



## Ubisoft® annonce son chiffre d'affaires et ses résultats pour l'exercice 2010-11

- **Chiffre d'affaires annuel en hausse de 19% : 1 039 M€**
- **Progression de la performance financière :**
  - **Résultat opérationnel courant<sup>1</sup> : 29 M€**
  - **Résultat net hors éléments non récurrents<sup>1</sup> : 21 M€**
  - **Perte nette : -52 M€**
- **Situation financière nette : 99 M€**
- **Premiers objectifs pour l'exercice 2011-12**

**Paris, le 12 mai 2011** - Ubisoft publie son chiffre d'affaires et ses résultats annuels pour l'exercice 2010-11, clos le 31 mars 2011.

### Principaux éléments financiers

En millions d'Euros	2010-11	%	2009-10	%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>1 038,8</b>		<b>871,0</b>	
Marge brute	673,6	64,8%	512,8	58,9%
Frais de Recherche et Développement*	-363,5	-35,0%	-309,4	-35,5%
Frais Commerciaux	-212,9	-20,5%	-196,1	-22,5%
Frais Généraux et Administratifs	-67,9	-6,5%	-66,9	-7,7%
Frais Commerciaux et Frais Généraux	-280,7	-27,0%	-263,0	-30,2%
<b>Résultat opérationnel courant<sup>1</sup></b>	<b>29,4</b>	<b>2,8%</b>	<b>-59,6</b>	<b>-6,8%</b>
Charges de réorganisation non-récurrentes	-95,9		-	
Résultat opérationnel	-80,4	-7,7%	-72,1	-8,3%
<b>Résultat net</b>	<b>-52,1</b>	<b>-5,0%</b>	<b>-43,7</b>	<b>-5,0%</b>
BPA dilué (en Euro)	-0,54		-0,45	
BPA dilué hors éléments non récurrents et rémunération payées en actions (en Euro)	0,22		-0,33	
<b>Trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>64,6</b>		<b>-89,9</b>	
Dépenses liés aux investissements en R & D*	400,4		353,5	
Situation financière nette	99,2		41,3	

\* Inclut le montant des royalties et exclut les avances à venir.

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

Yves Guillemot, Président Directeur Général a déclaré *"Ubisoft a nettement redressé son chiffre d'affaires et son résultat opérationnel courant<sup>1</sup> en 2010-11 et a renforcé sa position financière. Le segment Casual a retrouvé des niveaux significatifs grâce à notre position de leader sur la danse, la Kinect et la 3DS. Le segment Online a continué de progresser avec un doublement de nos revenus et surtout une amélioration de la gestion des communautés en ligne, de notre offre de service et de leurs monétisations. Enfin, sur le segment Haute Définition, Assassin's Creed Brotherhood a été un nouveau succès, grâce à une créativité constante et un mode multi-joueurs innovant qui a su séduire une large communauté toujours plus attachée à la franchise. Notre objectif est maintenant de répliquer ce succès sur nos autres franchises fortes."*

## **Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre s'élève à 178 M€, en baisse de 15,2% (-16,2% à taux de change constants) par rapport aux 210 M€ réalisés au quatrième trimestre 2009-10.

Sur l'année, le chiffre d'affaires s'élève à 1 039 M€, en hausse de 19,3% (+12,9% à taux de change constants) par rapport aux 871 M€ réalisés sur l'exercice 2009-10.

Les ventes du quatrième trimestre 2010-11 sont supérieures à l'objectif d'environ 159 M€, communiqué lors de la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2010-11. Le trimestre a été caractérisé par :

- La poursuite des bonnes ventes de nos titres de danse,
- Le lancement réussi de nos titres 3DS, avec une position de leader sur la console depuis son lancement.

## **Principaux éléments du compte de résultat**

La marge brute est en hausse significative en pourcentage du chiffre d'affaires à 64,8% (673,6 M€) contre 58,9% (512,8 M€) en 2009-10. La marge brute est supérieure à l'objectif d'environ 64% précédemment communiqué en raison de la qualité des ventes sell-through sur le quatrième trimestre qui ont permis d'obtenir des prix moyens plus élevés qu'anticipés.

Le résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions s'élève à 29,4 M€, en forte amélioration par rapport à la perte de (59,6) M€ réalisée en 2009-10.

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

- Hausse de 160,8 M€ de la marge brute.
- Hausse de 54,1 M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 363,5 M€ contre 309,4 M€ en 2009-10. Ces frais sont en légère baisse en pourcentage du chiffre d'affaires à 35,0%, par rapport à 35,5% en 2009-10. Ils sont supérieurs à l'objectif de 340-350 M€ communiqué précédemment en raison de dépréciations anticipées sur un titre à sortir en 2011-12.
- Hausse de 17,7 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 280,7 M€, en baisse en pourcentage du chiffre d'affaires (27,0%), par rapport à 263,0 M€ (30,2%) en 2009-10. Les frais commerciaux et frais généraux sont inférieurs à l'objectif de 285-295 M€ communiqué précédemment grâce à une bonne maîtrise des dépenses :
  - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 15,4% du chiffre d'affaires (160,4 M€) à comparer à 16,5% (143,6 M€) en 2009-10.
  - Les coûts de structure s'élèvent à 11,5% du chiffre d'affaires (120,3 M€) par rapport à 13,7% (119,4 M€) en 2009-10.

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

### Charges de réorganisation non-récurrentes

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

Incluant les 95,9 M€ de charges non-récurrentes, la perte opérationnelle s'élève à (80,5) M€, à comparer à une perte opérationnelle de (72,1) M€ en 2009-10. Elle comprend également des rémunérations payées en actions s'élevant à 12,6 M€ (12,1 M€ en 2009-10).

La charge financière s'élève à 3,7 M€ (à comparer à un produit de 4,7 M€ en 2009-10) et se décompose principalement comme suit :

- 5,0 M€ de charges financières (0,5 M€ en 2009-10). Dont 3,6 M€ liés à des cessions de créances fiscales "carry-back".
- 4,3 M€ de pertes de change, contre un gain de 5,2 M€.
- 5,7 M€ d'impact positif provenant de la vente de 2,8 millions de titres Gameloft. Suite à cette opération 6,3 millions de titres restent comptabilisés en Equity Swap.

La perte nette ressort à (52,1) M€, soit une perte nette par action (dilué) de (0,54) €, à comparer à une perte nette de (43,7) M€ et (0,45) € en 2009-10.

Hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions, le résultat net s'est élevée à 21,4 M€, soit un bénéfice par action (dilué) de 0,22 €, à comparer à une perte nette de (31,6) M€ en 2009-10 ou (0,33) € par action.

### **Principaux éléments de flux de trésorerie et de bilan (non audités)**

La génération de trésorerie provenant des activités opérationnelles est en nette amélioration. Elle s'élève à 64,6 M€ (contre une consommation de 89,9 M€ en 2009-10), reflétant une capacité d'autofinancement de 34,2 M€ (contre (56,7) M€) et une réduction du BFR de 30,4 M€ (contre une hausse de 33,2 M€).

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

- la génération de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 64,6 M€, qui inclut 11,0 M€ de cessions de titres Gameloft et 31,0 M€ de cessions de crédits d'impôts canadiens,
- la cession de créances fiscales "carry-back" pour 21,9 M€,
- des investissements à hauteur de 22,0 M€ en immobilisations matérielles et immatérielles.

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

## Perspectives

### Exercice 2011-12

Yves Guillemot a déclaré, "Nous allons poursuivre en 2011-12 notre stratégie de croissance fondée sur nos trois piliers clés.

Le potentiel du marché casual est immense et nous avons su prouver sur ces 5 dernières années notre capacité à en saisir les nombreuses opportunités. Nous souhaitons consolider notre position de leader sur la danse grâce, notamment, aux lancements de plusieurs titres et de leurs déclinaisons sur Kinect et Move. Nous allons également continuer d'offrir de nouvelles expériences aux joueurs casual, sur les nouvelles plateformes comme la 3DS et au travers de titres innovants tels Rocksmith.

Sur le segment Haute-Définition, l'exercice 2011-12 sera marqué par un line-up particulièrement fourni en marques établies, offrant une comparaison favorable par rapport à l'exercice précédent. Il inclut notamment Assassin's Creed Revelations, nouvelle démonstration de la pertinence de la collaboration cross-studios mise en place sur cette franchise, offrant à la fois créativité pour les joueurs et régularité des sorties. Notre line-up Haute-Définition comprendra également, et entre autres, Driver San-Francisco, Ghost Recon Future Soldier, Rayman Origins, et l'adaptation du film Tintin. La grande majorité de ces jeux Haute-Définition offrira des modes multi-joueurs robustes. Afin de faire croître le potentiel de revenus de chacun de ces titres, nous apportons aux joueurs, au travers notamment de Uplay, des contenus et services online additionnels et la possibilité de poursuivre leur expérience où qu'ils soient et quelque soit la plateforme utilisée.

Enfin, nous continuons de faire grandir notre segment Online avec le lancement de nombreux titres gamers et casual. Nous allons capitaliser sur l'expérience accumulée l'an passé et nous appuyer sur la force de nos franchises. Par exemple, et en complément des revenus récurrents provenant de The Settlers Online et Might & Magic Heroes Kingdoms, nous allons lancer un monde Free-To-Play basé sur Imagine, notre franchise culte pour jeunes filles. Nous allons également officialiser dans les prochains jours un projet ambitieux sur PC pour une de nos franchises gamer phares qui viendra illustrer notre volonté d'évoluer vers les nouveaux modèles de jeu. Enfin, la closed beta de Trackmania<sup>2</sup> Canyon, suite du plus gros succès de l'industrie pour les courses de voitures en ligne, débutera dans les prochains mois."

Yves Guillemot conclut, "Les efforts entrepris depuis plusieurs années pour une plus grande productivité de notre segment Haute Définition combinés aux investissements engagés sur les marchés à fort potentiel que sont le Casual et le Online, nous permettent d'envisager une nouvelle croissance de nos ventes et de notre résultat opérationnel courant en 2011-12 et 2012-13."

En 2011-12, le chiffre d'affaires est prévu entre 1 040M€ et 1 080M€ et le résultat opérationnel courant<sup>1</sup> est prévu entre 40 M€ et 60 M€. Cette estimation prend en compte les hypothèses suivantes :

- un chiffre d'affaires Haute Définition en légère hausse par rapport aux 565 M€ réalisés en 2010-11,
- un chiffre d'affaires Casual en légère baisse par rapport aux 435 M€ réalisés en 2010-11,
- un segment Online en forte croissance par rapport aux 38 M€ réalisés en 2010-11,
- une marge brute en progression d'un ou deux points de pourcentage.

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

## Chiffre d'affaires du premier trimestre 2011-12

Le premier trimestre sera marqué par le lancement de :

- Michael Jackson The Experience sur Kinect et Move
- Child of Eden™ sur Kinect
- Might and Magic Clash of Heroes et Outland sur XBLA, PSN

En raison d'un line-up moins fourni au premier trimestre 2011-12 que pour le premier trimestre 2010-11, qui avait vu les lancements de Splinter Cell Conviction® et Prince of Persia The Forgotten Sands®, le chiffre d'affaires du premier trimestre 2011-12 devrait s'élever à environ 90 M€, soit une baisse d'environ 44% par rapport au premier trimestre 2010-11.

## **Faits marquants**

Parts de marché : Sur les 3 premiers mois de l'année calendaire 2011, Ubisoft s'est classé 3ème éditeur indépendant aux Etats-Unis avec 8,2% de parts de marché (contre 4ème et 5,4% un an plus tôt) et 3ème en Europe avec 8,5% de parts de marché (contre 3ème et 8,7%).

Accroissement des capacités de financement : Signature d'une nouvelle ligne de crédit de 25 M€ à 2 ans, ce qui porte à plus de 300 M€ le montant des lignes de crédit fermes.

### **Contact**

#### **Communication financière**

Jean-Benoît Roquette  
Responsable de la Communication Financière  
+ 33 1 48 18 52 39  
[Jean-benoit.roquette@ubisoft.com](mailto:Jean-benoit.roquette@ubisoft.com)

#### **Relations Presse**

Emmanuel Carré  
Attaché de Presse  
+ 33 1 48 18 50 91  
[Emmanuel.carre@ubisoft.com](mailto:Emmanuel.carre@ubisoft.com)

## **Disclaimer**

Ce communiqué peut contenir des données financières estimées, 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 données financières estimées ont été présentées au Conseil d'Administration et n'ont pas été revues par les Commissaires aux comptes. (Des informations complémentaires figurent dans le dernier Document de Référence d'Ubisoft, déposé le 30 juin 2010 auprès de l'Autorité des marchés financiers).

## **A propos d'Ubisoft :**

Ubisoft figure parmi les leaders en production, édition et distribution de jeux interactifs dans le monde. Le groupe a connu une croissance considérable grâce à un catalogue de produits fort et diversifié ainsi que des partenariats fructueux. Les équipes d'Ubisoft sont réparties dans 28 pays et distribuent des jeux dans plus de 55 pays à travers le monde. Le groupe s'engage à fournir au public des jeux vidéo innovants et d'excellente qualité. Pour l'exercice 2010-11, le CA d'Ubisoft s'est élevé à 1 039 millions d'euros. Pour plus d'informations, rendez-vous sur: [www.ubisoftgroup.com](http://www.ubisoftgroup.com).

© 2011 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Ubisoft and Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. © 2011 Triumph International, Inc. All Rights Reserved. The Michael Jackson name and associated logos are trademarks of Triumph International, Inc. in the U.S. and/or other countries.

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

## ANNEXES

### Répartition géographique du chiffre d'affaires

	<b>% CA</b>	<b>% CA</b>	<b>% CA</b>	<b>% CA</b>
	<b>T4 2010/11</b>	<b>T4 2009/10</b>	<b>12 mois 2010/11</b>	<b>12 mois 2009/10</b>
Europe	47%	52%	39%	49%
Amérique du Nord	47%	40%	55%	43%
Reste du monde	6%	8%	6%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Répartition du chiffre d'affaires par plate-forme

	<b>T4 2010/11</b>	<b>T4 2009/10</b>	<b>12 mois 2010/11</b>	<b>12 mois 2009/10</b>
Nintendo DS™	5%	13%	5%	14%
Nintendo 3 DS™	20%	-	3%	-
PC	17%	17%	4%	8%
PLAYSTATION®3	7%	13%	19%	23%
PSP™	2%	4%	2%	4%
Wii™	37%	41%	38%	26%
XBOX 360™	9%	9%	27%	22%
Autres	3%	1%	1%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

### Répartition du chiffre d'affaires par métier

	<b>T4 2010/11</b>	<b>T4 2009/10</b>	<b>12 mois 2010/11</b>	<b>12 mois 2009/10</b>
Développement	86%	87%	96%	90%
Edition	10%	6%	3%	7%
Distribution	5%	7%	1%	4%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

## Calendrier des sorties

### **1<sup>er</sup> trimestre (avril – juin 2011)**

BEYOND GOOD AND EVIL®	PSN
CHILD OF EDEN™	Xbox 360™ Kinect
COSMIC FAMILY®	iPad
CUBIC NINJA™ 3D	Nintendo 3DS™
MICHAEL JACKSON THE EXPERIENCE	Xbox 360™ Kinect, PLAYSTATION®3 Move
MIGHT AND MAGIC® CLASH OF HEROES®	XBLA, PSN
OUTLAND™	XBLA, PSN

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

## **EXTRAITS DES COMPTES CONSOLIDES AU 31 MARS 2011**

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été effectuées. Le rapport de certification sera émis après vérification du rapport de gestion, des notes annexes aux comptes consolidés et finalisation des procédures requises pour les besoins de l'enregistrement du document de référence.

### **Compte de résultat consolidé**

en milliers d'euros	<b>31.03.11</b>	<b>31.03.10</b>
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>1 038 826</b>	<b>870 954</b>
Coûts des ventes	-365 208	-358 118
<b>Marge Brute</b>	<b>673 618</b>	<b>512 836</b>
Frais de Recherche et Développement	-363 505	-309 403
Frais Commerciaux	-212 868	-196 115
Frais Généraux et Administratifs	-67 880	-66 894
<b>Résultat opérationnel courant avant SO</b>	<b>29 365</b>	<b>-59 576</b>
Rémunérations payées en actions	-11 121	-12 099
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>18 244</b>	<b>-72 100</b>
Dépréciation de goodwill	-1 354	-367
Résultat non courant	-95 942	-53
Rémunérations payées en actions non courantes	-1 434	-
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-80 486</b>	<b>-72 095</b>
Coût de l'endettement financier net	-5 087	-546
Résultat de change	-4 310	5 246
Autres produits financiers	6 063	142
Autres charges financières	-345	-92
<b>Résultat Financier</b>	<b>-3 679</b>	<b>4 750</b>
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	0	50
Charge d'impôt sur les résultats	32 045	23 624
<b>Résultat de la période</b>	<b>-52 120</b>	<b>-43 671</b>
<b>Résultat par action</b>		
Résultat de base par action (en €)	-0,55	-0,46
Résultat dilué par action (en €)	-0,54	-0,45
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	94 454	94 192
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	96 961	96 532

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.



## Bilan Consolidé

<b>ACTIF</b> en milliers d'euros	<b>Net</b> <b>31.03.11</b>	<b>Net</b> <b>31.03.10</b>
Goodwill	108 125	106 498
Autres immobilisations incorporelles	451 701	526 383
Immobilisations corporelles	34 824	31 800
Participations dans les entreprises associées	393	393
Actifs financiers non courants	3 335	3 613
Actifs d'impôt différé	82 525	65 884
Actifs non courants	680 903	734 571
Stocks et en-cours	35 217	47 973
Clients et comptes rattachés	49 263	68 748
Autres créances	59 478	89 159
Actifs financiers courants	29 112	33 271
Actifs d'impôt exigible	10 574	25 080
Trésorerie et équivalents de trésorerie	193 354	185 316
Actifs courants	376 998	449 547
<b>Total actif</b>	<b>1 057 901</b>	<b>1 184 118</b>

<b>PASSIF</b> En milliers d'euros	<b>31.03.11</b>	<b>31.03.10</b>
Capital social	7 341	7 320
Primes	527 469	512 444
Réserves consolidées	231 305	285 380
Résultat consolidé	-52 120	-43 672
Capitaux propres part du Groupe	713 995	761 472
Intérêts minoritaires		
Total Capitaux propres	713 995	761 472
Provisions	2 295	2 215
Engagements envers le personnel	1 196	1 710
Passifs financiers non courants	1 894	22 548
Passifs d'impôt différé	30 990	32 921
Passifs non courants	36 375	59 394
Passifs financiers courants	92 732	121 784
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	110 947	144 499
Autres dettes	96 847	93 617
Dettes d'impôt exigible	7 005	3 352
Passifs courants	307 531	363 252
Total passifs	343 906	422 646
<b>Total capitaux propres et passifs</b>	<b>1 057 901</b>	<b>1 184 118</b>

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

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

en milliers d'euros	31.03.11	31.03.10
Résultat net consolidé	-52 120	-43 672
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-0	-50
+/- Amortissements des logiciels de jeux	382 906	287 398
+/- Autres amortissements	22 377	17 428
+/- Provisions	6 684	4 335
+/- coût des paiements fondés sur des actions	12 556	12 099
+/- Plus ou moins values de cession	356	170
+/- Autres produits et charges calculées	271	-2 937
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-338 820	-331 474
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>34 210</b>	<b>-56 703</b>
Stocks	4 862	12 057
Clients	19 389	2 440
Autres actifs	3 635	-80 343
Fournisseurs	-4 559	14 851
Autres passifs	7 110	17 797
<b>+/-Variation du BFR lié à l'activité</b>	<b>30 437</b>	<b>-33 198</b>
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>	<b>64 647</b>	<b>-89 901</b>
- Décaissements liés aux développements internes et externes		
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-22 246	-19 635
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	231	566
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-16 095	-16 562
+/- autres flux liés aux opérations d'investissement	0	-1
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	17 003	16 472
+ Encaissement provenant de la vente d'activités abandonnées	0	0
+/- Variation de périmètre	-5 465	-8 382
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-26 573</b>	<b>-27 542</b>
<b>Flux des opérations de financement</b>		
+ Nouveaux emprunts à long et moyen terme	86	129
+ Nouveaux emprunts de location financement	36	43
- Remboursement des emprunts de location financement	-192	-81
- Remboursement des emprunts	-750	-649
+ Intérêts courus	0	0
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	1 771	5 033
Cession de carry back	21 886	0
+/- reventes/achats d'actions propres	-422	-154
+/- Autres flux		
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>	<b>22 415</b>	<b>4 321</b>
<b>Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>60 490</b>	<b>-113 122</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	64 976	176 890
Incidence des écarts de conversion	-3 433	1 210
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>122 034</b>	<b>64 978</b>

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

## Tableau de flux de trésorerie

En milliers d'euros	31.03.11	31.03.10
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net consolidé	-52 120	-43 672
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	0	-50
+/- Amortissements	405 283	304 826
+/- Provisions	6 684	4 335
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	12 556	12 099
+/- Plus ou moins values de cession	356	170
+/- Autres produits et charges calculées	271	-2 937
+ Impôt sur le résultat	-32 042	-23 624
Stocks	4 862	12 057
Clients	19 389	2 440
Autres actifs	46 821	-18 996
Fournisseurs	-4 559	14 851
Autres passifs	9 023	-8 526
<b>+/- Variation du BFR lié à l'activité</b>	<b>75 536</b>	<b>1 826</b>
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>	<b>416 524</b>	<b>252 973</b>
- Impôt sur le résultat	-13 057	-11 588
<b>TRESORERIE NETTE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>	<b>403 467</b>	<b>241 385</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		
- Décaissements liés aux développements internes et externes	-338 820	-323 097
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-22 246	-28 012
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	231	566
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-16 095	-16 562
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	17 003	16 472
+/- Variation de périmètre	-5 465	-8 157
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-365 392</b>	<b>-358 790</b>
<b>Flux des opérations de financement</b>		
+ Nouveaux emprunts de location-financement	36	129
+ Nouveaux emprunts	86	43
- Remboursement des emprunts de location-financement	-192	-81
- Remboursement des emprunts	-750	-649
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	1 771	5 033
+/- Reventes/achats d'actions propres	-422	-154
+/- Autres flux (cession de créance de carry back)	21 886	0
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>	<b>22 415</b>	<b>4 321</b>
<b>Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>60 490</b>	<b>-113 084</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	64 976	176 890
Incidence des écarts de conversion	-3 433	1 169
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice (*)</b>	<b>122 033</b>	<b>64 975</b>
(*) dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	141	-399

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.

**Réconciliation du Résultat net hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions**

En million d'Euros	<u>2010-11</u>	<u>2009-10</u>
<b>Résultat net</b>	<b>-52,1</b>	<b>-43,7</b>
Gameloft	-3,9	0,0
Amortissement Goodwill	1,4	
Charges de réorganisation non récurrentes	63,5	0,0
Rémunérations payées en actions	12,6	12,1
<b>Résultat net hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions</b>	<b>21,4</b>	<b>-31,6</b>
<b>BPA dilué hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions</b>	<b>0,22</b>	<b>-0,33</b>

<sup>1</sup> Avant rémunérations payées en actions.