applicables du Règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 et du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers, à acheter, conserver et transférer des actions de la Société, dans la limite d'un nombre d'actions représentant jusqu'à 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 le pourcentage de rachat maximum d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opération de croissance externe est limité à 5% du capital conformément à la loi.

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 de :

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

Le prix unitaire d'achat maximal autorisé, hors frais, est de 30€ soit sur la base du capital social au 30 avril 2014 un montant maximum de 317 774 190€, étant précisé qu'en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution d'actions gratuites, et/ou division ou regroupement des actions, le prix unitaire d'achat maximal et le montant maximum du programme seront ajustés en conséquence.

L'utilisation de l'autorisation ne pourra 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. Ces moyens incluent les opérations de gré à gré, les cessions de blocs de titres, les ventes à réméré, l'utilisation de tout instrument financier dérivé négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré, et la mise en place de stratégies optionnelles, dans les conditions autorisées par l'Autorité des Marchés Financiers.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués en une ou plusieurs fois à tout moment hormis en période d'offre publique sur les actions de la Société.

Le Conseil d'administration informera les actionnaires, lors de chaque assemblée générale annuelle, des achats, transferts ou annulations d'actions ainsi réalisés ainsi que de l'affectation et, le cas échéant, la réaffectation, dans les conditions prévues par la loi, des actions acquises, aux différents objectifs poursuivis.

L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales, pour passer tous ordres de bourse ou hors marché, 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 est nécessaire.

L'Assemblée générale confère également tous pouvoirs au Conseil d'administration, si la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers 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.

Cette autorisation est donnée pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

3.2.2 PARTIE EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLEE

ONZIEME RESOLUTION

(Autorisation donnée au Conseil d'administration pour réduire le capital social par annulation d'actions)

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 statuant conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, 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 des actions que la Société détient ou pourrait détenir par suite d'achats réalisés dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par la dixième résolution soumise à la présente assemblée ou encore de programmes d'achat d'actions autorisés antérieurement ou postérieurement à la date de la présente assemblée.

L'Assemblée générale 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 donnée pour une durée de dix-huit mois à compter du jour de la présente assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

DOUZIEME RESOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions réservée aux adhérents à un plan d'épargne du 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, statuant conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, 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 sa compétence à l'effet de décider 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 ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne du 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 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 ordinaires 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-troisième résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013.

3. décide de supprimer au profit des adhérents à un plan d'épargne du Groupe, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, à émettre dans le cadre de la présente délégation.
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 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 d'autres titres donnant accès au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires, à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée au 5°) 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.

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 régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier.

Le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées, et à l'effet 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 régies par l'article L. 214-40-1 du Code monétaire et financier,
- 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 ordinaires 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 ordinaires à concurrence du montant des actions ordinaires qui seront effectivement souscrites,
- 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.

TREIZIEME RESOLUTION

(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 et conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration la compétence de procéder, en une ou plusieurs fois, à l'émission d'actions ordinaires 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 (ci-après « 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 ordinaires 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 autorisation s'impute sur le plafond de 4.000.000€ fixé dans la vingt-troisième résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013 ;
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 le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions à émettre au profit des salariés et mandataires sociaux des Filiales ;
6. approuve en application de l'article 423 du Code fiscal américain (Section 423 of the *Internal Revenue Code*) le plan adopté par le Conseil d'administration du 11 février 2014 et confirmé par le Conseil d'administration du 17 mars 2014, au profit des salariés des filiales américaines de la Société dans le cadre de la vingtième résolution de l'Assemblée générale mixte du 24 septembre 2012 ;
7. 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 délégation et notamment à l'effet de :
 - 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, 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 4° de la présente résolution,
 - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
 - fixer la date de jouissance des actions à émettre,
 - procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la prime ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions,
 - le cas échéant, demander l'admission des actions nouvelles aux négociations sur le marché Euronext Paris ou tout autre marché réglementé,
 - conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et procéder à la modification corrélatrice des statuts,
 - 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,
 - et plus généralement déterminer les conditions et modalités des opérations effectuées dans le cadre de la présente résolution, constater la réalisation de l'augmentation de capital, et effectuer toutes les formalités légales, le tout en conformité des dispositions des articles L. 225-129-2 et L. 225-138 du Code de commerce.
8. décide que 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.

QUATORZIEME RESOLUTION

(Création d'une nouvelle catégorie d'actions constituée d'actions de préférence, régies par les articles L.228-11 et suivants du Code de commerce, modification corrélatrice des statuts, dans le cadre et sous réserve de l'adoption de la quinzième résolution et/ou de la seizième résolution)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, du rapport spécial des Commissaires aux comptes et du rapport du Commissaire aux apports conformément aux dispositions de l'article L. 225-147 relatif aux avantages particuliers, sous condition suspensive de l'adoption de la quinzième résolution et/ou de la seizième résolution :

1. décide, en application des articles L.228-11 et suivants du Code de commerce, d'introduire dans les statuts de la Société la faculté de créer une ou plusieurs catégories d'actions de préférence, dont les caractéristiques et les modalités de conversion en actions ordinaires sont fixées comme indiqué ci-après;

2. décide que l'émission d'actions de préférence ne pourra être décidée que dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions aux membres du personnel salarié ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui sont liés directement ou indirectement à la Société conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce – étant ici précisé que les mandataires sociaux de la Société ne pourront en vertu et sous réserve de l'approbation des quinzième et seizième résolutions ci-après être bénéficiaires d'une attribution gratuite d'actions ordinaires et/ou de préférence ;
3. décide, en conséquence, que le capital de la Société sera composé de deux catégories d'actions : les actions ordinaires et les actions de préférence ;
4. décide que l'admission des actions de préférence aux négociations sur le marché Euronext Paris ne sera pas demandée ;
5. décide que la valeur nominale unitaire des actions de préférence sera de 0,0775€ ;
6. décide que les actions de préférence ne conféreront pas de droit de vote aux assemblées générales ; cependant, les titulaires d'actions de préférence auront le droit de participer à une assemblée spéciale dans les conditions prévues par l'article L. 225-99 du Code de commerce et par les statuts de la Société, en cas de modification des droits attachés à cette catégorie d'actions ;
7. décide que chaque action de préférence disposera d'un droit de distribution égal à 1% du droit de distribution et, en cas de dissolution de la Société, d'un droit dans le boni de liquidation proportionnel à la quote-part que son montant nominal représente dans le capital social ;
8. décide que les actions de préférence n'auront pas de droit préférentiel de souscription pour toute augmentation de capital ou toute opération avec droit sur les actions ordinaires ; en revanche, le ratio de conversion visé sous les quinzième et seizième résolutions de la présente Assemblée ou qui pourrait être fixé par toute résolution ultérieure de même nature, sera ajusté de façon à préserver les droits des titulaires dans les conditions prévues contractuellement à cet effet dans le règlement du plan d'attribution gratuite d'actions de préférence ;
9. décide - après avoir pris acte que dans la mesure où les actions de préférence ne pourront être émises que dans le cadre d'une attribution d'actions aux membres du personnel salarié ou mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui sont liés directement ou indirectement à la Société conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; la date de conversion sera directement liée aux périodes d'acquisition prévues dans le plan d'attribution gratuite - que les actions de préférence seront converties en actions ordinaires :
 - en fonction de l'évolution du cours de bourse des actions ordinaires à l'issue d'un délai minimum de quatre ans à compter de la date d'attribution des actions de préférence par le Conseil d'administration de la Société – étant ici précisé que la date de conversion qui serait appliquée dans le cadre des attributions gratuites d'actions de préférence mises en œuvre dans le cadre et sous réserve de l'adoption des quinzième et seizième résolutions ci-après sera de cinq ans ;
 - selon les modalités déterminées par le Conseil d'administration lors de l'attribution à savoir : conversion automatique à date de conversion ou à la demande du porteur à compter de la date de conversion et jusqu'à une date déterminée par le Conseil d'administration, et
10. décide que dans l'hypothèse où le nombre d'actions ordinaires auxquelles donneraient droit à conversion les actions de préférence, serait égal à zéro en application des conditions de conversion, la Société pourra décider du rachat desdites actions de préférence en vue de leur annulation, étant précisé qu'en tout état de cause, à compter de la date de conversion, les actions de préférence ne donneront plus droit à dividende ;
11. décide, en conséquence de ce qui précède, que les statuts de la Société devront être modifiés de la manière suivante, lors de la décision d'attribution desdites actions de préférence :

- l'article 4 du Titre II «Capital Social – Forme des actions – Droits attachés aux actions» est ainsi modifié :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction [Ajouts=mentions, gras, italique et soulignées]
Le capital social est fixé à [huit millions deux cent mille quarante euros et quarante-et-un centimes (8.200.040,41€)]. Il est divisé en [cent cinq millions huit cent six mille neuf cent soixante-treize (105.806.973) actions] entièrement libérées.	<p>Le capital social est fixé à [<i>montant en lettre</i>] euros [<i>montant en chiffres €</i>]). Il est divisé en [<i>montant en lettres (montant en chiffres)</i>] actions] entièrement libérées <u>dont</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>[●] actions ordinaires d'une valeur nominale de 0,0775€, et</u> ▪ <u>[●] actions de préférence d'une valeur nominale de 0,0775€.</u> <p><u>Il peut être créé, dans les conditions légales et réglementaires, des actions de préférence émises en application des articles L 228-11 et suivants du Code de commerce et dont les droits particuliers sont définis dans les présents statuts.</u></p> <p><u>Pourront être créées plusieurs catégories d'actions de préférence ayant des caractéristiques différentes en ce qui concerne notamment (i) leur date d'émission et (ii) leur ratio de conversion.</u></p> <p><u>Il sera en conséquence procédé, par l'organe social décidant l'émission d'actions de préférence, à la modification corrélative du présent article 4 en vue de préciser la désignation et les caractéristiques de la catégorie ainsi émise et notamment celles mentionnées aux (i) et (ii) ci-dessus.</u></p> <p><u>Dans les présents statuts, le terme "action(s)" inclut les actions ordinaires et les actions de préférence et le terme "actionnaire(s)" inclut à la fois les titulaires d'actions ordinaires et les titulaires d'actions de préférence.</u></p> <p><u>Chaque action jouit des mêmes droits, sous réserve de ce qui est indiqué à l'article 7. ci-après.</u></p>

- l'article 5 du Titre II «Capital Social – Forme des actions – Droits attachés aux actions» est remplacé par l'article suivant :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
	[Ajouts=mentions, gras, italique et soulignées]
<p>Les actions entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur.</p> <p>Les actions de la Société donnent lieu à inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et se transmettent par virement de compte à compte.</p> <p>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.</p>	<p>Les actions <u>ordinaires</u> entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur.</p> <p><u>Les actions de préférence de la Société sont obligatoirement nominatives et ne peuvent être conventionnellement démembrées.</u></p> <p>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. <u>Les actions ordinaires</u> et se transmettent par virement de compte à compte. <u>Les actions de préférence sont inaccessibles.</u></p> <p>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.</p>

- l'article 7 et l'article 8 du Titre II « Capital Social – Forme des actions – Droits attachés aux actions» sont fusionnés et remplacés par l'article suivant (les articles qui suivent seront renumérotés en conséquence) :

Anciennes rédactions	Nouvelle rédaction [Ajouts=mentions, gras, italique et soulignées]
<p><u>ARTICLE 7 :</u></p> <p>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.</p> <p>Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou à la suite d'une augmentation ou d'une réduction de capital, quelles qu'en soient les modalités, d'une fusion ou de toute autre opération, les propriétaires d'actions en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer leurs droits qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre d'actions ou de droits formant rompus nécessaire.</p>	<p><u>ARTICLE 7 :</u></p> <p>[Transposé au 1^{er} alinéa du II. ci-dessous]</p> <p><i>I. Stipulations communes aux actions</i></p> <p>Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de regroupement ou d'attribution d'actions, ou à la suite d'une augmentation ou d'une réduction de capital, quelles qu'en soient les modalités, d'une fusion ou de toute autre opération, les propriétaires d'actions en nombre inférieur à celui requis ne peuvent exercer leurs droits qu'à la condition de faire leur affaire personnelle du groupement et, éventuellement, de l'achat ou de la vente du nombre d'actions ou de droits formant rompus nécessaire.</p>
<p><u>ARTICLE 8 :</u></p> <p>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 2 ans au moins au nom du même actionnaire.</p> <p>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</p>	<p><u>ARTICLE 8 :</u></p> <p><i>II. Autres droits attachés aux actions ordinaires</i></p> <p>Chaque action <i>ordinaire</i> 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.</p> <p>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 2 ans au moins au nom du même actionnaire.</p> <p>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.</p>

Insertion de clauses relatives aux actions de préférence à l'Article 7. (anciens articles 7 et 8)

III. Autres droits attachés aux actions de préférence

Les actions de préférence et les droits de leurs titulaires sont régis par les dispositions applicables du Code de commerce et par les dispositions des statuts qui leurs sont applicables.

Les actions de préférence sont privées de droit préférentiel de souscription pour toute augmentation de capital ou opération avec droit sur les actions ordinaires. En revanche, le ratio de conversion tel que visé au 2.2 ci-après, sera ajusté de façon à préserver les droits des titulaires d'actions de préférence, dans les conditions légales et réglementaires et dans les conditions des présents statuts.

Les actions de préférence seront libérées intégralement lors de leur émission par incorporation des réserves, primes ou bénéfices de la Société à due concurrence.

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 (tel que défini à l'article 2.2 des présents statuts), 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

Sous réserve de l'atteinte des conditions établies à l'article 2.2 ci-dessous, les actions de préférence seront converties en un nombre d'actions ordinaires conformément au 2.3 ci-dessous.

2.1 Date de Conversion

*Les actions de préférence ne pouvant être émises que dans le cadre d'une attribution gratuite d'actions aux membres du personnel salarié et/ou aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui sont liés directement ou indirectement à la Société - conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, la date de conversion (la « **Date de Conversion** ») sera directement liée aux périodes d'acquisition ou de conservation, selon le cas, prévues dans le plan d'attribution gratuite d'actions, et ne pourra 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 sera 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** »). Etant précisé que le Conseil d'administration déterminera à cet effet au jour de l'attribution:*

- le Cours de Bourse Pondéré à partir duquel les actions de préférence pourront donner droit à conversion (le « **Cours de Bourse Plancher** ») qui, ne pourra en tout état de cause, être inférieur ;
 - 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 (le « **Cours du Jour** »),

- 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 (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'augmentera plus (le « **Cours de Bourse Plafond** »), qui ne pourra, en tout état de cause, 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.

Si le Cours de Bourse Plafond :

- est atteint : le nombre maximum d'actions ordinaires résultant de la conversion de la totalité des actions de préférence émises ne pourra être supérieur à l'enveloppe votée par l'Assemblée générale dans la résolution ayant autorisé le Conseil d'administration à attribuer gratuitement lesdites actions de préférence ;
- n'est pas atteint : il sera appliqué une réduction selon les modalités définies par le Conseil d'administration au jour de l'attribution.

2.3 Modalités de conversion

Sous réserve de l'atteinte des conditions établies au paragraphe 2.2 ci-avant, 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 telle que définie au 2.1 ci-après,
- 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.

La Société pourra informer les titulaires d'actions de préférence de la mise en œuvre de la conversion par tous moyens avant la date effective de conversion.

En toutes hypothèses, la conversion en actions ordinaires ne pourra pas intervenir entre la publication au BALO d'un avis de réunion de toute assemblée générale et la tenue de ladite assemblée, dans ce cas la Date de Conversion sera décalée à l'issue de l'assemblée générale.

Lorsque le nombre total d'actions ordinaires devant être reçues par un titulaire en appliquant le ratio de conversion au nombre d'actions de préférence qu'il détient n'est pas un nombre entier, ledit titulaire recevra le nombre d'actions ordinaires immédiatement inférieur.

La conversion des actions de préférence en actions ordinaires, s'il s'agit d'actions nouvelles et non d'actions existantes détenues dans le cadre du programme de rachat, emportera renonciation des actionnaires au droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires nouvelles issues de la conversion.

Toutes les actions de préférence ainsi converties seront définitivement assimilées aux actions ordinaires à leur Date de Conversion et porteront jouissance courante.

Le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, devra prendre acte, s'il y a lieu, du nombre d'actions ordinaires nouvelles issues de la conversion d'actions de préférence intervenue lors dudit exercice ou du nombre d'actions ordinaires existantes attribuées et apportera les modifications nécessaires aux statuts.

3. Options de rachat des actions de préférence à l'initiative de la Société

Le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions légales ou réglementaires, peut procéder au rachat à leur valeur nominale suivie de l'annulation de tout ou partie des actions de préférence en cas de non atteinte des critères de conversion visés au point 2.2 ci-avant, étant précisé qu'en tout état de cause, à compter de la Date de Conversion, les actions de préférence ne donneront plus droit à dividende.

Dans ce cas, la Société pourra informer les titulaires d'actions de préférence de la mise en œuvre du rachat par l'envoi par tous moyens avant la date effective du rachat.

En cas de rachat d'une partie seulement des actions de préférence, les actions de préférence seront rachetées de manière proportionnelle entre les titulaires d'une même catégorie d'actions de préférence.

Toutes les actions de préférence ainsi rachetées seront définitivement annulées à leur date de rachat, et le capital de la Société sera corrélativement réduit, les créanciers disposant d'un droit d'opposition.

Le Conseil d'administration devra prendre acte, s'il y a lieu, du nombre d'actions de préférence racheté et annulé lors dudit exercice et apportera les modifications nécessaires aux clauses des statuts relatives au montant du capital social et au nombre de titres qui le composent.

4. 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. Les titulaires d'actions de préférence sont réunis en assemblée spéciale pour tout projet de modification des droits attachés aux actions de préférence. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L 228-17 du Code de commerce, sera soumis à l'approbation de toute assemblée spéciale concernée, tout projet de fusion ou scission de la Société dans le cadre duquel les actions de préférence ne pourraient pas être échangées contre des actions comportant des droits particuliers équivalents.

Les assemblées spéciales ne délibèrent valablement que si les titulaires d'actions de préférence de la catégorie concernée, présents ou représentés, possèdent au moins, sur première convocation, le tiers et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions de préférence ayant le droit de vote. En cas de modification ou d'amortissement du capital, les droits des titulaires d'actions de préférence sont ajustés de manière à préserver leurs droits en application des dispositions de l'article L 225-99 du Code de commerce.

12. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment à l'effet de :

- fixer certaines caractéristiques des actions de préférence qui seraient nécessaires à la mise en place des plans d'attribution gratuite d'actions de préférence conformément aux dispositions de la présente résolution ;
- assortir, si le Conseil d'administration le décide, de conditions additionnelles les règles de conversion des actions de préférence en actions ordinaires de la Société visées ci-dessus ;

- fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières ou des titulaires d'autres droits donnant accès au capital, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres ajustements ;
 - procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après l'augmentation de capital, et généralement prendre toutes les dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée ; et
 - prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords, requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin de l'émission envisagée ou y surseoir, et notamment constater l'augmentation de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et insérer les modifications statutaires, telles qu'établies dans la présente résolution, préalablement à l'attribution des actions de préférence.
13. décide que la présente délégation est valable pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente assemblée.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation donnée 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 et/ou des mandataires de sociétés liées à la Société, à l'exclusion des dirigeants mandataires 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, 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 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.
2. décide que les actions ainsi attribuées seront des actions ordinaires et/ou de préférence sous condition suspensive pour ces dernières de l'adoption de la résolution qui précède.
3. décide que le Conseil d'administration procèdera 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.
4. décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation et que le nombre d'actions ordinaires pouvant être créées en cas de conversion des actions de préférence ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **1,7%** 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 commun au plafond visé sous la seizième résolution de la présente Assemblée.
 - (i) ce plafond de 1,7% est réparti à hauteur de 0,6% pour les actions ordinaires après conversion d'actions de préférence et à hauteur de 1,1% pour les actions ordinaires;
 - (ii) ce plafond est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires 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
 - (iii) 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-troisième résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013.

5. décide que l'attribution des actions :

- 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.
 - 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.
6. 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.
7. décide qu'en cas d'attribution d'actions de préférence et sous réserve de l'adoption de la quatorzième résolution qui précède:
- a) le ratio de conversion à l'issue de la période de conservation sera - sous réserve de la réalisation des conditions visées au b) ci-après et d'ajustements, le cas échéant, dans les conditions légales et réglementaires, 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.
 - b) ces dernières seront converties en actions ordinaires de la Société à l'issue de la période de conservation par application du ratio de conversion visé au a) ci-avant.
8. 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 qui seraient émises en vertu de la présente résolution.

9. 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, le cas échéant, les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation, 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, la délégation antérieure octroyée par la 22^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013.

SEIZIEME RESOLUTION

(Autorisation donnée 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 membres du Comité Exécutif du groupe UBISOFT tels que visés au 4.2.3 du Rapport de Gestion, à l'exclusion des dirigeants mandataires 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, existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des membres du Comité Exécutif, tels que visés au 4.2.3 du Rapport de Gestion, 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.
2. décide que les actions ainsi attribuées seront des actions ordinaires et/ou de préférence sous condition suspensive pour ces dernières de l'adoption de la quatorzième résolution.
3. décide que le Conseil d'administration procèdera 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.
4. décide en outre que l'attribution définitive de la totalité des actions en vertu de la présente résolution devra être assujettie à la réalisation de conditions de performance appréciées sur une période minimum de trois exercices liées au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant du groupe UBISOFT avant rémunération payée en actions, à l'exception des actions attribuées dans le cadre de plans mondiaux ou attribuées aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société ayant souscrit des actions de la Société dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en vertu de la douzième ou de la treizième résolution de la présente assemblée ou de résolutions ultérieures ayant le même objet.

5. décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation et que le nombre d'actions ordinaires pouvant être créée en cas de conversion des actions de préférence ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **0,1%** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, ce plafond s'imputant sur celui de la quinzième résolution, étant précisé que :
 - (i) ce plafond est fixé compte tenu du nominal des actions ordinaires 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) 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-troisième résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013.
6. décide que l'attribution des actions
 - 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 quatre ans. Dans la mesure où la période d'acquisition serait au minimum de quatre ans, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration 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.
 - 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.
7. 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.
8. décide qu'en cas d'attribution d'actions de préférence et sous réserve de l'adoption de la quatorzième résolution qui précède:
 - a) le ratio de conversion à l'issue de la période de conservation sera - sous réserve de la réalisation des conditions visées au b) ci-après et d'ajustements, le cas échéant, dans les conditions légales et réglementaires, 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.
 - b) ces dernières seront converties en actions ordinaires de la Société à l'issue de la période de conservation par application du ratio de conversion visé au a) ci-avant.
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 qui seraient émises en vertu de la présente résolution.

10. 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, le cas échéant, les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation, 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, la délégation antérieure octroyée sous la vingt-deuxième résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juin 2013.

3.2.3 PARTIE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DE L'ASSEMBLEE

DIX-SEPTIEME RESOLUTION

(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.

RENSEIGNEMENTS A CARACTERE GENERAL

1 RESPONSABLES DU DOCUMENT DE REFERENCE

1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Yves Guillemot
Président Directeur général

1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

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 le rapport de gestion figurant en pages 1 à 97 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 données 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 129 à 130 et 143 à 145 des documents de référence 2012 et 2013.

Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2012 figure pages 129 et 130 du document de référence 2012. Il ne contient pas d'observation.

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 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 2012 (pages 158 et 159 du document de référence 2012) ne contient pas d'observation.

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 présent document de référence) ne contient pas d'observation.

Les contrôleurs légaux ont certifié sans réserve les comptes sociaux des trois derniers exercices.

Le 26 juin 2014, Yves Guillemot
Président Directeur général

1.3 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES

NOMS	Date de 1 ^{ère} nomination	Prochaine échéance du mandat
Titulaire : KPMG SA représentée par Monsieur 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 Monsieur Roland Travers 23, rue Bernard Palissy 35000 RENNES	2010	2016
Suppléant : Monsieur Sébastien Legeai Rocade de l'Aumaillerie - 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 2012 au 31 mars 2014 sont détaillés dans la partie **Etats Financiers** en 1.6.9.6

2 INFORMATIONS DE COMMUNICATION FINANCIERE

2.1 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

2.2 CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIERE POUR L'EXERCICE 2014/2015

Date	
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre	Semaine du 14 juillet 2014
Résultats semestriels	Semaine du 3 novembre 2014
Chiffre d'affaires 3 ^{ème} trimestre	Semaine du 9 février 2015
Résultats annuels	Semaine du 11 mai 2015

Ces dates sont données à titre indicatif ; elles seront confirmées en cours d'année.

3 TABLES DE CONCORDANCE

3.1 TABLE DE CONCORDANCE DOCUMENT DE REFERENCE

Cette table thématique permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe 1 du Règlement Européen 809/2004/CE.

Rubriques	Partie du Document de référence	Chapitres	n° page
1. PERSONNES RESPONSABLES	Renseignements à Caractère Général	1.1	246
2. CONTRÔLEURS LEGAUX DES COMPTES	Renseignements à Caractère Général	1.3	247
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES – Chiffres clés	Rapport de Gestion	1.1.3	4
4. FACTEURS DE RISQUE	Rapport de Gestion	1.7	44
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR			
5.1 Histoire et évolution de la société			
5.1.1 raison sociale et nom commercial	Rapport de Gestion	3.1	58
5.1.2 lieu et numéro d'enregistrement	Rapport de Gestion	3.1	58
5.1.3 date de constitution et durée de vie	Rapport de Gestion	3.1	58
5.1.4 siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège	Rapport de Gestion et Renseignements à caractère général	3.1 et 2.1	58 et 248
5.1.5 événements importants dans le développement des activités	Rapport de Gestion	1.1	2
5.2 Investissements	Rapport de Gestion	1.6.1	42
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	Rapport de Gestion		
6.1. Principales activités	1.2.2 à 1.2.3		6
6.2. Principaux marchés	1.2.4 à 1.2.5, 1.7.1.2 ;1.8	7, 44 et 55	
6.3. Evénements exceptionnels ayant influencé les principales activités ou les principaux marchés	1.2.6 et 1.7.1		8 et 44
6.4. Dépendance l'égard de certains contrats	N/A		
6.5. Position concurrentielle.	1.1 et 1.7.1		2 et 44
7. ORGANIGRAMME	Rapport de Gestion	1.5.3	41
7.1. Description et place de l'émetteur dans le Groupe.			
7.2. Principales filiales			
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIERES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	Rapport de Gestion		
8.1. Immobilisations corporelles les plus significatives	1.6.3		43
8.2. Immobilisation corporelles et questions environnementales	N/A		
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	Rapport de Gestion		
9.1. Situation financière	1.2.7		8
9.2. Résultat d'exploitation	1.2.6		8
10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	Rapport de Gestion		
10.1. Informations sur les capitaux	1.3.1		10
10.2. Flux de trésorerie.	1.3.2		10
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	1.3.3		11
10.4. Restriction à l'utilisation des capitaux	1.3.3		11
10.5. Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux points 5.2.3 et 8.1.	1.2.8		9

Renseignements à caractère général | 2014

11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	Rapport de Gestion	1.6.2	42
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	Rapport de Gestion	1.8.2	55
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		N/A	
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	Rapport de Gestion		
14.1 membres des organes d'administration, de direction		4.2	75
14.2 Conflits d'intérêts		4.2.8	78
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	Rapport de Gestion		
15.1 rémunération versée et avantages en nature		4.5.2	85
15.2 Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages.		4.5.2	85
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION			
16.1 mandat des membres du Conseil d'administration	Rapport de Gestion	4.4	80
16.2 contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	Rapport de Gestion	4.2.7	78
16.3 Informations sur le Comité de l'audit et le Comité de rémunération	Rapport de Gestion et Rapport du Président	4.3 et 1.3.5	78 et 198
16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	Rapport de Gestion	4.1	75
17. SALARIÉS	Rapport de Gestion		
17.1 nombre de salariés		1.4.2	15
17.2 Participations au capital et stock options		1.4.2.3 et 4.5.4	20 et 94
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur		1.4.2.3	22
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	Rapport de Gestion		
18.1 Répartition du capital et des droits de vote		3.3.12	72
18.2 droits de vote différents		3.3.12	72
18.3 Contrôle de l'émetteur		3.3.12	72
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle		3.3.12	74
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	Etats Financiers	1.6.9.2	151
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR			
20.1 Informations financières historiques	Etats Financiers	1 à 4	98 à 188
20.2 Informations financières pro forma		1 à 4	98 à 188
20.3 États financiers	Etats Financiers	1 à 4	98 à 188
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	Etats Financiers	1 à 4	98 à 188
20.5 Date des dernières informations financières	Renseignements à Caractère général	2.2	248
20.6 Informations financières intermédiaires et autres		N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	Etats Financiers	1.6.7	130
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	Rapport de Gestion	1.7.2.1	47
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	Rapport de Gestion	1.8.1	55
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	Rapport de Gestion		
21.1 Capital social		3.3.1	60
21.2 Acte constitutif et statuts		3.2	58
22. CONTRATS IMPORTANTS		N/A	
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS		N/A	
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	Renseignements à Caractère Général	2.1	248
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	Etats Financiers	3.6.6	186

3.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL – TABLE DE RECONCILIATION

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	N° Page
1. Comptes annuels de la société	158 à 186
2. Comptes consolidés du Groupe	99 à 155
3. Rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	187
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	156
5. 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	1 à 97
6. Attestation de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le document de référence	246
7. Honoraires des Commissaires aux comptes	155
8. 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	190 à 211
9. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	212

3.3 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	Chapitre du Rapport de gestion	Pages
Informations sociales		
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés	1.4.2.1.1	15
• Par sexe	1.4.2.2.3	18
• Par âge	1.4.2.2.4	19
• Par zone géographique		
Ebauches et licenciements	1.4.2.1.2	16
Rémunérations et leur évolution	1.4.2.3.3	22
Organisation de travail		
Organisation du temps de travail	1.4.2.4.1	22
Absentéisme	1.4.2.4.2	23
Relations sociales		
Organisation du dialogue social	1.4.2.4.3	23
Bilan des accords collectifs	1.4.2.4.3	23
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	1.4.2.4.4	24
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou IRP en matière de santé et sécurité	1.4.2.4.3	23
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, maladies professionnelles	1.4.2.4.4	24
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	1.4.2.3.1	20
Nombre total d'heures de formation	1.4.2.3	20
Egalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	1.4.2.2.1	17
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	1.4.2.2.5	19
Politique de lutte contre les discriminations	1.4.2.5.2	25
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT	1.4.2.5	25
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	1.4.3.1.1	25
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	1.4.3.1.2	26
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	1.4.3.1.3	26
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	1.4.3.1.4	27
Pollution et gestion des déchets		
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol	1.4.3.2.1	27
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	1.4.3.2.2	27
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	1.4.3.2.3	28

Utilisation durable des ressources		
La consommation d'eau	1.4.3.3.1	29
L'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	1.4.3.3.1	29
La consommation en matières premières	1.4.3.3.2	29
Mesures d'amélioration de l'efficacité dans l'utilisation	1.4.3.3.2	29
Consommation d'énergie	1.4.3.3.3	30
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	1.4.3.3.3	30
L'utilisation des sols	1.4.3.3.4	31
<hr/>		
Changement climatique		
Rejet de gaz à effet de serre	1.4.3.4.1	31
Adaptation aux conséquences du changement climatique	1.4.3.4.2	32
<hr/>		
Protection de la biodiversité		
Mesures prises pour préserver/développer la biodiversité	1.4.3.5.1	32
<hr/>		
Informations sociétales		
Impact territorial, économique et social de l'activité		
en matière d'emploi et de développement régional	1.4.4.1.1	33
sur les populations riveraines ou locales	1.4.4.1.2	33
<hr/>		
Relation avec les parties prenantes		
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	1.4.4.2.1	34
Les actions de partenariat ou de mécénat	1.4.4.2.2	34
<hr/>		
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	1.4.4.3.1	36
Prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	1.4.4.3.2	37
Importance de la sous-traitance	1.4.4.3.3	37
<hr/>		
Loyauté des pratiques		
Actions engagées pour prévenir de la corruption	1.4.4.4.1	37
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	1.4.4.4.2	38
Autres actions en faveur des droits de l'homme	1.4.4.5	38

© 1995-2014 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Rayman, Driver, Just Dance, Tom Clancy, Ghost Recon, Splinter Cell, The Settlers, Far Cry, Anno, Assassin's Creed, Watch Dogs, Football City Star, The Crew logo, The Division, Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries.

© 2005-2014 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Based on Prince of Persia® created by Jordan Mechner. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. Prince of Persia is a trademark of Waterwheel Licensing LLC in the US and/or other countries used under license by Ubisoft Entertainment.

Far Cry : Based on Crytek's original Far Cry directed by Cevat Yerli. Powered by Crytek's technology "CryEngine". Trials Frontiers and RedLynx are trademark of Redlynx in the US and/or other countries. Redlynx is a Ubisoft Entertainment company.

© 2012-2014 Future Games of London. All rights Reserved. Hungry Shark is a trademark of Future Games of London. Future Games of London 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. 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", "PS4" "PlayStation 3", "PlayStation 4", are trademarks or registered trademarks of Sony Computer Entertainment Inc. All rights reserved.

Nintendo, Wii and Wii U 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 8.200.040,51€
Siège social : 107 avenue Henri Fréville
BP 10704 - 35207 RENNES CEDEX 2
335 186 094 RCS RENNES