



## **UBISOFT® ANNONCE SON CHIFFRE D'AFFAIRES ET SES RESULTATS POUR LE PREMIER SEMESTRE 2015-16**

- **Chiffre d'affaires de 207,3 M€, supérieur à l'objectif**
  - Excellente tenue des franchises majeures. Back-catalogue en nette progression de 53,1% à 184,3 M€.
- **Confirmation de la part croissante du digital**
  - Le segment digital s'élève à 100,1 M€ et a représenté 48,3% du chiffre d'affaires global (27,8% l'an dernier).
- **Confirmation des objectifs annuels pour l'exercice 2015-16**
  - Forte accélération des ventes attendue au second semestre grâce au lancement de 5 titres majeurs – Assassin's Creed® Syndicate, Far Cry® Primal, Just Dance® 2016, Rainbow Six® Siege et The Division™ – contre 4 l'année dernière
  - Chiffre d'affaires annuel stable
  - Résultat opérationnel non-IFRS annuel en progression à au moins 200 M€

**Paris, le 04 novembre 2015** - Ubisoft publie son chiffre d'affaires et ses résultats pour le premier semestre 2015-16, clos le 30 septembre 2015.

Yves Guillemot, Président Directeur Général, a déclaré *"La qualité de notre back-catalogue et la digitalisation croissante de nos activités nous ont permis de réaliser un premier semestre de bonne tenue, alors que, comme prévu, nous n'avons pas lancé de titres majeurs pendant cette période. Le séquençage semestriel, avec plus de 80% du chiffre d'affaires annuel attendus au second semestre, a mécaniquement pesé sur les résultats des six premiers mois."*

Yves Guillemot poursuit *"Les perspectives continuent d'être très porteuses pour notre industrie avec le retour de la croissance, un paysage concurrentiel largement assaini et l'impact favorable du digital. Dans ce contexte, Ubisoft présente un potentiel de création de valeur unique. Nous sommes en effet idéalement positionnés sur les jeux en monde ouvert qui gagnent des parts de marché. Par ailleurs, nous détenons nos marques et possédons l'expertise en interne pour les créer. Ces deux caractéristiques offrent à nos actionnaires une visibilité et une sécurité inégalées sur le long terme. Ensuite, l'arrivée de nombreux jeux multi-joueurs tels que For Honor, Ghost Recon Wildlands, Rainbow Six Siege et The Division sont une opportunité majeure pour développer l'engagement de nos joueurs et faire croître notre segment digital à forte rentabilité. Enfin, nous sommes en pointe sur la mise en valeur de nos marques au-delà du jeu vidéo comme en témoignent les accords signés avec des partenaires internationaux puissants, Columbia, Fox New Regency, Nickelodeon, Warner."*

Yves Guillemot conclut *"Nous développons Ubisoft afin de devenir l'un des acteurs les plus performants du jeu vidéo et construire l'un des leaders de l'industrie du divertissement. Nous offrons ainsi à nos actionnaires un potentiel significatif de création de valeur sur les prochaines années."*

## Compte de résultat non-IFRS et principaux éléments financiers

En millions d'Euros	S1 2015-16	%	S1 2014-15*	%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>207,3</b>		<b>484,2</b>	
Marge brute	154,3	74,4%	378,1	78,1%
Frais de Recherche et Développement	-99,5	-48,0%	-181,2	-37,4%
Frais Commerciaux	-111,1	-53,6%	-127,2	-26,3%
Frais Généraux et Administratifs	-51,5	-24,9%	-44,9	-9,3%
Frais Commerciaux et Frais Généraux	-162,6	-78,4%	-172,1	-35,5%
<b>Résultat opérationnel non IFRS</b>	<b>-107,8</b>	<b>-52,0%</b>	<b>24,9</b>	<b>5,1%</b>
<b>Résultat net non IFRS</b>	<b>-65,7</b>		<b>17,5</b>	
<b>BPA dilué non IFRS</b>	<b>-0,57</b>		<b>0,15</b>	
<b>Trésorerie provenant des activités opérationnelles**</b>	<b>-334,7</b>		<b>-19,5</b>	
Dépenses liées aux investissements en R & D***	-270,6		-250,0	
<b>Situation financière nette</b>	<b>-155,5</b>		<b>-40,3</b>	

\*retraité des impacts d'IFRIC 21

\*\* Sur la base du tableau de flux de trésorerie pour comparaison avec les autres acteurs du secteur (non revu)

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

### Chiffre d'affaires

Sur le premier semestre 2015-16, le chiffre d'affaires s'élève à 207,3 M€, en baisse de 57,2 % (60,3 % à taux de change constants) par rapport aux 484,2 M€ réalisés, grâce au lancement de Watch Dogs®, sur le premier semestre 2014-15.

Le chiffre d'affaires du deuxième trimestre s'élève à 110,7 M€, en baisse de 10,8 % (16,8 % à taux de change constants) par rapport aux 124,1 M€ réalisés au deuxième trimestre 2014-15. Les ventes du deuxième trimestre sont supérieures à l'objectif d'environ 90,0 M€ communiqué lors de la publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2015-16.

Le premier semestre a été marqué par :

- L'excellente tenue des franchises majeures, Assassin's Creed, Far Cry, Just Dance, The Crew® et Watch Dogs. Le back-catalogue est ainsi en nette progression de 53,1% à 184,3 M€.
- L'importance grandissante du segment digital, qui s'élève à 100,1 M€ et a représenté 48,3% du chiffre d'affaires global, contre 27,8% l'an dernier.

### Principaux éléments du compte de résultat

La marge brute atteint 74,4% (154,3 M€), par rapport à la marge brute de 78,1% (378,1 M€) au premier semestre 2014-15. La baisse s'explique par la forte proportion du back-catalogue, à marge brute plus faible. La marge brute du premier semestre est néanmoins en amélioration de 5 points par rapport aux premiers semestres 2012-13 et 2013-14.

La perte opérationnelle non-IFRS s'élève à (107,8) M€. Elle se compare à un résultat opérationnel non-IFRS de 24,9 M€ au premier semestre 2014-15 (pour un chiffre d'affaires de

484,2 M€ grâce au lancement de Watch Dogs), et à une perte opérationnelle non-IFRS de (98,0) M€ au premier semestre 2013-14 (pour un chiffre d'affaires de 293,3 M€).

L'écart de résultat opérationnel non-IFRS se décline ainsi:

- baisse de 223,8 M€ de la marge brute compensée en partie par
- une baisse de 81,7 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 99,5 M€ (48,0% du chiffre d'affaires) contre 181,2 M€ au premier semestre 2014-15 (37,4%),
- une baisse de 9,5 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 162,6 M€ (78,4% du chiffre d'affaires), par rapport à 172,1 M€ (35,5%) au premier semestre 2014-15:
  - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 72,4 M€ (34,9 % du chiffre d'affaires) à comparer à 91,9 M€ (19,0%) au premier semestre 2014-15.
  - Les coûts de structure s'élèvent à 90,2 M€ (43,5% du chiffre d'affaires) par rapport à 80,8 M€ (16,7%) au premier semestre 2014-15, la moitié de la hausse s'expliquant par l'impact des taux de change.

La perte nette non-IFRS s'élève à (65,7) M€, soit une perte nette par action (diluée) non-IFRS de (0,57) €, contre un résultat net non-IFRS de 17,5 M€ au premier semestre 2014-15 ou 0,15 € et une perte nette non-IFRS de (62,1) M€ au premier semestre 2013-14 ou (0,59) €.

La perte nette IFRS ressort à (75,2) M€, soit une perte nette par action (diluée) IFRS de (0,65) €, à comparer à un résultat net IFRS de 12,1 M€ et 0,11 € au premier semestre 2014-15 et une perte nette IFRS de (62,3) M€ au premier semestre 2013-14 ou (0,60) €.

## **Principaux éléments de flux de trésorerie<sup>1</sup> et de bilan**

La consommation de trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élève à (334,7) M€ (contre une consommation de (19,5) M€ au premier semestre 2014-15 et (260,7) M€ au premier semestre 2013-14). Ceci reflète une capacité d'autofinancement de (208,8) M€ (contre (37,1) M€ au premier semestre 2014-15 et (144,8) M€ au premier semestre 2013-14) et une augmentation du BFR de 125,9 M€ (contre une réduction de 17,5 M€ au premier semestre 2014-15 et une augmentation de 115,9 M€ au premier semestre 2013-14).

L'endettement net au 30 septembre 2015 s'établit à (155,5) M€ contre (40,3) M€ au 30 septembre 2014 et (141,8) M€ au 30 septembre 2013.

## **Perspectives**

### Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2015-16

Le troisième trimestre sera marqué par le lancement de :

- Assassin's Creed Syndicate sur PC, PLAYSTATION®4 et Xbox One™
- Just Dance 2016 sur PLAYSTATION®3, PLAYSTATION®4, Xbox 360™, Xbox One™, Wii™ et Wii U™
- Rayman® Adventures sur iOS, Apple TV, Google Play et Amazon
- L'extension The Crew Wild Run sur PC, PLAYSTATION®4 et Xbox One™
- Tom Clancy's Rainbow Six® Siege sur PC, PLAYSTATION®4 et Xbox One™

---

<sup>1</sup> Sur la base du tableau de flux de trésorerie pour comparaison avec les autres acteurs du secteur (non revu)

Le chiffre d'affaires du troisième trimestre 2015-16 est attendu aux alentours de 600 M€, en baisse de 26 % par rapport au troisième trimestre 2014-15.

#### Exercice 2015-16

Ubisoft confirme les objectifs précédemment communiqués pour l'exercice 2015-16 : chiffre d'affaires stable et résultat opérationnel non-IFRS d'au moins 200 M€.

#### **Faits marquants récents**

Programme de rachat d'actions : au 30 octobre 2015, 1 248 214 actions ont été rachetées pour un montant de 20 M€, soit 20 % du montant global du programme.

Annonce de Far Cry Primal: Développé par Ubisoft Montréal, Far Cry Primal sera disponible le 23 février 2016 sur PLAYSTATION®4 et Xbox One™ et en mars sur PC.

Rachat du studio Ivory Tower : Ivory Tower a développé le jeu The Crew à forte composante online.

Projet de parc d'attraction Ubisoft en Malaisie en partenariat avec RSG : Projet de création d'un parc d'attractions nouvelle génération en 2020 à Kuala Lumpur dont la production et le financement seront assurés par RSG.

Acquisition des actifs du studio Longtail Halifax : Le studio connu pour sa collaboration sur des jeux tels Rocksmith® se spécialisera exclusivement dans le développement de jeux mobiles.

#### **Contact**

##### **Communication financière**

Jean-Benoît Roquette  
Directeur 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)

### **Information financière 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. Les ajustements entre IFRS et non-IFRS sont présentés en annexe.*

### **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 02 juillet 2015 auprès de l'Autorité des marchés financiers).

### **À propos d'Ubisoft**

Ubisoft figure parmi les leaders mondiaux de la création, édition et distribution de jeux vidéo et de services interactifs. Le groupe possède un riche portefeuille de marques de renommée internationale telles que Assassin's Creed, Just Dance, Rayman, Far Cry, Watch Dogs ou encore la série de jeux vidéo Tom Clancy. Les équipes d'Ubisoft, à travers son réseau mondial de studios et de filiales de distribution, s'engagent à offrir aux joueurs des expériences de jeu originales et inoubliables sur l'ensemble des plateformes populaires, dont les consoles, mobiles, tablettes et PC. Pour l'exercice 2014-15, le CA d'Ubisoft s'est élevé à 1 464 millions d'euros. Pour plus d'informations, rendez-vous sur: [www.ubisoftgroup.com](http://www.ubisoftgroup.com).

© 2015 Ubisoft Entertainment. All rights Reserved. Just Dance, Watch Dogs, Assassin's Creed, Far Cry, For Honor, The Crew logo, Rayman, the character of Rayman, Rocksmith logo, Tom Clancy's, Rainbow Six, The Division logo, Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the US and/or other countries. Far Cry Primal is based on Crytek's original Far Cry directed by Cevat Yerli

## ANNEXES

### Répartition géographique du chiffre d'affaires

	% CA	% CA	% CA	% CA
	T2 2015/16	T2 2014/15	6 mois 2015/16	6 mois 2014/15
Europe	44%	47%	45%	45%
Amérique du Nord	44%	40%	43%	43%
Reste du monde	12%	13%	12%	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

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

	T2 2015/16	T2 2014/15	6 mois 2015/16	6 mois 2014/15
PLAYSTATION®4	27%	21%	27%	32%
XBOX One™	12%	9%	12%	15%
XBOX 360™	9%	16%	10%	14%
PLAYSTATION®3	9%	19%	10%	17%
PC	17%	17%	20%	15%
Wii™	3%	2%	2%	1%
Wii U™	1%	1%	1%	0%
Autres*	22%	15%	18%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*Mobile, produits dérivés...

**Calendrier des sorties**  
**3ème trimestre (octobre – décembre 2015)**

**PACKAGED / DIGITAL**

ANNO 2205™	PC
ASSASSIN'S CREED® SYNDICATE	PC, PLAYSTATION®4, Xbox One™
GRAVITY FALLS	3DS
JUST DANCE® 2016	PLAYSTATION®3, PLAYSTATION®4, Xbox 360™, Xbox One™, Wii™, Wii U™
JUST DANCE®: DISNEY PARTY 2	Xbox 360™, Xbox One™, Wii™, Wii U™
THE CREW® WILD RUN (Extension)	PC, PLAYSTATION®4, Xbox One™
TOM CLANCY'S RAINBOW SIX® SIEGE	PC, PLAYSTATION®4, Xbox One™

**DIGITAL**

CARE BEARS BELLY MATCH™	iOS, Google Play, Amazon
RAYMAN® ADVENTURES	iOS, Apple TV, Google Play, Amazon
TOM CLANCY'S ENDWAR® ONLINE	PC Browser-based

## **EXTRAITS DES COMPTES CONSOLIDES AU 30 SEPTEMBRE 2015**

*Les procédures d'examen limité sur les comptes consolidés ont été effectuées.*

### **Compte de résultat consolidé (IFRS, revu)**

en milliers d'euros	30.09.15	30.09.14*
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>207 318</b>	<b>484 168</b>
Coûts des ventes	-53 043	-106 031
<b>Marge Brute</b>	<b>154 275</b>	<b>378 137</b>
Frais de Recherche et Développement	-103 934	-184 855
Frais Commerciaux	-111 653	-127 878
Frais Généraux et Administratifs	-52 552	-45 532
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>-113 864</b>	<b>19 872</b>
Autres produits et charges opérationnelles non courants	-3 500	-5 662
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>-117 364</b>	<b>14 210</b>
Coût de l'endettement financier net	-3 570	-2 832
Résultat de change	-3 361	222
Autres produits financiers	1 361	5 590
Autres charges financières	-293	-252
<b>Résultat Financier</b>	<b>-5 864</b>	<b>2 728</b>
Charge d'impôt sur les résultats	48 066	-4 812
<b>Résultat de la période</b>	<b>-75 162</b>	<b>12 126</b>
<b>Résultat par action</b>		
Résultat de base par action (en €)	-0,68	0,11
Résultat dilué par action (en €)	-0,65	0,11
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	110 033 218	106 473 849
Nombre moyen pondéré d'actions dilué	115 898 116	112 930 545

*\*retraité des impacts d'IFRIC 21*



## Réconciliation du Résultat net IFRS et du Résultat net non-IFRS

En million d'euros, à l'exception des données par actions	S1 2015-16			S1 2014-15*		
	IFRS	Ajustements	Non-IFRS	IFRS	Ajustements	Non-IFRS
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>207,3</b>		<b>207,3</b>	<b>484,2</b>		<b>484,2</b>
<b>Charges opérationnelles totales</b>	<b>(324,6)</b>	<b>9,5</b>	<b>(315,1)</b>	<b>(470,0)</b>	<b>10,6</b>	<b>(459,4)</b>
Rémunérations payées en actions	(6,0)	6,0	0,0	(5,0)	5,0	0,0
Dépréciation de goodwill	(3,5)	3,5	0,0	(5,7)	5,7	0,0
<b>Résultat Opérationnel</b>	<b>(117,3)</b>	<b>9,5</b>	<b>(107,8)</b>	<b>14,2</b>	<b>10,7</b>	<b>24,8</b>
Résultat financier	(5,9)	0,0	(5,9)	2,7	(5,3)	(2,5)
Impôts sur les résultats	48,1	0,0	48,1	(4,8)	0,0	(4,8)
<b>Résultat de la période</b>	<b>(75,2)</b>	<b>9,5</b>	<b>(65,7)</b>	<b>12,1</b>	<b>5,4</b>	<b>17,5</b>
<b>Résultat par action</b>	<b>(0,65)</b>	<b>0,08</b>	<b>(0,57)</b>	<b>0,11</b>	<b>0,05</b>	<b>0,15</b>

\*retraité des impacts d'IFRIC 21

## Bilan Consolidé (IFRS, revu)

<b>ACTIF</b> en milliers d'euros	<b>Net</b> <b>30.09.15</b>	<b>Net*</b> <b>31.03.15</b>
Goodwill	124 522	129 906
Autres immobilisations incorporelles	738 424	572 225
Immobilisations corporelles	83 634	80 984
Actifs financiers non courants	4 102	4 162
Actifs d'impôt différé	183 229	135 051
Actifs non courants	1 133 911	922 328
Stocks et en-cours	50 059	18 425
Clients et comptes rattachés	27 199	23 904
Autres créances	83 263	113 855
Actifs financiers courants	4 496	4 919
Actifs d'impôt exigible	34 202	12 380
Trésorerie et équivalents de trésorerie	273 038	656 661
Actifs courants	472 257	830 144
<b>Total actif</b>	<b>1 606 168</b>	<b>1 752 472</b>

<b>PASSIF</b> En milliers d'euros	<b>Net</b> <b>30.09.15</b>	<b>Net*</b> <b>31.03.15</b>
Capital social	8 651	8 478
Primes	202 755	180 515
Réserves consolidées	755 742	703 378
Résultat consolidé	-75 162	86 849
Total Capitaux propres	891 986	979 220
Provisions	7 074	7 497
Engagements envers le personnel	6 156	5 430
Passifs financiers non courants	275 243	275 739
Passifs d'impôt différé	49 263	48 944
Passifs non courants	337 736	337 610
Passifs financiers courants	158 870	183 226
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	108 264	94 919
Autres dettes	104 124	149 874
Dettes d'impôt exigible	5 188	7 623
Passifs courants	376 446	435 642
Total passifs	714 182	773 252
<b>Total capitaux propres et passifs</b>	<b>1 606 168</b>	<b>1 752 472</b>

\*retraité des impacts d'IFRIC 21

## Tableau de flux de trésorerie pour comparaison avec les autres acteurs du secteur (non revu)

En milliers d'euros	30.09.15	30.09.14*
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net consolidé	-75 162	12 126
+/- Amortissements des logiciels de jeux & films	64 201	141 234
+/- Autres amortissements	22 361	20 847
+/- Provisions	120	627
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	6 015	4 982
+/- Plus ou moins values de cession	103	16
+/- Autres produits et charges calculées	8 821	-6 799
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-235 292	-210 100
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>-208 833</b>	<b>-37 067</b>
Stocks	-32 361	-16 857
Clients	-3 050	54 276
Autres actifs	-53 824	-26 679
Fournisseurs	11 470	4 939
Autres passifs	-48 116	1 840
<b>+/- Variation du BFR</b>	<b>-125 881</b>	<b>17 519</b>
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>	<b>-334 714</b>	<b>-19 548</b>
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-24 150	-28 110
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	3	29
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-15 299	-10 290
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	15 212	10 201
+/- Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	-3	-2 299
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-24 237</b>	<b>-30 471</b>
<b>Flux des opérations de financement</b>		
+ Nouveaux emprunts à long et moyen terme	100 338	139 662
- Remboursement des emprunts de location financement	-439	-47
- Remboursement des emprunts	-100 503	-156 506
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	16 399	7 136
+/- Reventes/achats d'actions propres	-18 479	397
+/- Compte courant d'associé	259	-
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>	<b>-2 425</b>	<b>-9 358</b>
<b>Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>-361 376</b>	<b>-59 376</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	505 215	115 610
Incidence des écarts de conversion	-6 114	14 865
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice <sup>(1)</sup></b>	<b>137 725</b>	<b>71 100</b>
<sup>(1)</sup> dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	0	-
<b>RECONCILIATION SITUATION FINANCIERE NETTE</b>		
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>137 725</b>	<b>71 100</b>
Emprunts bancaires et de location financement	-278 253	-64 936
Billets de trésorerie	-15 000	-46 500
<b>SITUATION FINANCIERE NETTE</b>	<b>-155 528</b>	<b>-40 336</b>

\*retraité des impacts d'IFRIC 21

## Tableau de flux de trésorerie IFRS (revu)

En milliers d'euros	30.09.15	30.09.14*
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net consolidé	-75 162	12 126
+/- Amortissements	86 562	162 081
+/- Provisions	120	627
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	6 015	4 982
+/- Plus ou moins values de cession	103	16
+/- Autres produits et charges calculées	8 821	-6 799
+/- Charge d'impôt	-48 066	4 811
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>-21 607</b>	<b>177 844</b>
Stocks	-32 361	-16 856
Clients	-3 050	54 276
Autres actifs	141	-20 423
Fournisseurs	11 470	4 939
Autres passifs	-51 998	-6 341
<b>+/- Variation du BFR</b>	<b>-75 798</b>	<b>15 595</b>
+/- Charge d'impôt exigible	-2 017	-2 887
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES</b>	<b>-99 422</b>	<b>190 552</b>
- Décaissements liés aux développements internes & externes	-235 292	-210 100
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-24 150	-28 110
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	3	29
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-15 299	-10 290
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	15 212	10 201
+/- Variation de périmètre	-3	-2 300
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>	<b>-259 529</b>	<b>-240 570</b>
<b>Flux des opérations de financement</b>		
+ Nouveaux emprunts à long et moyen terme	100 338	139 662
- Remboursement des emprunts de location-financement	-439	-46
- Remboursement des emprunts	-100 503	-156 506
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	16 399	7 136
+/- Reventes/achats d'actions propres	-18 479	397
+/- Compte courant d'associé	259	-
<b>TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>	<b>-2 425</b>	<b>-9 357</b>
<b>Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>-361 376</b>	<b>-59 375</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	505 215	115 610
Incidence des écarts de conversion	-6 114	14 865
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice <sup>(1)</sup></b>	<b>137 725</b>	<b>71 100</b>
<sup>(1)</sup> dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	-	-

\*retraité des impacts d'IFRIC 21