



## GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 1. REGLES DE GOUVERNANCE

#### CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP/MEDEF tel que révisé en novembre 2016 (le « Code AFEP/MEDEF ») notamment pour l'élaboration de ce rapport. Le Code AFEP/MEDEF est disponible sur le site internet de l'AFEP ([www.afep.com](http://www.afep.com)).

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP/MEDEF, le tableau ci-dessous précise les dispositions du Code AFEP/MEDEF qui ont été écartées par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Dispositions du Code AFEP/MEDEF	Explications
<b>25.1 Information permanente</b> « Tous les éléments de rémunération potentiels ou acquis des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »	La rémunération fixe et variable du Président-Directeur général ainsi qu'une attribution d'options de souscription d'actions ou d'actions gratuites aux Dirigeants mandataires sociaux ont été arrêtées par le Conseil d'administration du 14 décembre 2016 sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Dans la mesure où ces éléments ne comprennent pas d'objectifs pluriannuels, il n'a pas semblé nécessaire de faire une publication spécifique avant la publication du Document de référence.

#### REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

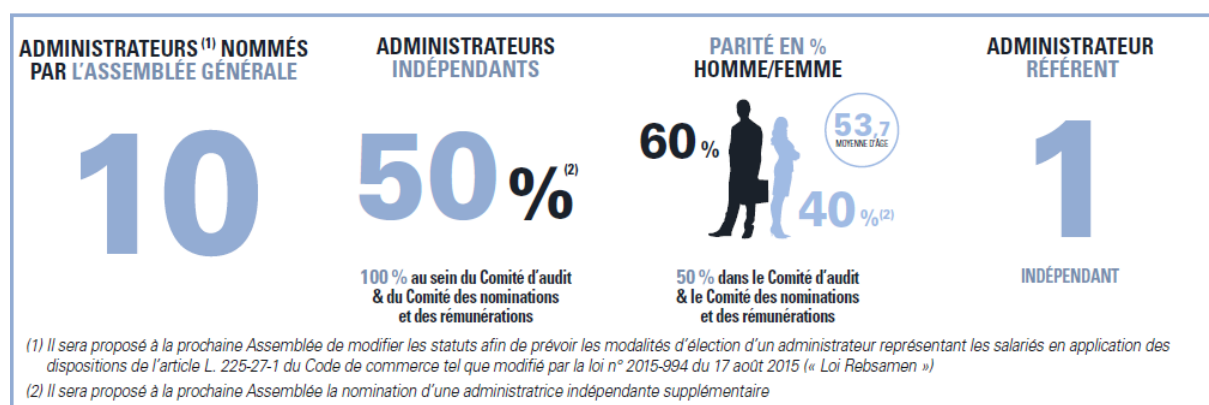
Le règlement intérieur du Conseil d'administration, dont l'objectif vise notamment à préciser dans le cadre et/ou en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires, le détail de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et des comités créés en son sein, a été adopté lors de la réunion du Conseil d'administration du 27 juillet 2004. Le règlement intérieur constitue également la charte de gouvernance des administrateurs.

Il fait l'objet d'un examen et d'une mise à jour régulière par le Conseil d'administration – la dernière mise à jour est intervenue le 27 avril 2017.

Les règlements intérieurs du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations sont annexés au règlement intérieur du Conseil d'administration.

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.

## 2. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION AU 31 MARS 2017



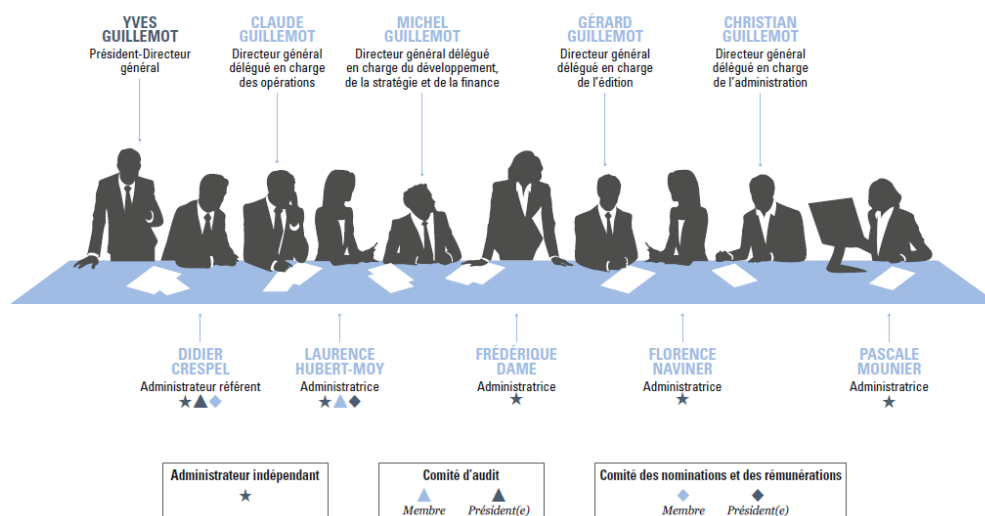
### PRESENTATION SYNTHETIQUE DES ADMINISTRATEURS AU 16 MAI 2017

Nom	Age	Sexe	Nationalité	Début du 1 <sup>er</sup> mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil	Nombre d'actions au 16/05/17
<b>DIRECTION GÉNÉRALE</b>							
<b>Yves Guillemot</b> , P-Dg	56	M	Française	28/02/88	2020	29	988 567
<b>Claude Guillemot</b> , Dgd	60	M	Française	28/02/88	2017	29	732 475
<b>Michel Guillemot</b> , Dgd	58	M	Française	28/02/88	2017	29	378 715
<b>Gérard Guillemot</b> , Ddg	55	M	Franco-américaine	28/02/88	2020	29	495 659
<b>Christian Guillemot</b> , Ddg	51	M	Française	28/02/88	2017	29	116 625
<b>ADMINISTRATEURS/RICES QUALIFIÉ(E)S D'INDÉPENDANT(E)S</b>							
<b>Didier Crespel</b>	54	M	Française	20/11/13	2017	4	320
<b>Laurence Hubert-Moy</b>	55	F	Française	27/06/13	2017	4	414
<b>Pascale Mounier</b>	53	F	Franco-canadienne	20/11/13	2017	4	790
<b>Florence Naviner</b>	54	F	Française	29/09/16	2020	1	315
<b>Frédérique Dame</b>	41	F	Franco-américaine	29/09/16	2020	1	321

### COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET RÈGLES EN RÉGISSANT LA COMPOSITION

#### Composition

Les mandats et fonctions des administrateurs, du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués sont présentés ci-après.



## Composition du Conseil et des comités au 31 mars 2017



56 ans

Nationalité française

1<sup>ère</sup> nomination  
(administrateur) :  
28/02/88

Date de fin de mandat :  
AG 2020

Nombre d'actions au  
31/03/17 : 988 567

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : 3

Ubisoft Entertainment SA  
Rémy Cointreau SA  
Lagardère SCA

### Yves GUILLEMOT

Président-Directeur général / administrateur

Tout juste diplômé d'école de commerce, Yves Guillemot se lance avec ses quatre frères dans l'aventure de l'industrie naissante du jeu vidéo et fonde Ubisoft en 1986. Yves comprend très tôt que le succès futur d'Ubisoft reposera sur sa capacité à créer en interne du contenu original et le développement de ses propres marques.

Il fonde la stratégie d'Ubisoft sur l'utilisation des percées technologiques pour innover, créer de nouvelles marques et gagner de nouvelles parts de marchés, stratégie qui rencontre un immense succès au fil des années. Misant sur la croissance organique et la productivité interne, il développe une organisation aujourd'hui reconnue pour son approche collaborative sans égale et sa compétitivité, avec deux tiers de la production basés dans des pays à coûts compétitifs.

Yves a constamment fait évoluer Ubisoft en mettant l'engagement des joueurs au cœur du développement de la Société. Ubisoft est un des pionniers et un leader dans les jeux en monde ouvert, devenu l'un des segments les plus populaires de l'industrie. Ubisoft développe également des jeux multi-joueurs à succès qui, combinés à une animation Live de très grande qualité, engagent leurs fans sur le long terme.

Sous la direction d'Yves, Ubisoft a classé trois de ses franchises parmi les quatre meilleurs lancements de nouvelles marques de l'histoire du jeu vidéo – avec Tom Clancy's The Division sur la première marche – un exploit remarquable. Cette capacité unique à développer des franchises blockbusters a permis une création de valeur massive pour les actionnaires d'Ubisoft.

Propriétaire de ses marques, Ubisoft est aujourd'hui idéalement positionné pour élargir l'audience de ses franchises au travers du cinéma, des séries télévisées, des parcs à thème et autres produits dérivés. Sous l'impulsion d'Yves, la Société poursuit une approche innovante en gardant le contrôle créatif de ces projets majeurs – une première dans l'industrie – pour garantir la cohérence avec l'ADN des franchises.

En 30 ans, Yves a transformé Ubisoft en un des leaders mondiaux du divertissement. Il a accompagné l'évolution de l'industrie et a une profonde compréhension des enjeux et des risques d'un secteur en perpétuelle évolution et marqué par de nombreuses ruptures créatives et technologiques.

Sa grande expérience professionnelle est très appréciée par des groupes internationaux tels Lagardère et Remy Cointreau où il siège respectivement au Conseil de surveillance et au Conseil d'administration. Il a été nommé Entrepreneur de l'année en 2009 par Ernst & Young et fait également partie du Top 3 des chefs d'entreprises les plus aimés de France (Glassdoor 2015).

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

#### France

**Président** d'Ubisoft Annecy SAS, Ubisoft EMEA SAS, Ubisoft France SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Motion Pictures Assassin's Creed SAS, Ubisoft Motion Pictures Splinter Cell SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Production Internationale SAS, Nadéo SAS, Owlent SAS, Ubisoft Création SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS  
**Gérant** d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris - Mobile SARL, Ivory Art & Design SARL

#### Etranger

**Président et administrateur** d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Ubisoft Éditions Musique Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubi Games SA (Suisse), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis), Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni)

**Vice-Président et administrateur** d'Ubisoft Inc. (États-Unis)  
**Directeur général (CEO) et administrateur** d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)

**Gérant** de Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft Entertainment SARL (Luxembourg), Ubisoft Sarl (Maroc)

**Administrateur exécutif** de Shanghai Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co. Ltd (Chine)

**Administrateur** d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Hong-Kong), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), Ubisoft BV (Pays-Bas), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Red Storm Entertainment Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour), Ubisoft Entertainment Sweden A/B (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Fastigheter AB (Suède), Ubisoft DOO Beograd (Serbie)

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

#### France

**Administrateur** de Rémy Cointreau SA <sup>(1)</sup>, AMA SA  
**Membre du Conseil de surveillance** de Lagardère SCA <sup>(1)</sup>  
**Directeur général délégué** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>  
**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS

#### Etranger

**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)

**Administrateur** de Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Inc. (Canada)

#### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

##### France

**Président** d'Ubisoft Motion Pictures Far Cry SAS, Ubisoft Motion Pictures Ghost Recon SAS, Ketchapp SAS

##### Etranger

**Président et administrateur** de Ubisoft Vancouver (Canada), Ubisoft Canada Inc. (Canada), L'Atelier Ubi Inc. (Canada), Technologies Quazal Inc. (Canada), Ubisoft Musique Inc. (Canada), 9275-8309 Québec Inc. (Canada), Studio Ubisoft Saint- Antoine Inc. (Canada)

**Président** d'Ubisoft LLC (États-Unis)

**Gérant** de Spieleentwicklungskombinat GmbH (Allemagne), Related Designs Software GmbH (Allemagne)

**Administrateur** d'Ubisoft Sweden AB (Suède)

#### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

##### France

**Administrateur** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>

**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Brothers SE, Gameloft SE <sup>(2)</sup>

##### Etranger

**Administrateur** de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada)

<sup>(1)</sup> Société cotée

<sup>(2)</sup> Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016



**60 ans**

**Nationalité française**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administrateur) :  
28/02/88

Date de fin de mandat :  
AG 2017

Nombre d'actions au 31/03/17 :  
732 475

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : 2

**Ubisoft Entertainment SA**  
**Guillemot Corporation SA**

## Claude GUILLEMOT

Directeur général délégué en charge des opérations / administrateur

Claude Guillemot est Président-Directeur général de Guillemot Corporation, société spécialisée dans les équipements et les accessoires pour PC, mobiles et consoles. Il a, depuis 1997, dirigé l'expansion de la Société qui compte aujourd'hui des centres R&D et logistiques en Europe, aux États-Unis et en Chine. Claude est également Président du Club des Trente depuis 2009, association qui rassemble 60 PDG français, échange et prend position sur des débats socio-économiques.

Claude a cofondé Ubisoft en 1986. Il siège au Conseil d'administration au titre de Directeur général délégué en charge des opérations. Il apporte au Conseil d'administration d'Ubisoft trente années d'expérience dans l'industrie du jeu vidéo. Son esprit entrepreneurial et sa connaissance approfondie du marché de l'équipement et des réseaux de distribution ont permis de positionner Ubisoft très tôt lors de chaque nouveau cycle de console, un pilier essentiel de la stratégie à long-terme d'Ubisoft.

Claude est diplômé en Économie de l'Université de Rennes 1 et est titulaire d'un certificat d'automatisation industrielle de l'ICAM.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger

**Administrateur** d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)

**Administrateur suppléant** d'Ubisoft Entertainment Sweden AB (Suède), RedLynx Oy (Finlande), Ubisoft Fastigheter AB (Suède)

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France

**Président-Directeur général et administrateur** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>

**Président** d'Hercule Thrustmater SAS, Guillemot Corporation Labs SAS

**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS

**Administrateur** d'AMA SA

Etranger

**Président et administrateur** de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis)

**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)

**Directeur exécutif** de Guillemot Electronic Technology (Shanghai) Co. Ltd (Chine)

**Administrateur** de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie), Guillemot Spain SL (Espagne)

**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)

**Gérant** de Guillemot GmbH (Allemagne)

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

N/A

Etranger

**Administrateur** d'Ubisoft Sweden A/B (Suède)

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France

**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Brothers SE et Gameloft SE <sup>(2)</sup>

Etranger

**Administrateur** de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Live Développement Inc. (Canada), Gameloft Madrid SL (Espagne), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (Etats-Unis)

<sup>(1)</sup> Société cotée

<sup>(2)</sup> Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016



**58 ans**

**Nationalité française**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administrateur) :  
**28/02/88**

Date de fin de mandat :  
**AG 2017**

Nombre d'actions au  
31/03/17 : **378 715**

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : **2**

**Ubisoft Entertainment SA**  
**Guillemot Corporation SA**

## Michel GUILLEMOT

**Directeur général délégué en charge du développement, de la stratégie et de la finance / administrateur**

Michel Guillemot a été Président-Directeur général de Gameloft, dont l'activité est orientée vers le développement de jeux pour mobiles, smart TV et réseaux sociaux. Sous sa direction, de 2001 à 2016, Gameloft a connu une rapide et forte croissance, devenant un leader mondial et l'un des plus importants développeurs de jeux mobiles. Passionné par la programmation, il a rejoint l'entreprise familiale et a fait ses débuts dans l'industrie du jeu vidéo avec ses frères en cofondant en 1984 Guillemot Informatique, distributeur et importateur de jeux vidéo.

Michel a cofondé Ubisoft en 1986. Il est membre du Conseil d'administration au titre de Directeur général délégué du développement stratégique et financier. Il apporte au Conseil d'administration d'Ubisoft trente années d'expérience dans l'industrie du jeu vidéo. Son esprit entrepreneurial et sa connaissance approfondie de l'industrie du mobile en font une référence au Conseil d'administration sur tout sujet lié à l'avenir de la Société, et notamment sur l'acquisition et la rétention d'une audience grand public.

Michel est diplômé de l'école de commerce EDHEC et est également titulaire d'un certificat en comptabilité.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

**France**  
**N/A**

**Etranger**  
**N/A**

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

**France**

**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>  
**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS  
**Administrateur** d'AMA SA

**Etranger**

**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)  
**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)  
**Administrateur** de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Canada), Ariann Finance Inc. (Canada)

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

**France**  
**N/A**

**Etranger**  
**N/A**

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

**France**

**Président-Directeur général et administrateur** de Gameloft SE <sup>(2)</sup>  
**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Brothers SE  
**Président** de Gameloft Distribution SAS, Gameloft Partnerships SAS, Ludigames SAS  
**Gérant** de Gameloft Rich Games Production France SARL

**Etranger**

**Président** de Gameloft Srl (Roumanie), Gameloft Software (Beijing) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Chengdu) Company Ltd (Chine), Gameloft Argentina S.A. (Argentine), Gameloft Software (Shanghai) Company Ltd (Chine), Gameloft Software (Shenzhen) Company Ltd (Chine)  
**Président et administrateur** de Gameloft Inc (Etats-Unis), Gameloft Divertissements Inc (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Entertainment Toronto Inc. (Canada), Gameloft Limited (Royaume-Uni), Gameloft KK (Japon), Gameloft Company Ltd (Vietnam), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Private India Ltd (Inde), Gameloft Co. Ltd. (Corée), Gameloft Ltd (Hong-Kong), Gameloft Philippines Inc. (Philippines), Gameloft Pte Limited (Singapour), PT Gameloft Indonesia (Indonésie), Gameloft New Zealand Ltd (Nouvelle Zélande), Gameloft Hungary Software Development and Promotion kft (Hongrie), Gameloft SDN BHD (Malaisie), Gameloft FZ-LLC (Emirats Arabes Unis), Gameloft Madrid SL (Espagne), Gameloft OY (Finlande), Gameloft LLC (Russie), LLC Gameloft (Biélorussie), Gameloft Uruguay SA (Uruguay)  
**Gérant** de Gameloft GmbH (Allemagne), Gameloft Srl (Italie), Gameloft EOOD (Bulgarie), Gameloft S. de R.L. de C.V. (Mexique), Gameloft S.P.R.L. (Belgique), Gameloft S.r.o. (République Tchèque)  
**Administrateur** de Gameloft Australia Pty Ltd (Australie), Gameloft de Venezuela SA (Venezuela), Gameloft Ltd. (Malte), Gameloft do Brasil Ltda (Brésil)

<sup>(1)</sup> Société cotée

<sup>(2)</sup> Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016





**55 ans**

**Nationalité**  
**franco-américaine**

**1<sup>ère</sup> nomination**  
**(administrateur) :**  
**28/02/88**

**Date de fin de mandat :**  
**AG 2020**

**Nombre d'actions au**  
**31/03/17 : 535 659**

**Nombre de mandats**  
**(administrateurs/membres du**  
**Conseil de surveillance**  
**sociétés cotées) : 2**

**Ubisoft Entertainment SA**  
**Guillemot Corporation SA**

## Gérard GUILLEMOT

**Directeur général délégué en charge de l'édition / administrateur**  
**C.E.O. de l'activité cinéma d'Ubisoft**

Gérard Guillemot est Président-Directeur général de Longtail Studios, une société qu'il a créée en 2003 et qui développe des jeux sur console pour une audience familiale. En 2000, il fonde Gameloft dont la mission était alors orientée vers le marché émergent des jeux en ligne sur PC. Lors de la création d'Ubisoft, Gérard a pris la direction du contenu éditorial et du management des équipes de développement. Il a activement encouragé Ubisoft à développer ses propres franchises, un pilier de la stratégie de la Société et un élément différenciant qui procure aux actionnaires de la sécurité et de la visibilité sur le long-terme. Gérard a été également responsable de l'expansion d'Ubisoft en Amérique du Nord, un des marchés les plus importants du jeu vidéo.

Gérard a cofondé Ubisoft en 1986. Il gère la division cinéma d'Ubisoft (Motion Pictures). Il est également membre du Conseil d'administration et Directeur général délégué en charge de l'édition d'Ubisoft Entertainment SA. Il apporte au Conseil d'administration d'Ubisoft trente années d'expérience dans l'industrie du jeu vidéo. Son ancrage aux États-Unis offre au Conseil d'administration un éclairage sur les nouvelles opportunités telles que les communautés en ligne et les médias sociaux.

Gérard est diplômé de l'école de commerce EDHEC. Il vit aux États-Unis depuis plus de 15 ans.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

**France**  
**N/A**

**Etranger**  
**N/A**

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

**France**

**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>  
**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS  
**Administrateur** d'AMA SA

**Etranger**

**Président** de Longtail Studios Inc. (Etats-Unis), Longtail Studios Halifax Inc. (Canada), Longtail Studios PEI Inc. (Canada)  
**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)  
**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)  
**Administrateur** de Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (Etats-Unis), Guillemot Inc. (Canada)

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

**France**  
**N/A**

**Etranger**  
**N/A**

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

**France**

**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Brothers SE et Gameloft SE <sup>(2)</sup>

**Etranger**

**Président** de Studios Longtail Québec Inc. (Canada)  
**Administrateur** de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Inc. (Etats-Unis)

<sup>(1)</sup> Société cotée

<sup>(2)</sup> Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016



**51 ans**

**Nationalité française**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administrateur) :  
28/02/88

Date de fin de mandat :  
AG 2017

Nombre d'actions au  
31/03/17 : 116 625

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : 2

**Ubisoft Entertainment SA**  
**Guillemot Corporation SA**

## Christian GUILLEMOT

Directeur général délégué administration / administrateur

Christian Guillemot est Président-Directeur général d'AMA qu'il a cofondé en 2004 et la Société est devenue un leader dans le développement et l'édition de jeux et applications lifestyle pour mobiles, tablettes, télévisions interactives et autres objets connectés, avec un développement récent sur les marchés naissants et en rapide développement de la télémédecine et de la télé-expertise, en partenariat avec Google. Passionné par l'innovation et les nouvelles tendances, Christian est également impliqué dans le développement de la French Tech.

Christian a cofondé Ubisoft en 1986. Il est membre du Conseil d'administration au titre de Directeur général délégué administratif. Il apporte au Conseil d'administration d'Ubisoft trente années d'expérience dans l'industrie du jeu vidéo. Christian a notamment été en charge de la création, de la consolidation et de l'intégration des filiales internationales d'Ubisoft et a joué un rôle clé lors de l'entrée en bourse de la Société. Sa connaissance approfondie des nouvelles plateformes de jeu et son expertise comptable, financière et juridique font de lui une voix essentielle au Conseil d'administration.

Christian est diplômé de la European Business School of London.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

**France**  
N/A

**Etranger**  
**Administrateur** d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

**France**  
**Président-Directeur général et administrateur** d'AMA SA  
**Président** de Guillemot Brothers SAS, AMA Opérations SAS, AMA Research and Development SAS, SAS du Corps de Garde  
**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>  
**Gérant** de Guillemot Administration et Logistique SARL

**Etranger**  
**Président-Directeur général et administrateur** d'AMA Xperteye Inc. (États-Unis)  
**Président-Directeur général et Directeur** de Guillemot Brothers SE (Royaume-Uni)  
**Président et Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)  
**Directeur** d'AMA Corporation Ltd (Royaume-Uni)  
**Président** de SC AMA Romania Srl (Roumanie)  
**Administrateur** de Laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle (AIRLAB) Inc. (Canada), AMA Xperteye Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Srl (Roumanie), Playwing Entertainment SL (Espagne), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong)

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

**France**  
N/A

**Etranger**  
**Administrateur** d'Ubisoft Sweden AB (Suède)

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

**France**  
**Président-Directeur général et administrateur** de Guillemot Brothers SE  
**Directeur général délégué et administrateur** de Gameloft SE <sup>(2)</sup>  
**Président** de Studio AMA Bretagne SAS  
**Co-Gérant** de Studio AMA Bretagne SARL

**Etranger**  
**Administrateur** de Gameloft Divertissements Inc. (Canada), Gameloft Live Développements Inc. (Canada), Gameloft Ltd (Royaume-Uni), Gameloft Iberica SA (Espagne), Gameloft Inc. (États-Unis)  
**Président et administrateur** d'Advanced Mobile Advertisement Inc. (États-Unis)  
**Président** d'AMA Studios SA (Belgique)

<sup>(1)</sup> Société cotée

<sup>(2)</sup> Société cotée radiée d'Euronext Paris le 26 juillet 2016





**54 ans**

**Nationalité française**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administrateur) :  
**20/11/13**

Date de fin de mandat :  
**AG 2017**

Nombre d'actions au  
31/03/17 : **320**

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : **1**

## Didier CRESPEL

Administrateur référent indépendant

Président du Comité d'audit

Membre du Comité des nominations et des rémunérations

Didier Crespel a plus de 30 ans d'expérience comme entrepreneur et financier. Il est Président de Crespel & Associates, cabinet de conseil qu'il a fondé en 2013 et spécialisé en stratégie d'entreprise et prises de participations. Il est aussi actionnaire majoritaire et Président de Mecamen, un groupe industriel.

Didier a été Directeur général de Shaper (2000-2012), une filiale internationale du groupe Arkk, coté à la bourse de Tokyo. Grâce à son expertise financière, Didier a contribué à la conformité du groupe en mettant en place la réglementation J-SOX. Entre 1984 et 2000, il a également été Directeur financier puis Directeur général de la filiale allemande du groupe Valeo, un des leaders mondiaux des équipementiers automobiles. Chez Valeo, Didier a dirigé et supervisé plusieurs transactions financières, notamment des fusions et acquisitions d'envergure.

Didier siège comme administrateur indépendant au Conseil d'administration d'Ubisoft depuis 2013. Il préside le Comité d'audit et est également membre du Comité des nominations et des rémunérations. Ses connaissances en finance et en stratégie d'entreprise constituent un atout précieux pour Ubisoft pour saisir les opportunités dans les marchés émergents, et particulièrement en Asie. Son esprit entrepreneurial et son expérience internationale sont également appréciées par le Conseil d'administration pour évaluer la stratégie de diversification de la Société et pour identifier de nouvelles perspectives.

Didier est diplômé de l'EDHEC.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France

**Gérant** de Crespel & Associates (Conseil en stratégie d'entreprise et prise de participations)

Etranger  
N/A

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A



**55 ans**

**Nationalité française**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administratrice) :  
**27/06/13**

Date de fin de mandat :  
**AG 2017**

Nombre d'actions au  
31/03/17 : **414**

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : **1**

## Laurence HUBERT-MOY

Administratrice indépendante

Présidente du Comité des nominations et des rémunérations

Membre du Comité d'audit

Laurence Hubert-Moy est Professeur à l'Université de Rennes. Elle préside depuis 2013 l'un des deux comités scientifiques du Centre national des études spatiales (CNES), le Comité TOSCA. Laurence est également la directrice scientifique du campus numérique ENVAM, consortium français de quatre écoles et universités. Par les fonctions qu'elle exerce, Laurence est en relation constante aussi bien avec des équipes de recherche qu'avec des universitaires du monde entier, bénéficiant ainsi d'un accès privilégié aux plus récents modèles et analyses spatiales. Ses travaux de recherche actuels la conduisent à collaborer avec entre autres des scientifiques basés en Chine, au Brésil et en Inde. Au cours des 20 dernières années, Laurence a publié de nombreux articles scientifiques sur la télédétection spatiale et ses applications en environnement. En 2003, elle a reçu la médaille de bronze du CNRS.

Laurence siège depuis 2013 comme administratrice indépendante au Conseil d'administration d'Ubisoft. Elle préside le Comité des nominations et des rémunérations et elle est membre du Comité d'audit. Ses travaux de recherche sur l'observation spatiale et son intérêt pour les big data mettent la R&D, l'innovation, l'analyse de data et les mondes ouverts au cœur de la réflexion du Conseil d'administration d'Ubisoft.

Laurence est titulaire d'un doctorat et a réalisé des études post-doctorales à l'Université de Boston. Elle est également titulaire du certificat d'administration des sociétés de l'IFA-Sciences Po Paris.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France

**Professeur** à l'Université de Rennes 2  
**Présidente du Comité** TOSCA (Terre solide, Océans, Surfaces  
Continentalles, Atmosphère) du CNES  
**Responsable scientifique** du campus numérique (ENVAM)

Etranger  
N/A

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A



**53 ans**

**Nationalité franco-canadienne**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administratrice) :  
**20/11/13**

Date de fin de mandat :  
**AG 2017**

Nombre d'actions au  
31/03/17 : **790**

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : **1**

## Pascale MOUNIER

Administratrice indépendante

Pascale Mounier a plus de 30 ans d'expérience en Management et opère aujourd'hui sur tous les continents, avec la France et le Canada comme ports d'attache. Elle est Présidente du cabinet de Conseil Newton-ca qu'elle a fondé en 2010. Ce cabinet est spécialisé dans l'accompagnement des directions IT et financières de grands groupes internationaux tels que Desjardins et Alliance Boots. Pascale a occupé plusieurs postes de Directions financières et IT pour des leaders internationaux tels que Gameloft (jusqu'en 2002), Sanofi et Rio Tinto. Son expertise approfondie a été mise à contribution dans la conduite et la coordination opérationnelle de projets internationaux complexes. Elle a notamment collaboré à l'élaboration de nouveaux processus financiers, à des changements de systèmes IT et à la gestion de projets R&D. Elle a aussi participé à la gestion de plusieurs fusions et acquisitions internationales de grande envergure.

Pascale siège, depuis 2013, au Conseil d'administration au titre d'administratrice indépendante. La digitalisation de l'industrie du jeu vidéo implique de nouveaux défis et de nouvelles priorités ; le Conseil d'administration accueille avec un grand intérêt son expertise dans les processus IT et dans l'optimisation des coûts.

Pascale est diplômée de HEC et est également titulaire d'une certification PMP.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
**Présidente fondatrice** de Newton-ca Inc. (Conseil en opérations financières et processus financiers)

Etranger  
N/A

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A



**54 ans**

**Nationalité française**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administratrice) :  
**29/09/16**

Date de fin de mandat :  
**AG 2020**

Nombre d'actions au  
31/03/17 : **315**

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : **1**

## Florence NAVINER

Administratrice indépendante

Florence Naviner est actuellement Directrice Financière et Senior Vice-Présidente de Wrigley, une multinationale américaine et filiale du groupe Mars, Incorporated. Florence Naviner a rejoint Mars en 1992 et apporte à Ubisoft plus de 30 années d'expérience dans des postes de direction financières et stratégiques dans l'industrie des produits grand public.

Basée à Chicago, elle dirige l'équipe finance globale de Wrigley et co-pilote le déploiement de la stratégie globale et des opérations. Elle est également en charge de la fiscalité, de la consolidation et de la trésorerie du groupe. De 2011 à 2012, alors Vice-Présidente de Mars Financial Services, elle a élaboré et mis en place une stratégie mondiale pour le déploiement d'un centre de services financiers partagés pour Mars, Incorporated.

Florence Naviner a également acquis une solide expérience internationale en occupant les postes de Directrice Financière de Mars Petcare pour l'Europe, de Vice-Présidente Finance de Mars en Chine entre 2006 et 2008, et de Vice-Présidente Finance de Mars Petcare aux Etats-Unis entre 2008 et 2011. Elle a notamment mené le redressement d'activités, piloté des programmes de compétitivité ou encore supervisé la réalisation de synergies liées à des acquisitions. Florence Naviner a débuté sa carrière chez Arthur Andersen à Paris en 1985. Florence Naviner est diplômée de HEC Paris et est titulaire d'un DESCF en comptabilité.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
**Directrice financière et Senior Vice-Présidente** de Wrigley Junior Company (Etats-Unis)

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
**Service and Finance Vice-President** de Mars Financial Services (Etats-Unis)



**41 ans**

**Nationalité franco-américaine**

1<sup>ère</sup> nomination  
(administratrice) :  
**29/09/16**

Date de fin de mandat :  
**AG 2020**

Nombre d'actions au  
31/03/17 : **321**

Nombre de mandats  
(administrateurs/membres du  
Conseil de surveillance  
sociétés cotées) : **1**

## Frédérique DAME

Administratrice indépendante

Frédérique Dame apporte à Ubisoft plus de quinze années d'expérience au sein d'entreprises comptant parmi les plus innovantes au monde, notamment Uber qu'elle a rejoint à ses tout débuts. Frédérique Dame est aujourd'hui business angel et investit dans des start-ups et technologies digitales dans la Silicon Valley.

Au cours de son parcours dans plusieurs sociétés internet américaines, Frédérique Dame s'est spécialisée dans le développement et le lancement de produits et services à destination du grand public. De 2012 à 2016, elle a ainsi contribué à faire grandir Uber de 80 employés à plus de 7.000 dans le monde, et de 14 villes dans 4 pays à plus de 400 villes dans 68 pays. Elle y a dirigé deux programmes stratégiques : le « Driver Experience » qui permet aux chauffeurs privés de faire partie du réseau Uber à l'échelle mondiale, ainsi que le « Employee Experience » destiné à automatiser les systèmes internes en vue d'améliorer la productivité et la collaboration des équipes internationales.

Auparavant, Frédérique Dame a contribué au développement de Yahoo!, en tant que responsable de la stratégie sociale de leurs produits de 2004 à 2008. Elle rejoindra Photobucket en 2009 puis Smugmug, deux produits de partage de photos en ligne pour lesquels elle a implémenté des solutions de monétisation et d'acquisition d'audience.

Frédérique Dame est titulaire d'un Master en Technologies Spatiales et Communications par Satellites de l'University College London et d'un Master en Ingénierie des Télécommunications de Télécom SudParis. Elle est basée à San Francisco.

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

### EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/2017

France  
N/A

Etranger  
Business Angel

### EXPIRES AU SEIN DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
N/A

### EXPIRES EN DEHORS DU GROUPE (5 DERNIERS EXERCICES)

France  
N/A

Etranger  
**Chef de Produit** d'Uber (Etats-Unis)  
**Product Consultant** de Frédérique Dame Consulting (Etats-Unis)

## Evolution du Conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice

Nominations	Conseil d'administration		Mandat(s) arrivé(s) à expiration
	Renouvellements		
<b>Florence Naviner</b> (AGM 29/09/16)	<b>Yves Guillemot</b> (AGM 29/09/16)		<b>Estelle Métayer</b> (AGM 29/09/16)
<b>Frédérique Dame</b> (AGM 29/09/2016)	<b>Gérard Guillemot</b> (AGM 29/09/16)		

	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité des nominations et des rémunérations
	jusqu'au 29/09/16	jusqu'au 29/09/16	à compter du 30/09/16
<b>Président(e)</b>	<b>Estelle Métayer</b> (indépendante)	<b>Laurence Hubert-Moy</b> (indépendante)	<b>Laurence Hubert-Moy</b> (indépendante)
<b>Membre(s)</b>	<b>Laurence Hubert-Moy</b> (indépendante)	<b>Didier Crespel</b> (indépendant)	<b>Didier Crespel</b> (indépendant)

Lors de la réunion du Conseil d'administration en date du 6 septembre 2016, le Président avait évoqué le projet d'associer le moment venu de nouveaux membres dans les comités afin notamment de soulager M. Didier Crespel, administrateur référent, Président du Comité d'audit et membre du Comité des nominations et des rémunérations.

En conséquence, le Comité des nominations et des rémunérations a proposé que le Conseil d'administration procède à :

- la désignation d'un troisième administrateur indépendant en qualité de membre du Comité d'audit à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2018,
- la désignation d'un nouveau membre administrateur indépendant au Comité des nominations et des rémunérations en remplacement de M. Didier Crespel, avec effet à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 22 septembre 2017.

Le Conseil d'administration ne comporte pas d'administrateurs représentant des salariés actionnaires, 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. Au 31 mars 2017, le pourcentage détenu en application de l'article L. 225-102 du Code de commerce est de 2,76 %.

La Société remplissant au 31 mars 2017 les critères visés à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 (« Loi Rebsamen ») jusqu'au 31 mars 2017 et pour la seconde année consécutive le Groupe comprend un nombre de salariés supérieur à 5.000, l'Assemblée générale du 22 septembre 2017 va être amenée, sur proposition du Conseil d'administration, à se prononcer sur la modification des statuts de la Société afin de prévoir la modalité d'élection d'un administrateur salarié au sein du Conseil d'administration. Dans la mesure où le Conseil d'administration de la Société comporte/ra moins de 12 membres à l'issue de ladite Assemblée, seul un représentant des salariés sera élu dans les six mois suivant l'Assemblée générale, soit d'ici le 22 mars 2018.

## Direction générale (le « Comité de direction »)

La Direction générale, composée du Directeur général et des quatre Directeurs généraux délégués, se réunit tous les quinze jours afin de faire le point sur des sujets transversaux stratégiques requérant leurs compétences spécifiques dans les domaines des opérations, du développement et de la stratégie, de l'édition et de la finance, et ainsi assister le Directeur général dans sa mission.



## Règles régissant la composition du Conseil d'administration

- **Nombre d'administrateurs** : Les statuts de la Société prévoient que le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales.
- **Mode de nomination** : En cours de vie sociale, les administrateurs sont nommés ou renouvelés par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ; toutefois en cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'Assemblée générale extraordinaire statuant sur l'opération. Entre deux assemblées, et en cas de vacance par décès ou par démission, des nominations peuvent être effectuées à titre provisoire par le Conseil d'administration ; elles sont soumises à ratification de la prochaine assemblée.
- **Durée des fonctions d'administrateur** : En application de l'article 8 des statuts de la Société, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans avec un système de renouvellement par échelonnement afin de favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil d'administration et d'éviter ainsi un « renouvellement en bloc » conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF. Afin de permettre ce renouvellement échelonné, il est prévu que l'Assemblée générale puisse, à titre exceptionnel, nommer ou renouveler un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans.
- Lorsqu'en application des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, un administrateur est nommé en remplacement d'un autre, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.
- Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire ledit mandat.
- **Age limite des administrateurs** : Les statuts prévoient une limite d'âge de 80 ans.
- **Dirigeants mandataires sociaux** : Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres le Président du Conseil d'administration. Il désigne également le Directeur général et, sur proposition de ce dernier, il peut nommer un ou plusieurs Directeurs généraux délégués.
- **Administrateur référent** : Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'un administrateur référent est désigné par le Conseil d'administration si les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne. Parmi ses attributions, l'administrateur référent peut, le cas échéant, présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président et assurer l'intérim en cas d'empêchement de ce dernier (cf. pages 19 et 20).
- **Détention d'actions Ubisoft Entertainment SA** : En application de l'article 8 des statuts de la Société, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action de la Société. Le nombre d'actions détenues par les administrateurs est variable, la Société considérant à ce stade que le nombre d'actions détenues par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance en date du 19 mars 2015 au vu du versement à certains administrateurs, pour la première fois, d'une année complète de jetons de présence, de fixer le nombre d'actions devant être détenues par les administrateurs pendant la durée de leurs mandats à l'équivalent d'un montant investi de 10.000 €.

## **REPRESENTATION EQUILIBREE DES FEMMES ET HOMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Au 31 mars 2017, la composition du Conseil d'administration est conforme aux dispositions de la loi n° 2011-103 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 40 % à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire qui suit le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

En outre, le Conseil d'administration soumettra au vote de la prochaine Assemblée générale, conformément aux recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, la nomination d'au moins une administratrice indépendante de sorte que la proportion ci-avant visée serait portée à 45 % à l'issue de l'Assemblée générale 2017.

## INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

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. 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 leur indépendance.

La qualification d'administrateur indépendant a été revue par le Conseil d'administration du 30 mars 2017 sur la base du questionnaire adressé par le Comité des nominations et des rémunérations à chaque administrateur indépendant le 1<sup>er</sup> mars 2017, aux termes duquel chaque administrateur a été invité à déclarer sa situation sur la base de chaque critère retenu par le Code AFEP/MEDEF pour être qualifié d'indépendant. Les résultats de cette revue sont présentés dans le tableau ci-après :

	Florence Naviner	Frédérique Dame	Laurence Hubert-Moy	Pascale Mounier	Didier Crespel
Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :					
- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société					
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société-mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société-mère					
Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif 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 dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être (ou ne pas être lié directement ou indirectement à) un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :					
• significatif de la Société ou de son Groupe ; ou	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
• 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	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme

Le Conseil d'administration ayant pu constater qu'aucune relation d'affaires – même mineure, susceptible de remettre en cause l'indépendance des intéressés – n'existait entre les administrateurs concernés et la Société ou son Groupe, a estimé que la fixation d'un seuil chiffré (en deçà duquel une relation d'affaires ne serait pas significative) est sans objet à ce stade.

## **FONCTIONNEMENT ET MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

### **Fonctionnement**

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

Le règlement intérieur à jour au 27 avril 2017 prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil d'administration 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 d'administration 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 annuels ainsi que du rapport de gestion.

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 27 avril 2017. Outre les compétences et les pouvoirs du Conseil, le règlement intérieur 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 d'administration en cas de conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement.

### **Missions et attributions 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 dans le respect des règles fixées par le règlement intérieur du Conseil d'administration notamment.

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 :

- 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 et/ou autorisations 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.

En outre, le Conseil d'administration contribue à la détermination des objectifs et de la stratégie du Groupe dans le respect de sa culture et de ses valeurs.

## Principaux sujets abordés au cours de l'exercice/Activité du Conseil d'administration

Sur l'exercice, le Conseil d'administration a notamment effectué les travaux suivants :

- la réflexion sur des sujets stratégiques du groupe Ubisoft ;
- l'examen et l'arrêté des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2016 et des rapports afférents, ainsi que des comptes semestriels consolidés du 30 septembre 2016 ;
- l'information financière/rapports financiers ;
- l'établissement des documents de gestion prévisionnelle ;
- la préparation de l'Assemblée générale mixte du 29 septembre 2016 (ordre du jour, projets de résolutions, rapports à soumettre à cette assemblée) ;
- la mise en œuvre des délégations et autorisations 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 œuvre du programme de rachat d'actions ;
- le respect des principes liés au gouvernement d'entreprise, notamment :
  - mise à jour du règlement intérieur du Conseil d'administration et de ses comités,
  - prise de connaissance des comptes rendus des travaux de l'administrateur référent et des comités tels qu'exposés pages 19 à 26,
  - révision de la qualification d'administrateur indépendant,
  - débat sur l'unicité ou la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général,
  - évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (synthèse et propositions) ;
- l'approbation des propositions du Comité des rémunérations (jusqu'au 29 septembre 2016) et du Comité des nominations et des rémunérations (à compter du 30 septembre 2016) liées à l'actionnariat salarié et à la rémunération du Président-Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués ;
- la fixation de la rémunération forfaitaire de l'administrateur référent ;
- la fixation des critères quantitatifs (financiers) et qualitatifs (non financiers), tels que proposés par le Comité des nominations et des rémunérations, liés à la rémunération du Président-Directeur général et l'évaluation de l'atteinte desdits critères ;

Le Conseil d'administration a également bénéficié de présentations sur des thèmes spécifiques au gré des demandes de ses membres.

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 19 fois au cours de l'exercice 2016/2017. Le taux d'assiduité individuelle aux séances du Conseil d'administration est le suivant :

Administrateur	Yves Guillemot	Claude Guillemot	Michel Guillemot	Gérard Guillemot	Christian Guillemot	Didier Crespel	Laurence Hubert-Moy	Pascale Mounier	Florence Naviner	Frédérique Dame	Estelle Métayer	Taux moyen
Nombre de réunions	19/19	19/19	18/19	17/19	17/19	18/19	19/19	18/19	5/7 <sup>(1)</sup>	7/7 <sup>(1)</sup>	12/12 <sup>(1)</sup>	
Taux de présence	100%	100%	95%	89%	89%	95%	100%	95%	71%	100%	100%	94%

<sup>(1)</sup> Mandats exercés 6 mois au titre de l'exercice 2016/2017

## 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 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.

## Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, à sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, son activité et ses métiers.

Ainsi, plusieurs administrateurs ont suivi, à leur demande, des formations certifiantes aux fonctions d'administrateur à Sciences Po Paris/IFA ou à l'Université McGill à Montréal.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours d'intégration a été mis en place qui s'est traduit notamment par :

- la mise à disposition des documents nécessaires à la mission d'administrateur (Documents de référence, statuts, règlement intérieur, etc.),
- la mise à disposition de présentations et vidéos destinées à mieux appréhender l'univers Ubisoft,
- l'inscription à la revue de presse quotidienne sur l'actualité Ubisoft et à la newsletter quotidienne sur l'actualité jeu-vidéo d'Ubisoft et plus globalement sur l'actualité de l'industrie (« Daily News @ Ubisoft »),
- plusieurs présentations à Montreuil-sous-Bois pour Frédérique Dame et Florence Naviner (Introduction au marché du jeu vidéo par le département « Consumer Market Knowledge », présentation du Plan 3 ans Ubisoft, par le Chief Financial Planning Officer, démos de jeux VR).

Par ailleurs, les membres du Comité d'audit bénéficient, lors de leur nomination et à leur demande, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société/du Groupe.

## **ADMINISTRATEUR REFERENT**

En application du règlement intérieur du Conseil et de ses comités, un administrateur référent, choisi parmi les administrateurs indépendants, peut être désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, lorsque les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne.

L'administrateur référent est nommé pour une durée de deux ans, qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur. L'administrateur référent est rééligible sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil d'administration a, dans ce cadre et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, nommé M. Didier Crespel en qualité d'administrateur référent le 3 mars 2016.

## Missions

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il :

- préside les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement du Président et sur proposition de ce dernier en application des dispositions des statuts ;
- assume l'intérim du Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de ce dernier ;
- préside, convoque et organise au moins une réunion par an réservée aux administrateurs indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils souhaitent aborder en dehors d'une réunion plénière du Conseil d'administration ;
- entretient un dialogue régulier avec les administrateurs et se fait en cas de besoin leur porte-parole auprès du Président du Conseil d'administration et plus particulièrement assure la liaison si nécessaire entre les administrateurs indépendants et le Président du Conseil d'administration ;
- veille à ce qu'il soit répondu aux questions des actionnaires, se rend disponible pour communiquer avec eux à la demande du Président du Conseil d'administration et tient le Conseil d'administration informé de ces contacts ;
- supervise l'évaluation du fonctionnement du Conseil le cas échéant.

## Moyens

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire au Président l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- assumer dans le cadre des dispositions légales et réglementaires les fonctions dévolues au Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de ce dernier (présidence des réunions ou intérim) ;
- réunir les administrateurs indépendants dans les termes, délais et conditions qu'il jugera opportun ;
- rencontrer et/ou participer à toutes réunions avec les actionnaires de la Société à la demande du Président du Conseil d'administration ;
- faire toute recommandation de fond et de forme dans le cadre de l'évaluation du Conseil.

L'administrateur référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

Plus généralement, l'administrateur référent veille à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

L'administrateur référent peut être Président ou membre d'un ou de plusieurs comités du Conseil d'administration.

L'administrateur référent rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration. Au cours des Assemblées générales, il peut être invité par le Président à rendre compte de son action.

### **Activité au cours de l'exercice 2016/2017**

A la suite de sa nomination en qualité d'administrateur référent le 3 mars 2016, M. Didier Crespel a été fréquemment en contact avec les actionnaires de la Société afin de présenter l'activité « Gouvernance » telle que notamment le fonctionnement des organes de direction et d'administration, le bilan de leurs activités respectives.

L'administrateur référent a en outre invité les administrateurs indépendants à se réunir le 22 juin 2016 afin de débattre notamment de l'opportunité de soumettre au vote de l'Assemblée générale du 29 septembre 2016 une distribution de dividende ou pas.

L'administrateur référent a par ailleurs présenté lors de l'Assemblée générale du 29 septembre 2016 l'évolution de la gouvernance de la Société en mettant en exergue le rôle des administrateurs indépendants.

L'administrateur indépendant est par ailleurs en contact régulier avec les conseils de l'entreprise notamment sur les problématiques de gouvernance et de meilleure pratique au sein du Conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, l'administrateur référent a fait un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé lors du Conseil d'administration du 16 mai 2017.



## FONCTIONNEMENT ET MISSIONS DES COMITES

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la faculté pour celui-ci de créer un ou plusieurs comités destinés à l'assister.

Au titre de l'exercice 2017, le Conseil d'administration a été assisté :

- du 1er avril 2016 au 29 septembre 2016, de trois comités spécialisés :
  - le Comité d'audit ;
  - le Comité des rémunérations ; et
  - le Comité des nominations.
- à compter du 30 septembre 2016, à la suite de la fusion du Comité des nominations avec le Comité des rémunérations, de deux comités spécialisés :
  - le Comité d'audit ;
  - le Comité des nominations et des rémunérations.

### Fonctionnement

Les comités se réunissent à l'initiative de leur Président, la convocation pouvant se faire par tous moyens. Les comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins est présente – dans le cas où les comités ne seraient constitués que de deux membres, l'ensemble des membres doit participer aux réunions. Les membres étant désignés à titre personnel, ils ne peuvent pas se faire représenter. Le Comité des nominations et des rémunérations doit se réunir au moins une fois par an et le Comité d'audit au moins trois fois par an.

L'ordre du jour des réunions des comités est fixé par leur Président. Les comités rendent compte de leurs travaux à la plus prochaine réunion du Conseil d'administration sous forme d'exposé oral, d'avis, de propositions, de recommandations ou de comptes rendus écrits.

### Missions et attributions des comités

Les comités ont un rôle consultatif, ils sont chargés notamment d'étudier les questions que le Conseil d'administration ou son Président soumet à leur examen et de rapporter leurs conclusions au Conseil d'administration sous forme de comptes rendus, 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 au fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le Conseil d'administration lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

Les comités ne peuvent traiter à leur seule initiative des questions qui déborderaient du cadre de leur mission. Ils n'ont pas de pouvoir de décision mais seulement de recommandation au Conseil d'administration.

---

#### **Comité d'audit**

Créé le 20 novembre 2013

---

**Composition** ⇒ M. Didier Crespel, Président

**au 31/03/17** ⇒ Mme Laurence Hubert-Moy

---

**Fonctionnement** Le règlement intérieur du Comité d'audit, annexé au règlement intérieur du Conseil d'administration, décrit notamment ses missions et son fonctionnement.

Le règlement intérieur du Comité d'audit a été mis à jour par le 27 avril 2017 à la suite notamment de l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 entrée en vigueur le 17 juin 2016 sur la réforme de l'audit et/ou au Code AFEP/MEDEF tel que révisé en novembre 2016.

Le comité est présidé par M. Didier Crespel qui de par ses compétences en matière financière et comptable apporte au comité expertise et esprit d'analyse tout en lui faisant profiter de sa rigueur.

De son côté, Mme Laurence Hubert-Moy, du fait des postes de directions occupés ou qu'elle a occupés dans diverses structures de recherche, possède notamment une expertise technique dans la gestion de budgets conséquents et dans la cartographie des risques.

---

Missions	<p>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.</p> <p>Il a plus particulièrement pour mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'examen de 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 ;</li> <li>• l'examen, avant qu'ils ne soient rendus publics, de certains documents d'information comptable et financière émis par la Société ;</li> <li>• 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 ;</li> <li>• l'examen des risques, des contentieux et des engagements hors-bilan significatifs ;</li> <li>• la formulation de propositions au Conseil d'administration pour la nomination des Commissaires aux comptes et la validation des montants des honoraires sollicités ;</li> <li>• l'approbation de la fourniture par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 822-11-2 du Code de commerce, conformément à la Charte du Comité d'audit ; et</li> <li>• 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 annuellement lors de l'arrêté des comptes annuels, le détail des honoraires d'audit et de services non-audit versés par la Société et les autres sociétés du Groupe aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société.</li> </ul>
Activité 2016/2017	<p>Le Comité d'audit s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice écoulé, avec un taux de présence de 100%. Il a notamment abordé les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Résultats de la Société : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ revue des comptes annuels sociaux et consolidés au 31 mars 2016 et du rapport de gestion consolidé</li> <li>✓ revue des comptes semestriels consolidés au 30 septembre 2016 et du rapport financier semestriel</li> <li>✓ revue des travaux des Commissaires aux comptes au 31 mars 2016 et au 30 septembre 2016</li> <li>✓ revue des éléments chiffrés du communiqué de presse portant sur les comptes annuels et semestriels consolidés</li> </ul> </li> <li>▪ Gestion des risques et contrôle interne : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ revue de la démarche de gestion des risques du Groupe, du dispositif de gestion des risques, d'audit et de contrôle interne ainsi que des organisations et des ressources qui y sont associées</li> <li>✓ revue du rapport du Président du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne,</li> <li>✓ étude de la cartographie des risques</li> </ul> </li> <li>▪ Audit et relations avec les auditeurs externes : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ audit interne : synthèse 2016 et examen du plan d'audit 2017</li> <li>✓ revue des missions des auditeurs externes, y compris les missions complémentaires</li> <li>✓ revue du budget des honoraires des auditeurs externes</li> </ul> </li> <li>▪ Autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ point sur la réforme de l'audit (directive européenne n° 2014/56/UE du 16 avril 2014 / ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016) résultant en l'accroissement des prérogatives du Comité d'audit</li> <li>✓ proposition de modifications du règlement intérieur du Comité d'audit en conséquence</li> <li>✓ analyse des flux financiers liés à l'activité cinéma</li> </ul> </li> </ul>
Taux de participation 2016/2017	100%

Issu de la fusion du Comité des nominations et du Comité des rémunérations effective le 30 septembre 2016



- d'examiner le plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux applicable en particulier en cas de vacance imprévisible,
- de façon plus générale, de se faire tenir informé par le Président-Directeur général (ou le Directeur général) du plan de succession du Comité exécutif ;
- ✓ **rémunérations :**
  - **des Dirigeants mandataires sociaux (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués) :**
    - d'étudier et de faire des propositions quant à la rémunération, tant en ce qui concerne (i) la part fixe et la part variable de ladite rémunération que (ii) tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçues de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature,
    - de contrôler l'application de ces règles,
    - de veiller à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations et en particulier préparer un rapport annuel de l'activité du Comité des nominations et des rémunérations qui est inséré dans le rapport annuel et s'assurer que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunérations figurent dans le rapport annuel ;
  - **du Président-Directeur général :**
    - procéder à la définition des règles de fixation de la part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation annuelle de la performance du Président-Directeur général et avec la stratégie de l'entreprise et ses leviers de création de valeur ;
  - **des administrateurs :**
    - proposer au Conseil d'administration 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 et aux comités selon le règlement intérieur du Conseil,
    - proposer au Conseil d'administration un montant global pour les jetons de présence des administrateurs soumis au vote de l'Assemblée générale de la Société ;
  - **plans d'options de souscription ou d'achat d'actions ou toute autre forme de rémunération en actions ou indexées ou liées à des actions :**
    - 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 et 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 d'actions 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-Directeur général relative aux points visés ci-dessus ainsi qu'aux projets ayant trait à l'actionnariat salarié ;
  - **des équipes et du Comité exécutif :**
    - s'informer et formuler des recommandations afin de s'assurer de la cohérence des rémunérations fixes et variables des équipes dirigeantes avec la stratégie de l'entreprise, et de la mise en place de conditions de performance.

Activité  
2016/2017

Avant la fusion du Comité des nominations avec le Comité des rémunérations effective le 30 septembre 2016, le Comité des rémunérations s'est réuni quatre fois et le Comité des nominations deux fois. Depuis la fusion des deux comités, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois. Le taux de participation à chacune des réunions de ces comités a atteint 100 %.

Le Comité a notamment abordé les sujets suivants :

■ **Rémunérations**

- ✓ **Dirigeants mandataires sociaux (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués) :**
  - revue de la structure globale de la rémunération,
  - revue des principes de rémunération existant au sein de la Société/du Groupe et analyse comparative par rapport à des sociétés comparables (audit externe effectué par un cabinet tiers indépendant),

- 
- définition de la politique générale d'attribution (options de souscription et/ou d'achat d'actions et actions gratuites) et proposition des critères de performance,
  - détermination de la rémunération au titre de l'exercice 2017 (FY 2016-2017),
  - proposition de résolutions sur la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux,
  - évaluation de l'atteinte ou de la non-atteinte des critères quantitatifs et/ou qualitatifs liés à la rémunération variable du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2016 (FY 2015-2016),
  - étude de la rémunération du Président-Directeur général au titre des exercices 2017 (FY 2016-2017) et 2018 (FY 2017-2018) : revue de la partie fixe, définition de la cible, des critères quantitatifs (financiers) et/ou qualitatifs (non financiers) et de leur pondération et conditions d'atteinte pour la partie variable à court terme, définition du plan d'intéressement et des conditions de performance qui lui sont associées pour la partie variable à long terme,
  - validation de l'information annuelle ayant trait à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux figurant dans le Document de référence, notamment l'information liée au « say on pay »,
  - définition de la politique de rémunération devant être soumise au vote ex ante des actionnaires.
- ✓ **Comité exécutif :**
- prise de connaissance du panorama des équipes et key people Ubisoft,
  - revue de l'activité des plans d'intéressement à long terme – options de souscription et/ou d'achat d'actions et options de performance (actions gratuites),
  - validation de l'atteinte ou de la non-atteinte des conditions de performance liées aux plans d'intéressement à long terme des collaborateurs du Groupe,
  - étude et proposition des conditions de performance à atteindre par les membres du Comité exécutif dans le respect des 20<sup>ème</sup> (attribution gratuite d'actions ordinaires et/ou de préférence [salariés et Comité exécutif]) et 22<sup>ème</sup> (octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions [salariés et Comité exécutif]) résolutions de l'Assemblée générale du 23 septembre 2015,
  - étude de la mise en place de plans épargne groupe à effet de levier via un fonds commun de placement entreprise ou en actionnariat direct pour 2016,
  - étude et mise en place d'un plan épargne groupe à effet de levier via un fonds commun de placement et d'une augmentation de capital social/*stock appreciation rights* en vertu des 20<sup>ème</sup> et 21<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée du 29 septembre 2016,
  - analyse des termes et conditions du plan key people Ubisoft 2016,
  - proposition de résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié ;
- ✓ **autres :**
- étude de l'impact des changements législatifs sur la fiscalité liée aux rémunérations et/ou aux attributions d'actions gratuites ou d'options de souscription d'actions.
  - proposition du montant de la rémunération forfaitaire de l'administrateur référent.
- **Nominations**
- ✓ étude du renouvellement des mandats des administrateurs, discussions sur la mise en application du renouvellement par échelonnement des mandats et propositions dans le cadre des renouvellements devant intervenir lors de l'Assemblée 2017,
  - ✓ définition d'une procédure de recrutement de nouveaux administrateurs, étude des candidatures au poste d'administrateur,
  - ✓ étude des plans de succession du Comité exécutif et du Président-Directeur général,
  - ✓ révision des critères d'indépendance selon le Code AFEP/MEDEF pour chaque administrateur concerné,
  - ✓ prise de connaissance des modalités de désignation/élection d'un administrateur représentant les salariés en application de la loi « Rebsamen »,
-



- ✓ étude et proposition de consultants spécialisés externes indépendants pouvant être mandatés pour procéder à l'évaluation triennale du Conseil d'administration et de ses comités,
- ✓ analyse des réponses à l'appel d'offres de consultants spécialisés externes indépendants en vue de l'évaluation du Conseil et ses comités et présentation du compte rendu du rapport,
- ✓ suivi de la formation des administrateurs en fonction et du plan d'intégration des nouveaux membres,
- ✓ révision de la qualification d'administrateur indépendant au regard de la circularisation des attestations,
- ✓ étude de la composition des comités du Conseil d'administration et proposition de réorganisation.

Taux de participation  
2016/2017

100%

## ÉVALUATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITES

L'évaluation du Conseil d'administration et de ses comités a été effectuée courant mars 2017 avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé (le « Cabinet ») sous la supervision de la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations. La procédure d'évaluation a consisté en des entretiens individuels entre le Cabinet et chaque administrateur. L'analyse des réponses a donné lieu à un rapport d'évaluation établi par le Cabinet, qui a été présenté par le Comité des nominations et des rémunérations à l'ensemble du Conseil d'administration.

Le rapport d'évaluation a mis en avant l'appréciation positive des administrateurs sur le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités qui a été jugé de grande qualité. Il met en évidence d'une part l'excellente ambiance de travail et de confiance existant entre le Conseil d'administration et le Président-Directeur général et d'autre part la symbiose très favorable entre les cinq administrateurs fondateurs et les administrateurs indépendants, ce qui permet de tirer parti de la complémentarité des approches de chacun en fonction de ses compétences et expériences dans une ambiance harmonieuse. Le rapport souligne également l'évolution constante et régulière de la gouvernance, notamment la mise en place de l'administrateur référent et le rôle qu'il joue ainsi que la contribution des comités du Conseil qui donnent toute satisfaction. Le rapport signale aussi l'implication du Conseil dans la définition de la stratégie et la facilité d'accès des administrateurs aux dirigeants opérationnels. Enfin le rapport plébiscite l'organisation du Conseil d'administration ainsi que les modalités de mise à disposition des dossiers.

La synthèse du rapport d'évaluation présentée par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations a donné lieu à un débat en Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a notamment retenu les propositions suivantes dont certaines étaient déjà en cours d'exploration :

- permettre au Conseil d'administration et plus précisément aux administrateurs indépendants de mieux maîtriser les enjeux technologiques de l'industrie des jeux vidéo,
- une information plus exhaustive de la mise en œuvre de la stratégie qui, au-delà des deux sessions dédiées, pourrait justifier un point régulier à chaque réunion de Conseil,
- la préparation des plans de succession du Président-Directeur général et du Comité Exécutif,
- l'implication plus en amont du Conseil d'administration sur certaines décisions,
- la réorganisation de la composition des comités (cf. page 14).

## 3. LA DIRECTION GENERALE

La Direction générale de la Société est confiée à M. Yves Guillemot qui est par ailleurs Président du Conseil d'administration.

### FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION GENERALE

#### Principes applicables

Le Conseil d'administration décide, en vertu des dispositions statutaires, si la Direction générale est assumée par le Président du Conseil d'administration ou par une autre personne physique portant le titre de Directeur général. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions fixées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur.



Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions ci-après relatives au Directeur général lui sont applicables.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Directeur général dans les conditions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, et la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder, le cas échéant, la durée de son mandat d'administrateur. Le Conseil d'administration peut en outre nommer des Directeurs généraux délégués pour l'assister, sans que leur nombre ne puisse excéder cinq.

### **Choix de l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général par le Conseil d'administration**

Le Code AFEP/MEDEF mentionne que « *les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale.* »

En application de l'article L. 225-51 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 22 octobre 2001 a décidé de ne pas dissocier les fonctions du Président du Conseil d'administration et celles de la Direction générale afin notamment de favoriser une relation étroite entre ses dirigeants et les actionnaires. Le Conseil d'administration a lors de ses réunions en date des 2 et 6 septembre 2016 évalué les modalités et l'impact du cumul ou de la dissociation des fonctions du Président-Directeur général sur l'organisation à court et moyen termes de la Société et du Groupe et décidé, à l'unanimité, que le cumul des fonctions de Président et de Directeur général s'avérait adapté à l'organisation et au mode de fonctionnement de la Société en offrant notamment, dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel, une prise de décision réactive et efficace, en permettant d'assurer et de renforcer la cohésion de l'ensemble de l'organisation (stratégie et fonction opérationnelle) et ainsi de favoriser et rendre plus optimal le processus des décisions. Ce choix a été réaffirmé lors du renouvellement des fonctions de M. Yves Guillemot par le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 septembre 2016.

Le cumul des fonctions de Président et de Directeur général s'exerce dans le respect des prérogatives des différents organes. Afin d'assurer le bon fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, de préserver l'exercice équilibré des pouvoirs au sein de la Société et, de façon générale, de prévenir ou dénouer les situations de conflit d'intérêts, il convient de noter :

- l'obligation, dans le règlement intérieur du Conseil, de nommer un administrateur référent, dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description pages 19 et 20, lorsque les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne ;
- la désignation de M. Didier Crespel en qualité d'administrateur référent par le Conseil d'administration du 3 mars 2016 ;
- la possibilité pour l'administrateur référent de réunir les administrateurs indépendants ;
- une progression du nombre d'administrateurs indépendants au Conseil d'administration et au sein de ses comités spécialisés ;
- la présidence des comités spécialisés confiée à des administrateurs indépendants.

Dans le cadre de ses fonctions de Président-Directeur général, M. Yves Guillemot organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes sociaux de la Société et à ce que les administrateurs soient en mesure de remplir leurs fonctions. Il fournit au Conseil d'administration et à ses comités les informations dont ils ont besoin et rend compte des faits marquants de la vie du Groupe. Il met en œuvre les décisions prises par le Conseil.

M. Yves Guillemot est assisté dans ses fonctions de Directeur général par M. Claude Guillemot, Directeur général délégué en charge des opérations, M. Michel Guillemot, Directeur général délégué en charge du développement, de la stratégie et de la finance, M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'édition et M. Christian Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'administration. Chacun des Directeurs généraux délégués, en tant qu'actionnaire fondateur, a une grande connaissance du Groupe. Le Directeur général et les Directeurs généraux délégués se réunissent tous les quinze jours afin d'échanger notamment sur des sujets transversaux liés à la stratégie de la Société et/ou du Groupe.

## **LIMITATIONS APORTEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GENERAL**

Sous réserve des dispositions d'ordre interne et inopposables aux tiers que le Conseil d'administration peut fixer aux pouvoirs du Directeur général dans le règlement intérieur du Conseil d'administration, le Directeur général dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration dans le respect du règlement intérieur du Conseil.

Le règlement intérieur précise que les projets d'investissements stratégiques – portant sur les opérations de croissance externe susceptibles d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques – sont soumis à l'approbation préalable du Conseil d'administration. À ce titre, le Président-Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les opérations d'investissements externes portant sur des participations ou des actifs d'un montant unitaire supérieur à 100 M€ et non déjà approuvées par le Conseil.

Par ailleurs, conformément à l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a lors de sa séance du 12 mai 2016 encadré les pouvoirs du Président-Directeur général en matière d'octroi de cautions, avals et garanties en fixant à 150 M€ le montant global de l'autorisation d'une durée légale d'un an. Cette autorisation a été renouvelée le 16 mai 2017 dans les mêmes proportions et conditions.

## **LA DIRECTION DU GROUPE (LE « COMITE EXECUTIF »)**

Les membres du Comité exécutif constituent les instances opérationnelles du Groupe. Chaque membre est force de proposition en termes de stratégie et d'organisation. Ils mettent en œuvre notamment les politiques et procédures qui sont d'application générale à l'ensemble du Groupe et décidées par la Direction générale.

Les membres du Comité exécutif sont :

Alain Corre	Directeur général EMEA
Laurent Detoc	Directeur général NSCA
Christine Burgess-Quémard	Directrice générale production internationale
Serge Hascoët	Directeur créatif

## **4. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX**

### **ABSENCE DE CONDAMNATION POUR FRAUDE, D'INCRIMINATION ET/OU DE SANCTION PUBLIQUE OU DE RESPONSABILITE POUR FAILLITE AU COURS DES CINQ DERNIERES ANNEES**

À la connaissance de la Société et sur la base des informations transmises par les membres du Conseil d'administration en réponse au questionnaire adressé individuellement à chaque administrateur par le Comité des nominations et des rémunérations le 1<sup>er</sup> mars 2017 (la « Déclaration »), aucun membre du Conseil d'administration n'a, au cours des cinq dernières années :

- fait l'objet d'une condamnation pour fraude ou d'une incrimination et/ou d'une sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- été associé en qualité de dirigeant à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## CONFLITS D'INTERETS/CONVENTIONS AUXQUEL(LE)S LES ADMINISTRATEURS, LE DIRECTEUR GENERAL OU LES DIRECTEURS GENERAUX DELEGUES SONT INTERESSES

Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, tout administrateur de la Société doit, dans une situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente, s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante. Par ailleurs et afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts et de permettre au Conseil d'administration de délivrer une information de qualité aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, chaque administrateur a l'obligation de compléter la Déclaration ci-avant visée, mise en place sur une base annuelle par le Comité des nominations et des rémunérations et de déclarer en cas de modification, dès qu'il en a connaissance, au Conseil d'administration toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts.

À la connaissance de la Société et sur la base de la Déclaration complétée par chaque administrateur, il n'existe pas à ce jour de conflits d'intérêts entre les devoirs des membres du Conseil d'administration et leurs intérêts privés ou leurs autres obligations.

Il est rappelé que MM. Yves, Michel, Claude, Gérard et Christian Guillemot étant frères et siégeant à la Direction générale et/ou le cas échéant au Conseil d'administration de leurs sociétés respectives, les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient exister seraient essentiellement ceux résultant d'accords conclus entre la Société ou ses filiales avec une des sociétés de MM. Michel, Claude, Gérard et Christian Guillemot ou leurs filiales. En application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, le rapport de gestion doit mentionner, sauf en cas de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, les conventions, conclues directement ou par personne interposée entre, d'une part, le Directeur général, un Directeur général délégué, un administrateur ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de la Société et, d'autre part, une autre société dont la Société possède, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social. La Société n'a pas connaissance de l'existence de telles conventions.

Il ressort en outre de la Déclaration complétée par chaque administrateur qu'il n'existe :

- aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité ;
- pas de contrats de services liant les membres du Conseil d'administration à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat ;
- concernant les administrateurs indépendants, aucun lien familial entre eux ou les autres membres du Conseil d'administration.

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

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

## PREVENTION DES MANQUEMENTS D'INITIES

Le Règlement Intérieur rappelle les règles applicables en matière de transactions sur les titres de la Société conformément à la réglementation européenne et française relatives aux manquements d'initiés et aux obligations d'abstention (en particulier le Règlement sur les Abus de Marché, le Code monétaire et financier (article L. 621-18-2) et le Règlement Général de l'AMF (articles 223-1 A et 223-5).

**Les initiés permanents** (s'agissant des administrateurs et des personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, assimilées aux dirigeants mandataires sociaux, ainsi que de l'ensemble des personnes ayant un accès permanent à l'ensemble des informations privilégiées de la Société et désignées comme telles par le Président-Directeur Général) sont soumis aux **obligations de confidentialité et d'abstention** de réaliser des transactions sur les titres de la Société lorsqu'ils détiennent une information privilégiée et lors des fenêtres négatives (« périodes d'arrêt ») :

- pour l'annonce des résultats semestriels (comptes consolidés) et annuels (comptes consolidés) : pendant une période de trente jours calendaires avant la publication. Concernant spécifiquement les actions gratuites (AGA), la fenêtre négative est prolongée pendant trois jours de bourse après la publication des résultats ;
- pour l'annonce des résultats trimestriels (comptes non consolidés) : pendant une période de quinze jours calendaires avant la publication des résultats.

Le calendrier prévisionnel des périodes d'abstention est adressé pour chaque exercice fiscal en cours à tous les initiés permanents.

La Société tient à jour la liste des initiés permanents. Elle adresse à chacun une charte de déontologie boursière l'informant de son statut, de son inscription sur la liste des initiés permanents et de ses obligations de confidentialité et d'abstention selon la réglementation en vigueur. Chaque initié permanent est tenu de signer cette charte et de s'y conformer.

Par ailleurs, **les initiés occasionnels** qui ont accès ponctuellement à des informations privilégiées de la Société sont soumis aux **mêmes obligations de confidentialité et d'abstention** de réaliser des transactions sur les titres de la Société lorsqu'ils détiennent une information privilégiée et lors des fenêtres négatives précisées ci-dessus (« périodes d'arrêt »). Le cas échéant, la Société tient à jour une liste des initiés occasionnels. Elle adresse à chacun une charte de déontologie boursière l'informant de son statut, de son inscription sur la liste des initiés occasionnels et de ses obligations de confidentialité et d'abstention selon la réglementation en vigueur. Chaque initié occasionnel est tenu de signer cette charte et de s'y conformer jusqu'à ce qu'il n'ait plus le statut d'initié occasionnel.

Outre les obligations de confidentialité et d'abstention décrites ci-dessus, **les dirigeants** de la Société (plus précisément les administrateurs et les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, assimilées aux dirigeants mandataires sociaux) et les personnes qui leurs sont étroitement liées, sont tenus de **déclarer leurs transactions** auprès de la Société et de l'AMF selon des modalités très strictes que la Société leur a communiquées dans la charte de déontologie boursière à l'attention des initiés permanents.

Plus généralement, afin de veiller à la bonne mise en œuvre de sa politique de prévention des manquements et délits d'initiés, la Société a mis en place des procédures internes d'identification et de gestion de l'information privilégiée. La Société a notamment constitué un **Disclosure committee** en charge de publier ces informations conformément à la réglementation en vigueur. La Société a également désigné des **référénts de déontologie boursière** (« Déontologues ») ayant notamment pour mission de sensibiliser les collaborateurs aux règles boursières et les former à la notion d'information privilégiée et à la prévention des manquements d'initiés (en particulier les précautions et obligations liées à la détention d'informations privilégiées et les périodes d'abstention au cours desquelles les initiés doivent respecter des règles de confidentialité et d'abstention). En parallèle, la société a adopté un **code de bonne conduite** détaillant les principes de la déontologie boursière et les règles applicables aux opérations sur les titres de la Société.