



UBISOFT®



Rapport du Président du Conseil d'administration

**sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne
et la gestion des risques**

2014

SOMMAIRE

1. Gouvernement d'entreprise	2
Code de gouvernement d'entreprise	2
Règlement intérieur du Conseil d'administration	4
2. Composition du Conseil	5
Situation des administrateurs indépendants au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF	5
Représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du Conseil d'administration	6
Administrateur élu par les salariés actionnaires	6
Nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs	6
Durée des fonctions d'administrateur	6
3. Conditions de préparation et d'organisation du Conseil	7
Attributions et missions du Conseil	7
Principaux sujets abordés au cours de l'exercice / Activité du Conseil d'administration	8
Information des administrateurs	8
Evaluation des travaux du Conseil d'administration	9
Les comités du Conseil d'administration	9
4. Limitations éventuelles apportées aux pouvoirs du Directeur général	11
5. Règles et principes adoptés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	12
6. Accès, participation et vote des actionnaires à l'Assemblée générale	12
7. Publication de la structure du capital et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.....	12
8. Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par le groupe Ubisoft	13
8.1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques	13
8.2 Les composantes du contrôle interne	14
8.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable	18
8.4 Perspectives.....	20

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. 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

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
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%.</p> <p>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>

Dispositions du Code AFEP-MEDEF	Explications
<p>10. Evaluation du Conseil d'administration</p> <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>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>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>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>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>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>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>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>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>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>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 « <i>en charge de la composition future des instances dirigeantes</i> »</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><i>« 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. »</i></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, Galemot SE et Guillemot Corporation SA.,</p>
<p>21. Rémunérations des administrateurs</p> <p>21.1 <i>« 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. »</i></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><i>« 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. »</i></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%.</p> <p>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><i>« 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 »</i></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.

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.

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 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%.

4. LIMITATIONS EVENTUELLES APPORTEES 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.

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 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.

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.

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.

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.

8.1 DEFINITION ET OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

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.

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.

8.2 LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

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 8.3 de cette partie.

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.

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.

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 efficaces possibles.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

UBISOFT ENTERTAINMENT
Société anonyme à Conseil d'administration
au capital de 8.200.040,41€
Siège social : 107 avenue Henri Fréville
BP 10704 35207 RENNES CEDEX 2
335 186 094 RCS RENNES