



Ubisoft® annonce son chiffre d'affaires et ses résultats pour l'exercice 2009-10

- **Chiffre d'affaires annuel : 871 M€**
- **Perte opérationnelle courante¹ : -60 M€**
- **Perte nette hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions : -32 M€**
- **Perte nette : -44 M€**
- **Trésorerie nette : 41 M€**

Paris, le 18 mai 2010 - Ubisoft publie son chiffre d'affaires et ses résultats annuels pour l'exercice 2009-10, clos le 31 mars 2010.

Principaux éléments financiers

En millions d'Euros	2009-10	%	2008-09	%
Chiffre d'affaires	871,0		1.057,9	
Marge brute	512,8	58,9%	639,5	60,5%
Frais de Recherche et Développement	(309,4)	35,5%	(246,3)	23,3%
Frais Commerciaux et Frais Généraux	(263,0)	30,2%	(264,4)	25,0%
Frais Commerciaux	(196,1)	22,5%	(204,2)	19,3%
Frais Généraux et Administratifs	(66,9)	7,7%	(60,2)	5,7%
Résultat opérationnel courant ¹	(59,6)	<i>ns</i>	128,7	12,2%
Résultat net	(43,7)	<i>ns</i>	68,8	6,5%
BPA dilué (en Euro)	(0,45)		0,71	
BPA dilué hors éléments non récurrents et rémunération payées en actions (en Euro)	(0,33)		0,87	
Flux liés aux investissements en R & D*	353,5		330,5	
Situation financière nette	+41,3		+154,2	

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

¹ Avant rémunérations payées en actions.

Yves Guillemot, Président Directeur Général a déclaré "La crise économique aura eu en 2009 un impact prononcé sur l'industrie du jeu vidéo, en baisse de près de 10%. Les ventes d'Ubisoft auront été tout particulièrement affectées avec une baisse de 18% sur l'ensemble de l'exercice malgré une stabilisation du deuxième semestre fiscal à des niveaux proches de ceux de l'an passé. Cette baisse du chiffre d'affaires, combinée à des amortissements supplémentaires passés sur des jeux déjà lancés ou à venir, s'est traduite par une perte opérationnelle de 60 M€."

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre s'élève à 210 M€, en hausse de 1,9% (+0,5% à taux de change constants) par rapport aux 206 M€ réalisés au quatrième trimestre 2008-09.

Sur l'année, le chiffre d'affaires s'élève à 871 M€, en baisse de 17,7% (idem à taux de change constants) par rapport aux 1 058 M€ réalisés sur l'exercice 2008-09.

Les ventes du quatrième trimestre 2009-10 sont légèrement supérieures à l'objectif d'environ 200 M€ communiqué lors de la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2009-10. Le chiffre d'affaires du trimestre a été caractérisé par :

- Le retraitement comptable d'environ 8 M€ de frais de coopération de marketing, précédemment déduits du chiffre d'affaires et dorénavant enregistrés dans les Frais Commerciaux et Généraux.
- La forte accélération des ventes de Just Dance[®], écoulé à près de 3 millions d'unités en sell-in sur l'exercice. Cette performance est d'autant plus remarquable que le jeu est commercialisé sur une seule plateforme, la Wii[™].
- La poursuite de la performance exceptionnelle d'Assassin's Creed[®] 2 avec près de 9 millions en sell-in sur l'exercice.
- Le lancement salué par les critiques de Red Steel[®] 2 sur Wii[™]. Le jeu a réalisé une performance en ligne avec les attentes révisées récemment.
- Des ventes supérieures aux dernières attentes sur le jeu James Cameron's Avatar : The Game, notamment sur Wii[™].

Sur les 4 premiers mois de l'année 2010, la Société a gagné des parts de marché en Europe (9,9% contre 8,5% un an plus tôt) et aux Etats-Unis (6,8% contre 5,3% un an plus tôt).

Principaux éléments du compte de résultat

La marge brute est en baisse en pourcentage du chiffre d'affaires à 58,9% (512,8 M€) contre 60,5% (639,5 M€) en 2008-09. Comme annoncé précédemment, cette baisse s'explique principalement par la forte baisse des ventes du back-catalogue, passées de 220 M€ avec une marge brute d'environ 50% en 2008-09, à 110 M€ et une marge brute négative de près de 10% en 2009-10. Le back-catalogue 2009-10 a, entre autre, souffert d'un stock excédentaire de jeux DS, qu'il a fallu écouler, où déprécier, dans un contexte très concurrentiel et marqué par un taux de piratage élevé.

La marge brute a également pâti du nombre limité de lancements pour les consoles Xbox 360[®], PlayStation[®]3 et le PC, à plus forte marge, d'autant plus que la marge brute des jeux Xbox 360[®] et PlayStation[®]3 s'est améliorée par rapport à l'exercice précédent. La marge brute est restée stable pour les jeux Wii[™]

La perte opérationnelle courante avant rémunérations payées en actions s'établit à (59,6) M€, supérieure à l'objectif précédent d'environ (50) M€. L'écart s'explique essentiellement par des dépréciations additionnelles sur des jeux lancés sur l'exercice 2009-10 et sur les exercices suivants.

Le résultat opérationnel courant se décline ainsi :

- Baisse de 126,7 M€ de la marge brute.
- Hausse de 63,1 M€ des frais de recherche et développement qui représentent 35,5% du chiffre d'affaires (309,4 M€), par rapport à 23,3% en 2008-09 (246,3 M€). La hausse s'explique principalement par des dépréciations accélérées et anticipées, annoncées précédemment, pour près de 60 M€ sur l'exercice.
- Stabilisation des frais commerciaux et frais généraux en valeur (263,0 M€ contre 264,4 M€), et hausse en pourcentage du chiffre d'affaires à 30,2%, par rapport à 25,0% en 2008-09 :
 - Les dépenses variables de marketing s'élèvent à 16,5% du chiffre d'affaires (143,6 M€) à comparer à 14,4% (153,3 M€) en 2008-09.
 - Les coûts de structure s'élèvent à 13,7% du chiffre d'affaires (119,4 M€) par rapport à 10,5% (111,1 M€) en 2008-09.

La perte opérationnelle s'élève à (72,1) M€, à comparer à un résultat opérationnel de 113,5 M€ en 2008-09. Elle comprend notamment des rémunérations payées en actions s'élevant à 12,1 M€ (16,9 M€ en 2008-09).

Le produit financier s'élève à 4,7 M€ (à comparer à une perte financière de 4,8 M€ en 2008-09) et se décompose principalement comme suit :

- 0,5 M€ de charges financières contre un produit de 0,5 M€ en 2008-09.
- 5,2 M€ de produits de change, contre une perte de 5,3 M€ en 2008-09.

La perte nette ressort à (43,7) M€, soit une perte nette par action (dilué) de (0,45) €, à comparer à un résultat net de 68,8 M€ et 0,71 € en 2008-09.

Hors éléments non récurrents et avant rémunérations payées en actions, la perte nette s'est élevée à (31,6) M€, soit une perte nette par action (dilué) de (0,33) €, à comparer à un résultat net de 84,7 M€ en 2008-09 ou 0,87 € par action.

Principaux éléments de flux de trésorerie et de bilan

La trésorerie provenant des activités opérationnelles s'élève à (90,1) M€ (contre 27,8 M€ en 2008-09), reflétant une capacité d'autofinancement de (56,7) M€ (contre 26,1 M€ en 2008-09) et une augmentation du BFR de 33,4 M€ (contre une baisse de 1,7 M€ en 2008-09). Cette augmentation du BFR s'explique notamment par une hausse de 74,5 M€ des postes de bilan liés à l'impôt, compensée en partie par une amélioration de 29,3 M€ des postes clients, stocks et fournisseurs.

La trésorerie nette au 31 mars 2010 est positive de +41,3 M€. La variation par rapport à la situation de +154,2 M€ au 31 mars 2009 s'explique, par :

- la consommation de trésorerie provenant des activités opérationnelles de 90,1 M€,
- des investissements à hauteur de 19,1 M€ en immobilisations matérielles et immatérielles,
- des acquisitions pour un total de 9,1 M€,
- des augmentations de capital à hauteur de 4,8 M€ provenant des conversions de stock options et d'augmentations de capital réservées aux salariés du groupe,
- des écarts de conversion de 0,6 M€.

Perspectives

Yves Guillemot a déclaré, "Ubisoft prévoit de retrouver en 2010-11 une croissance rentable, et génératrice de trésorerie positive, avec un line-up de jeux mieux adapté aux segments en croissance et fondé sur davantage de franchises fortes. L'exercice verra également les premières concrétisations de nos investissements dans les jeux et services en ligne. Enfin, les lancements à venir de nouvelles consoles, dont Natal et la Sony Move, devraient valoriser les investissements en technologie engagés ces dernières années et redynamiser le segment des jeux casual. Simultanément, nous continuerons de réorganiser nos studios et d'améliorer la productivité de nos équipes de développement. Cette réorganisation permettra d'assurer le lancement plus régulier de nos franchises clés en garantissant des niveaux de qualité élevés. Nous pourrions ainsi sécuriser un niveau d'activité récurrente à forte rentabilité tout en continuant d'exploiter les nouvelles sources de croissance de l'industrie."

Chiffre d'affaires du premier trimestre 2010-11

Le premier trimestre sera marqué par le lancement de :

- Splinter Cell Conviction™ sur Xbox 360®, et PC,
- Prince of Persia The Forgotten Sands™ sur Xbox 360®, PlayStation®3, Wii™ , PC, Nintendo DSi, et PSP®,
- Pure Futbol™ sur Xbox 360® et PlayStation®3.

Le chiffre d'affaires du premier trimestre 2010-11 devrait s'élever à environ 145 M€, soit une hausse d'environ 75% par rapport au premier trimestre 2009-10.

Exercice 2010-11

La Société confirme ses commentaires précédents concernant l'exercice 2010-11 : retour d'une croissance rentable et trésorerie provenant des activités opérationnelles positive.

Faits marquants de l'exercice 2009-10

Parts de marché : Sur les quatre premiers mois de l'année calendaire 2010, Ubisoft s'est classé 3ème éditeur indépendant aux Etats-Unis avec 6,8% de parts de marché (contre 4ème et 5,3% un an plus tôt) – 2ème en Europe avec 9,9% de parts de marché (contre 3ème et 8,5%) – 3ème en France avec 9,7% de parts de marché (contre 3ème et 8,3%) – 2ème au Royaume-Uni avec 12,1% de parts de marché (contre 3ème et 9,3%) – 2ème en Allemagne avec 9,4% de parts de marché (contre 3ème et 7,7%).

Ouverture d'un studio à Toronto : Création d'un nouveau studio de développement situé à Toronto, en Ontario. Le groupe a pour objectif la création de 800 nouveaux emplois au sein de la province dans les 10 prochaines années. Le gouvernement de l'Ontario a prévu d'injecter 263 millions de dollars canadiens sur dix ans pour soutenir cette initiative.

Acquisition de Nadeo : Etabli en 2000 à Paris, le studio Nadeo s'est distingué par la qualité de ses technologies multijoueurs, offrant l'une des meilleures expériences de jeu en ligne existantes, avec 10 millions d'inscriptions déjà réalisées. Son jeu phare TrackMania®, qui accueille 700 000 joueurs uniques par mois, est un pionnier du partage de créations (près de 15 millions de circuits uniques créés depuis 2008) et est la première franchise eSport pour les jeux de courses de voitures.

Lancement de Uplay : Ubisoft a lancé fin 2009, le portail en ligne pour gamers Uplay, qui a pour vocation de devenir le hub online des jeux Ubisoft.

Calendrier financier

Annonce	Date
Assemblée Générale	2 juillet 2010

Contact

Communication financière

Jean-Benoît Roquette
Responsable de la Communication Financière
+ 33 1 48 18 52 39
Jean-benoit.roquette@ubisoft.com

Relations Presse

Emmanuel Carré
Attaché de Presse
+ 33 1 48 18 50 91
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 25 juillet 2008 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 2009-10, le CA d'Ubisoft s'est élevé à 871 millions d'euros. Pour plus d'informations, rendez-vous sur: www.ubisoftgroup.com.

© 2009-2010 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. Assassin's Creed, Just Dance, Pure Football, Splinter Cell Conviction, Uplay Logo, Red Steel, Ubisoft, Ubi.com, and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries.

James Cameron's Avatar: The Game © 2009 Twentieth Century Fox Film Corporation. Game Software excluding Twentieth Century Fox Film Corporation elements: © 2009 Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved. James Cameron's Avatar: The Game, James Cameron's Avatar and the Twentieth Century Fox logo are trademarks of Twentieth Century Fox Film Corporation. Licensed to Ubisoft Entertainment by Twentieth Century Fox Film Corporation. Ubisoft and the Ubisoft logo are trademarks of Ubisoft Entertainment in the U.S. and/or other countries. The Lightstorm Entertainment logo is a trademark of Lightstorm Entertainment, Inc.

"PlayStation", "PSP" are registered trademarks and "PS3" is a trademark of Sony Computer Entertainment Inc. Nintendo DS, Nintendo DSi and Wii are trademarks of Nintendo. © 2006-2009 Nintendo. 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.

ANNEXES

Répartition géographique du chiffre d'affaires

	% CA	% CA	% CA	% CA
	T4 2009/10	T4 2008/09	12 mois 2009/10	12 mois 2008/09
Europe	52%	46%	49%	54%
Amérique du Nord	40%	47%	43%	40%
Reste du monde	8%	8%	8%	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Répartition du chiffre d'affaires par plate-forme

	T4 2009/10	T4 2008/09	12 mois 2009/10	12 mois 2008/09
Nintendo DS™	13%	23%	14%	29%
PC	17%	13%	8%	9%
PlayStation®2	1%	2%	1%	2%
PLAYSTATION®3	12%	15%	23%	20%
PSP™	4%	4%	4%	3%
Wii™	42%	29%	26%	18%
XBOX 360™	8%	15%	22%	19%
Autres	1%	0%	2%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Répartition du chiffre d'affaires par métier

	T4 2009/10	T4 2008/09	12 mois 2009/10	12 mois 2008/09
Développement	87%	75%	89%	81%
Edition	6%	19%	7%	11%
Distribution	7%	7%	4%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Calendrier des sorties

1^{er} trimestre (avril – juin 2010)

BATTLE OF GIANTS [®] : MUTANT INSECTS (US)	Nintendo DSiWARE
BLOODY GOOD TIME [™] (EMEA)	PC, Xbox 360 [®] XLA
DANCE ON BROADWAY [™]	Wii [™]
GALAXY RACERS [™] (EMEA)	Nintendo DS [™]
HEROES OF MIGHT & MAGIC [®] (CHINA)	WEB-BASED
IMAGINE [®] ANIMAL DOCTOR CARE CENTER (US)	Nintendo DS [™]
MASTER ALL CLASSICS (EMEA)	PLAYSTATION [®] 3 PSN
MASTER ALL CLASSICS	iPhone
MIGHT AND MAGIC CLASH OF HEROES [™] (EMEA)	Xbox 360 [®] XLA , PLAYSTATION [®] 3 PSN
MY CHINESE COACH	iPad
PRINCE OF PERSIA [®] CLASSIC	iPhone
PRINCE OF PERSIA THE FORGOTTEN SANDS [™]	Xbox 360 [®] , PLAYSTATION [®] 3, Wii [™] , Nintendo DSi [™] , PSP [™] , PC
PURE FUTBOL [™]	Xbox 360 [®] , PLAYSTATION [®] 3
SILENT HUNTER [®] (US)	iPhone
SPLINTER CELL CONVICTION [™]	Xbox 360 [®] , PC
SPORTS COLLECTION (EMEA)	Nintendo DS [™]
TOM CLANCY'S SPLINTER CELL CONVICTION [™]	Xbox 360 [®] , PC
VOODOO DICE	PLAYSTATION [®] 3 PSN, PSP [™] PSN, Xbox 360 [™] XLA, Wii [™] WARE, PC
VOODOO DICE (EMEA)	iPhone

COMPTES CONSOLIDES AU 31 MARS 2010

Compte de résultat consolidé par destination

en milliers d'euros	31.03.10	31.03.09
Chiffres d'affaires	870 954	1 057 926
Coûts des ventes	-358 118	-418 467
Marge Brute	512 836	639 459
Frais de Recherche et Développement	-309 403	-246 306
Frais Commerciaux	-196 115	-204 206
Frais Généraux et Administratifs	-66 894	-60 198
Résultat opérationnel courant avant SO	-59 576	128 749
Variation de juste valeur	-367	
Résultat non courant	-53	1 570
Rémunérations payées en actions	-12 099	-16 855
Résultat opérationnel	-72 096	113 464
Coût de l'endettement financier net	-546	929
Résultat de change	5 246	-5 343
Autres produits financiers	142	8 846
Autres charges financières	-92	-9 272
Résultat Financier	4 750	-4 840
Quote-part dans les résultats des entreprises associées	50	15
Charge d'impôt sur les résultats	23 624	-39 791
Résultat de la période	-43 672	68 848
Résultat par action		
Résultat de base par action (en €)*	-0,46	0,74
Résultat dilué par action (en €)*	-0,45	0,71
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (*)	94 192	93 362
Nombre moyen pondéré d'actions dilué (*)	96 548	97 159

(*) Suite à la division du nominal par deux le 14 novembre 2008.

Bilan Consolidé

ACTIF en milliers d'euros	Net 31.03.10	Net 31.03.09
Goodwill	106 498	99 545
Autres immobilisations incorporelles	526 383	480 911
Immobilisations corporelles	31 800	27 423
Participations dans les entreprises associées	393	343
Actifs financiers non courants	3 613	3 354
Actifs d'impôt différé	65 884	41 378
Actifs non courants	734 570	652 954
Stocks et en-cours	47 973	62 294
Clients et comptes rattachés	68 748	69 534
Autres créances	89 159	72 091
Actifs financiers courants	33 271	20 610
Actifs d'impôt exigible	25 080	19 039
Trésorerie et équivalents de trésorerie	185 316	237 207
Actifs courants	449 547	480 774
Total actif	1 184 117	1 133 729

PASSIF En milliers d'euros	31.03.10	31.03.09
Capital social	7 320	7 274
Primes	512 444	489 002
Réserves consolidées	285 380	186 632
Résultat consolidé	- 43 672	68 848
Capitaux propres part du Groupe	761 472	751 756
Intérêts minoritaires		
Total Capitaux propres	761 472	751 756
Provisions	2 215	1 984
Engagements envers le personnel	1 710	1 641
Passifs financiers non courants	22 548	22 682
Passifs d'impôt différé	32 921	60 320
Passifs non courants	59 394	86 627
Passifs financiers courants	121 784	61 822
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	144 499	136 664
Autres dettes	93 617	76 867
Dettes d'impôt exigible	3 352	19 993
Passifs courants	363 252	295 346
Total passifs	422 646	381 973
Total capitaux propres et passifs	1 184 118	1 133 729

Tableau de flux de trésorerie pour comparaison avec les autres acteurs du secteur

en milliers d'euros	31.03.10	31.03.09
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net consolidé	-43 672	68 848
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-50	-15
+/- Amortissements des logiciels de jeux	287 398	219 031
+/- Autres amortissements	17 428	16 337
+/- Provisions	4 335	2 034
+/- coût des paiements fondés sur des actions	12 099	16 855
+/- Plus ou moins values de cession	170	193
+/- Autres produits et charges calculées	-2 937	3 272
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-331 474	-300 445
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	-56 703	26 110
Stocks	12 057	-23 088
Clients	2 440	19 738
Autres actifs	-23 338	35 313
Fournisseurs	14 851	-33 399
Autres passifs	-39 395	3 133
+/-Variation du BFR lié à l'activité	-33 385	1 697
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	-90 088	27 807
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-19 635	-30 229
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	566	93
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-16 563	-36 042
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	16 472	35 181
+ Encaissement provenant de la vente d'activités abandonnées	0	0
+/- Variation de périmètre (1)	-8 157	-6 248
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	-27 317	-37 245
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts de location financement	172	36
+ Nouveaux emprunts	0	0
- Remboursement des emprunts de location financement	-81	-23
- Remboursement des emprunts	-649	-1 032
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	5 033	12 799
+/- reventes/achats d'actions propres	-154	-349
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	4 321	11 431
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	-113 084	1 992
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	176 893	173 181
Incidence des écarts de conversion	1 169	1 721
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	64 976	176 893
(1) dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	-399	-1938

Tableau de flux de trésorerie

En milliers d'euros	31.03.10	31.03.09
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Résultat net consolidé	-43 672	68 848
+/- Quote-part du résultat des entreprises associées	-50	-15
+/- Amortissements	304 826	235 369
+/- Provisions	4 335	2 034
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	12 099	16 855
+/- Plus ou moins values de cession	170	193
+/- Autres produits et charges calculées	- 2 937	2 655
+ Impôt sur le résultat	- 23 624	39 791
Stocks	12 057	-23 088
Clients	2 440	19 738
Autres actifs	-18 995	37 580
Fournisseurs	14 851	-57 361
Autres passifs	-8 526	-12 144
+/- Variation du BFR lié à l'activité	1 827	-35 275
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	252 973	330 455
- Impôt sur le résultat	-11 588	-26 195
TRESORERIE NETTE PROVENANT DES ACTIVITES OPERATIONNELLES	241 386	304 260
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
- Décaissements liés aux développements internes et externes *	-331 474	-276 499
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-19 635	-30 214
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	566	93
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-16 562	-36 042
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	16 472	35 181
+/- Variation de périmètre	-8 157	-6 219
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES D'INVESTISSEMENT	-358 792	-313 700
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts de location-financement	172	36
+ Nouveaux emprunts	0	0
- Remboursement des emprunts de location-financement	-81	-23
- Remboursement des emprunts	-649	-1 032
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	5 033	12 799
+/- Reventes/achats d'actions propres	-154	-349
+/- Autres flux	0	0
TRESORERIE PROVENANT DES ACTIVITES DE FINANCEMENT	4 321	11 431
Variation nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	-113 083	1 992
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	-176 890	-173 181
Incidence des écarts de conversion	1 169	1 718
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾	64 976	176 890
⁽¹⁾ dont trésorerie des sociétés acquises et cédées	-399	-1938