

UBISOFT

RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE 2009

RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ.



UBISOFT

SOMMAIRE

1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil.....	2
1.1 Composition et organisation du conseil.....	2
1.2 Indépendance des administrateurs	3
1.3 Limitations éventuelles apportées aux pouvoirs du Directeur Général.....	3
1.4 Information des administrateurs	3
1.5 Attributions et missions du conseil.....	3
1.6 Règles et principes adoptés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	4
1.7 Règlement intérieur	4
1.8 Principaux sujets abordés au cours de l'exercice / Activité du Conseil d'administration.....	4
1.9 Evaluation des travaux du Conseil d'administration	5
1.10 Accès, participation et vote des actionnaires à l'Assemblée Générale	5
1.11 Comités du Conseil d'administration.....	5
1.11.1 Comité Stratégie et Développement.....	6
1.11.2 Comité des Rémunérations.....	6
1.11.3 Comité d'audit.....	7
2. Les procédures de contrôle interne	8
2.1 Définition et objectifs du contrôle interne	8
2.2 Les composantes du contrôle interne.....	8
2.2.1 Organisation et modes opératoires	8
2.2.2 Diffusion des informations en interne	10
2.2.3 La gestion des risques	11
2.2.4 Les activités de contrôle.....	11
2.2.5 Surveillance permanente	12
2.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable.....	13
2.3.1 Les processus de production et de consolidation des comptes	13
2.3.2 Organisation et sécurité des systèmes d'information	14
2.3.3 Les procédures de validation de l'information comptable et financière.....	15
2.3.4 Processus de gestion de l'information financière externe	15
2.4 Perspectives	15
ANNEXE	16

Le présent rapport est établi en application des dispositions de l'article L 225-37 du Code de commerce tel qu'amendé par la loi 2008-649 du 3 juillet 2008. Il a pour objet de rendre compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, des principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, des limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Ce rapport se situe dans une démarche descriptive des travaux réalisés, entamés et prévus par la société ; il ne vise en aucun cas à démontrer que la société maîtrise tous les risques auxquels elle a à faire face.

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF en décembre 2008 résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et des recommandations AFEP-MEDEF de janvier 2007 et octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées (le « Code AFEP-MEDEF »). Ce Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site internet du MEDEF (www.medef.fr).

Ce rapport renvoie au rapport de gestion contenu dans le document de référence de la société pour l'exercice clos le 31 mars 2009 en ce qui concerne la publication des informations mentionnées à l'article L 225-100-3 du Code de commerce relatif à la structure du capital de la société et aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Conformément à l'article L 225-37 alinéa 10, le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 27 mai 2009.

1. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

1.1 Composition et organisation du conseil

Composition

Le Conseil d'administration est composé de six membres dont quatre sont également directeurs généraux délégués et assistent le Président Directeur Général.

Le Conseil d'administration ne comporte pas d'administrateur élu par les salariés.

La composition du Conseil d'administration figure en Annexe de ce rapport.

Le Conseil d'administration comprend d'une part, cinq membres de la famille Guillemot et d'autre part, un administrateur indépendant. Par « administrateur indépendant », il convient d'entendre toute personne qui n'est liée à Ubisoft Entertainment SA ou à une société apparentée, ni par un contrat de travail, ni par un accord de prestation de service ou d'assistance ou autre, ni par toute autre situation de subordination ou de dépendance vis-à-vis du Groupe ou de ses dirigeants.

Les administrateurs ne doivent pas être âgés de plus de 80 ans.

Direction générale

Le Conseil d'administration a, en effet, fait le choix, le 22 octobre 2001, de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration de celles de la Direction Générale ; ce qui permet dans un environnement en constante évolution et particulièrement concurrentiel d'assurer la cohésion entre stratégie et fonction opérationnelle et ainsi de favoriser et rendre plus efficace le processus des décisions.

Actions détenues par les administrateurs

En application des dispositions statutaires, chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action.

Durée des fonctions d'administrateurs

La durée des fonctions d'administrateurs est actuellement de six années renouvelables.

Toutefois et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires appelée à se tenir le 10 juillet 2009 de réduire cette durée à quatre ans et de mettre en place un système de renouvellement par échelonnement afin de favoriser un renouvellement harmonieux du conseil et d'éviter ainsi un « renouvellement ad hoc ».

1.2 Indépendance des administrateurs

Le Code AFEP-MEDEF préconise que la part des d'administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers dans les sociétés contrôlées par un actionnaire de référence. La société au regard de sa spécificité, notamment de la répartition de son actionnariat avec comme actionnaire historique de référence le concert Guillemot, estime qu'à ce jour la présence d'un second administrateur indépendant au conseil ne revêt pas un caractère d'urgence et ce, du fait notamment du rôle très actif de l'unique administrateur indépendant qui conduit à considérer que l'esprit du code est respecté.

1.3 Limitations éventuelles apportées aux pouvoirs du Directeur Général

Conformément aux dispositions de la loi NRE, la possibilité de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration de celles de Directeur Général est prévue dans les statuts.

Toutefois et tel que rappelé ci-dessus, le Conseil d'administration a jugé que la formule en vigueur était la plus efficace et qu'il n'y avait pas lieu de procéder à une telle dissociation, M. Yves GUILLEMOT exerçant ses fonctions de Président et de Directeur Général sans autre limitation de pouvoirs que celles prévues par les textes en vigueur, concernant les pouvoirs spécifiques du Conseil d'administration ou de l'Assemblée Générale des actionnaires.

1.4 Information des administrateurs

Le Président Directeur Général communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation des délibérations conformément à l'article L 225-35 du Code de commerce.

Chaque administrateur peut, de surcroît, compléter son information de sa propre initiative, le Président Directeur Général étant en permanence à la disposition du Conseil d'administration pour fournir les explications et les éléments d'information significatifs.

Les administrateurs sont tenus à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et données comme telles par le Président du Conseil d'administration.

1.5 Attributions et missions du conseil

Les missions du Conseil d'administration sont fixées par les dispositions légales et statutaires ainsi que par son règlement intérieur dans lequel sont précisés les droits et obligations des administrateurs.

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.

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. Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns.

Ainsi le Conseil d'administration :

- fixe les objectifs et définit la stratégie du Groupe dans le respect de sa culture et de ses valeurs ;

- choisit le mode d'organisation de la Direction Générale (dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général ou cumul de ces fonctions) ;
- met en œuvre, quand il le juge opportun, les délégations de compétence qui lui sont octroyées par l'Assemblée Générale des actionnaires ;
- procède à l'examen et à l'arrêté des comptes ;
- contrôle la gestion et 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.

Le Conseil d'administration est assisté depuis le 19 novembre 2007 de deux comités.

1.6 Règles et principes adoptés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux

La rémunération attribuée au Président Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations, lequel s'appuie notamment sur des études comparatives de la pratique des grandes sociétés et/ou de sociétés œuvrant dans le même secteur d'activité.

En rétribution – très partielle – des responsabilités assumées mais aussi du temps passé à préparer les réunions du conseil et de la participation active, la société a été autorisée par l'Assemblée Générale du 25 septembre 2006 à verser aux administrateurs un total de jetons de présence d'un montant maximum fixé à 250.000 euros par an.

Le Conseil d'administration a décidé lors de sa séance du 5 décembre 2006 de fixer les règles de répartition des jetons de présence et de modifier en conséquence le règlement intérieur.

Le Conseil d'administration a en outre décidé à ce jour de n'utiliser que 72 % de l'enveloppe globale fixée par l'Assemblée Générale.

Les dirigeants sociaux ne bénéficient d'aucune indemnité ou avantage susceptible de leur être dû en cas de départ.

L'information sur les rémunérations des dirigeants en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF du 22 décembre 2008 est détaillée dans les tableaux correspondants en partie 4.5 du Rapport de Gestion.

1.7 Règlement intérieur

Le Conseil d'administration, dans sa séance du 27 juillet 2004 a adopté son règlement intérieur. Il prévoit notamment la possibilité d'utiliser la visioconférence. Les moyens de visioconférence utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective à la réunion du conseil dont les délibérations doivent être retransmises de façon continue. Le règlement intérieur a été modifié le 19 novembre 2007 suite à la mise en place des comités spécialisés : Comité stratégie et développement et Comité des rémunérations. Le règlement intérieur peut être consulté par les actionnaires à l'adresse commerciale ou au siège social.

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

Sur l'exercice, le Conseil d'administration a principalement consacré ses travaux à :

- l'examen et l'arrêté des comptes semestriels et annuels de l'exercice clos le 31 mars 2008 ;
- l'examen et l'arrêté des comptes prévisionnels ;
- l'examen des questions stratégiques du groupe Ubisoft ;

- l'examen des conventions réglementées conformément à l'article L 225-38 du Code de commerce ;
- la convocation de l'assemblée générale mixte du 22 septembre 2008 et l'arrêté des rapports et projets de résolutions à soumettre à cette assemblée ;
- la mise en œuvre des délégations qui lui ont été octroyées par l'assemblée des actionnaires notamment en ce qui concerne l'actionnariat salarié ;
- révision de la rémunération des mandataires sociaux sur proposition du Comité des rémunérations ;
- renouvellement de l'autorisation donnée au Directeur Général de consentir des cautions, avals et garanties au nom de la société ;
- la mise en place de principes liés au gouvernement d'entreprise : adoption des recommandations AFEP-MEDEF sur les rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux, synthèse des questionnaires d'auto-évaluation sur le fonctionnement du Conseil d'administration.

Conformément à l'article L 823-17 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes ont été convoqués aux séances du conseil arrêtant ou examinant des comptes.

Le conseil s'est réuni 13 fois au cours de l'exercice 2008/2009 avec un taux d'assiduité de 70,51 %.

1.9 Evaluation des travaux du Conseil d'administration

Une procédure d'évaluation du Conseil d'administration concernant ses modalités de fonctionnement a été réalisée au cours de l'exercice, afin de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées, traitées et débattues au cours des réunions du Conseil d'administration.

Il est ressorti de cette évaluation que :

- la participation des membres aux débats est de bonne qualité,
- l'information communiquée est satisfaisante.

Cette évaluation a été effectuée sur la base d'un questionnaire détaillé et adressé à chaque administrateur. Une synthèse des appréciations individuelles a été discutée lors d'une séance du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a estimé que les résultats sont positifs et traduisent un fonctionnement du Conseil satisfaisant dans sa globalité.

1.10 Accès, participation et vote des actionnaires à l'Assemblée Générale

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les informations relatives à l'accès, à la participation et au vote à l'Assemblée générale figurent aux articles 8 et 14 des statuts de la Société et sont détaillées au point 3.2 du Rapport de gestion.

1.11 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est assisté depuis le 19 novembre 2007 de deux comités spécialisés : le Comité stratégie et développement et le Comité des rémunérations.

Ces deux comités sont composés exclusivement d'administrateurs. Les membres des comités sont nommés par le Conseil d'administration qui désigne également le Président de chaque comité.

Les attributions et modalités spécifiques de fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le conseil lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

1.11.1 Comité Stratégie et Développement

Composition

Le comité est composé de cinq membres : Messieurs Yves GUILLEMOT, Claude GUILLEMOT, Michel GUILLEMOT, Gérard GUILLEMOT, Christian GUILLEMOT. M. Yves GUILLEMOT assure les fonctions de Président du comité.

Missions

Le comité a pour mission d'examiner et de mener toute réflexion sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières ou technologiques de la société et du Groupe.

Il peut également avoir pour mission d'étudier en détail et de formuler un avis au conseil sur les questions qui lui sont soumises, relatives aux opérations majeures d'investissements, de croissance externe ou de désinvestissements et de cessions.

Activité au cours de l'exercice 2008/2009

Le Comité Stratégie et Développement s'est réuni une fois au cours de l'exercice écoulé notamment pour discuter de l'évolution du marché technologique.

Il est à noter qu'il s'est réuni une nouvelle fois en avril 2009 afin de discuter notamment des différents modes de distribution des produits.

Le taux de participation a atteint 100 % lors des 2 comités.

1.11.2 Comité des Rémunérations

Composition

Le comité est composé de trois membres : Messieurs Yves GUILLEMOT, Christian GUILLEMOT et Marc FIORENTINO. M. Yves GUILLEMOT assure les fonctions de Président du comité.

Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF prévoit que le Comité des rémunérations doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants et d'aucun dirigeant mandataire social. Le Comité de rémunérations de la société est composé d'un administrateur indépendant sur trois membres et de deux dirigeants mandataires sociaux. Le Conseil d'administration considère qu'au regard de la spécificité de la société (notamment de la répartition de son actionnariat avec la famille Guillemot comme actionnaire de référence) et de la composition actuelle de son Conseil d'administration, le comité tel que défini correspond au mieux au mode de fonctionnement de la société. En outre, les échanges variés et libres ayant lieu entre cet administrateur indépendant et les personnes en charge de la préparation de la documentation (benchmark, études, etc.) destinée aux réunions du comité, paraît conforme à la bonne représentation des intérêts des actionnaires de la société.

Missions

Le Comité des Rémunérations est chargé d'examiner les éléments de rémunérations et avantages dont bénéficient les administrateurs et les mandataires sociaux et de donner au conseil des éléments de comparaison et de mesure par rapport aux pratiques de place en particulier :

- étudier et faire des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne (i) la part variable et la part fixe de ladite rémunération que (ii) tous avantages en nature, options de souscription ou d'achat d'actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature ; contrôler l'application de ces règles ;
- proposer au conseil des règles de répartition des jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte de l'assiduité des administrateurs au conseil ;
- proposer au conseil un montant global pour les jetons de présence des administrateurs proposé à l'Assemblée Générale de la société ;
- donner au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions qui devra être raisonnable ou appropriée et sur le ou les plans d'options établis par la Direction Générale du Groupe, indiquer au conseil sa proposition en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription en exposant les raisons de son choix ainsi que ses conséquences ; définir à l'avance la périodicité des attributions ;

- examiner toute question que lui soumettrait le Président relative aux points visés ci-dessus ainsi que, le cas échéant, aux projets ayant trait à l'actionnariat salarié.

Activité au cours de l'exercice 2008/2009

Le Comité des Rémunérations s'est réuni une fois au cours de l'exercice écoulé pour étudier la politique de rémunération des mandataires sociaux et proposer au Conseil d'administration une révision de la rémunération des dirigeants sociaux, inchangée depuis 2003 sur la base d'études comparatives des grandes sociétés ou œuvrant dans le même domaine d'activité. Ce Comité a également discuté des outils d'actionnariat salarié en place au regard des autorisations et/ou délégations en vigueur octroyées au Conseil d'administration par l'Assemblée Générale. Le taux de participation a atteint 100 %.

1.11.3 Comité d'audit

La société n'a, à ce jour, pas mis en place un Comité d'audit tel que recommandé par le Code AFEP-MEDEF au regard notamment de la difficulté de sa mise en œuvre du fait de la composition préconisée pour un tel Comité. Elle entend instaurer un Comité d'audit, conformément aux dispositions de l'article L 823-19 du Code de commerce introduit par l'ordonnance n°2008-1278 du 8 décembre 2008 (ayant transposé en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (Directive 2006/43/CE)), au plus tard dans le délai mentionné à l'article 21 de l'ordonnance ci-avant visée ayant comme critère de référence les échéances des mandats des administrateurs.

2. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

La préparation de ce rapport s'appuie aussi bien sur les informations et méthodes de contrôle remontées par les différents acteurs du contrôle interne au sein d'Ubisoft et de ses filiales, que des travaux de l'audit interne, effectués à la demande de la Direction Générale.

2.1 Définition et objectifs du contrôle interne

Ubisoft a choisi de rédiger le présent rapport relatif à l'exercice 2008/2009 conformément au cadre de référence du contrôle interne publié le 22 janvier 2007 et résultant des « travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF ». Le Groupe utilise également ce cadre de référence pour parfaire son dispositif de contrôle interne.

Selon ce cadre, le contrôle interne est défini comme un dispositif qui vise à assurer :

- ✓ la conformité aux lois et règlements,
- ✓ l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale,
- ✓ le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs,
- ✓ la fiabilité des informations financières publiées.

Ce dispositif doit également contribuer à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources et permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Le dispositif de contrôle interne joue ainsi un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Dans cette perspective, Ubisoft a adopté une démarche dynamique d'appréciation de la pertinence de son système de contrôle interne et d'évaluation permanente de son efficacité. Le dispositif de contrôle interne continuera ainsi à s'adapter aux contraintes et spécificités du Groupe et de ses filiales, ainsi qu'à l'évolution de son environnement externe.

Il est applicable à l'ensemble des filiales du Groupe, composé aujourd'hui de 31 sociétés françaises et 44 sociétés étrangères, qui se répartissent de la façon suivante : 21 sociétés de distribution, 41 sociétés de production, 11 sociétés support, 1 dans l'animation numérique et 1 dans les effets spéciaux cinématographiques.

Toutefois, le Groupe est conscient que le dispositif de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs et à la maîtrise globale des risques auxquels la société peut être confrontée.

2.2 Les composantes du contrôle interne

2.2.1 Organisation et modes opératoires

Le dispositif de contrôle interne repose aujourd'hui sur une dynamique forte d'autonomie et de collaboration au sein des équipes du Groupe, favorisant l'alignement des objectifs, des ressources et des moyens mis en œuvre. Il s'articule autour de la définition claire des objectifs et délégations, d'une politique des ressources humaines assurant de disposer de ressources et compétences adéquates, de systèmes d'information et d'outils adaptés à chaque équipe et/ ou filiale.

La mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation des objectifs ainsi définis est assurée au sein de chaque filiale même si le pilotage et les vérifications du contrôle interne et la gestion des risques sont fortement centralisés par les directions fonctionnelles.

Une organisation

Les différents acteurs qui participent au dispositif de contrôle interne sont les suivants :

❖ **Le Président Directeur Général d'Ubisoft Entertainment SA** : il définit et oriente la stratégie du Groupe. Il est responsable de l'élaboration des procédures et des moyens mis en œuvre pour assurer le fonctionnement et le suivi du contrôle interne.

❖ **Le Conseil d'Administration** : il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il arrête les comptes annuels et semestriels. Il dispose de tous les documents et rapports nécessaires à cet effet. Chaque administrateur peut, de surcroît, compléter son information de sa propre initiative, le Président Directeur Général étant en permanence à la disposition du Conseil d'Administration pour fournir les explications et les éléments d'information significatifs.

❖ **Les managers et collaborateurs du Groupe** : les grandes orientations et les objectifs sont déterminés par la Direction Générale et relayés dans les filiales. Chaque filiale possède sa propre direction et équipe managériale et est responsable de la mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation des objectifs ainsi définis, ainsi que de l'application des directives du Groupe en matière de contrôle interne.

❖ **Les directions fonctionnelles** : en collaboration avec la Direction Générale, elles participent à la définition des principes directeurs, dans les domaines comptables, financiers, juridiques, fiscaux, informatiques et ressources humaines et assistent les filiales dans leur mise en place.

❖ **Les équipes financières et comptables** : présentes dans toutes les filiales du Groupe, elles assurent une double mission d'expertise et de contrôle, gérant le suivi budgétaire, la préparation des comptes.

❖ **L'audit interne** : sous la direction de la Direction Générale et en collaboration avec les contrôleurs financiers siège, il procède à des audits réguliers auprès des filiales et vérifie la qualité des contrôles afin de formaliser l'approche du contrôle interne et de mettre en place un cadre qui améliore la visibilité à tous les niveaux des pratiques opérationnelles et financières. Il procède à l'analyse des risques et formule des recommandations en matière de contrôle interne.

Des objectifs et délégations clairs

Afin de permettre aux différentes équipes opérationnelles de mener à bien leurs objectifs, des délégations de pouvoir, opérationnelles et bancaires, ponctuelles ou récurrentes sont mises en place et régulièrement revues, en fonction de l'évolution du rôle et des responsabilités des délégataires. La Direction Générale définit les règles de délégations applicables et déclinables en filiales.

Chaque filiale significative dispose ainsi, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signature bancaire, contrôle des opérations courantes, séparation des tâches entre le signataire et le préparateur du paiement garantissant une efficace prévention contre la fraude,...).

De même, les objectifs budgétaires sont définis annuellement par la Direction Générale et suivis au niveau de chaque filiale par les équipes comptables et financières. Le suivi de la performance de l'activité est sous la responsabilité des équipes de contrôle de gestion : au niveau des filiales, ces équipes fournissent les informations chiffrées pertinentes aux responsables opérationnels leur permettant ainsi de prendre les décisions de pilotage nécessaires. Elles remontent périodiquement ces informations, sous forme de reporting standardisé, aux équipes siège qui les consolident et analysent les écarts entre les objectifs et le réalisé.

Politique de ressources humaines

La politique des ressources humaines est au cœur du dispositif de contrôle interne et de son efficacité. Les équipes de ressources humaines en filiales sont chargées de concevoir et de mettre en œuvre la politique, les programmes et les outils nécessaires pour répondre aux objectifs de recrutement définis au niveau du Groupe tout en s'assurant du développement du potentiel et des compétences de chacun.

Ces équipes ont aussi pour rôle de faire respecter les dispositions réglementaires locales et d'appliquer les politiques du Groupe concernant l'amélioration des performances collectives et individuelles sous forme d'évaluations régulières, de plan de développement, de formations adaptées, d'attribution de stocks option ou de souscription à des plans d'épargne, etc.

Des outils et modes opératoires adaptés

Les équipes informatiques, rattachées à la Direction des Systèmes d'Information, s'assurent d'apporter aux équipes les outils adaptés à leurs métiers. Elles définissent, en collaboration avec les équipes opérationnelles et fonctionnelles, les systèmes d'information nécessaires à la production des informations et à la gestion sécurisée des opérations. La gamme d'outils utilisés dans le Groupe est variée et constituée de logiciels du marché et d'outils développés en interne. Cette gamme est amenée à évoluer du fait des besoins croissants de gestion et d'analyse de l'information.

Afin de répondre aux besoins croissants de flexibilité, les spécialistes de sécurité sont maintenant systématiquement impliqués dans les études d'architecture et de solution réalisées au sein de la DSI. Ces études ont permis par exemple, le développement et le déploiement d'une solution sécurisée de WIFI pour quelques sites demandeurs ou la refonte et l'uniformisation du système d'accès à distance avec une authentification forte à deux facteurs (RSA & Securit), permettant à de nombreux collaborateurs de se connecter et travailler à distance.

Tout en répondant aux besoins internes, le département sécurité travaille aussi bien à la mise en place de politiques et procédures afin de se mettre en conformité avec les lois, comme avec le déploiement des chartes informatiques en France et au Canada, qu'à accélérer les procédures de connexions sécurisées des partenaires tiers au réseau.

Un effort similaire d'amélioration continue des processus et de documentation est mené par chaque filiale et équipe notamment via la définition de procédures internes adaptées aux activités et organisations. Les directions fonctionnelles s'assurent notamment, de la revue régulière et mise à jour des procédures à tous les échelons de leur hiérarchie, afin de garantir une uniformité de mise en œuvre des procédures du Groupe au niveau local. Ces procédures sont mises à disposition des équipes concernées grâce aux outils collaboratifs développés par le Groupe.

Ces directions fonctionnelles participent ainsi activement aux travaux menés par l'audit interne afin de sensibiliser et de mobiliser le management et tous les responsables opérationnels au contrôle interne.

Les procédures liées à la production de l'information comptable et financière sont décrites dans la partie 2.3 de ce rapport.

2.2.2 Diffusion des informations en interne

Afin de relayer efficacement les objectifs stratégiques et de donner aux équipes les moyens d'exercer leurs responsabilités, la société favorise le partage d'informations continu grâce à de nombreuses initiatives développant les outils collaboratifs.

En plus de meetings locaux d'information et d'un réseau organisé de communication interne, le Groupe bénéficie depuis 2007 d'un portail accessible à tous les salariés, leur donnant un accès continu à toute information concernant le Groupe, le marché et ses évolutions ainsi qu'aux nombreux sites internes.

Les sites internes, mis à jour régulièrement, facilitent le partage des connaissances et l'échange, dans tous les métiers du Groupe, par exemple :

- Opérationnel : des espaces de travail afin de partager et communiquer les informations intersites sur les projets, les développements, les technologies, les études, les analyses.
- Informatique : une base commune pour récupérer la documentation fonctionnelle et technique pour les applications et projets gérés par les services informatiques.
- Sécurité : déploiement d'une base d'échange recensant et détaillant toutes les mesures de sécurité mises en place dans les différents sites, le « security catalog », afin de développer le partage de connaissance et d'homogénéisation des niveaux de sécurité des différents bureaux d'Ubisoft.

- Comptable, financier et contrôle de gestion : une base commune accessible à tous les collaborateurs concernés met à disposition manuels de procédures, manuel comptable, contacts Groupe, informations relatives au cycle de reporting financier.

Des sessions de formation et d'information sont régulièrement organisées par les différents services pour assurer la diffusion des informations. En raison de leur succès, le Groupe prévoit de continuer à investir dans les outils collaboratifs.

2.2.3 La gestion des risques

Dans l'exercice de ses activités, le Groupe est exposé à un ensemble de risques, pouvant impacter sa performance et l'atteinte de ses objectifs stratégiques et financiers.

Afin de recenser, d'analyser ces risques et les moyens mis en œuvre pour les gérer, la société a mis en place une cartographie des risques, mise à jour chaque année par l'audit interne et résultant d'une approche dynamique en amont avec les équipes de management et en aval avec les équipes opérationnelles et fonctionnelles.

La cartographie de ces risques a été réalisée selon les étapes suivantes :

- ❖ Identification de l'ensemble des activités de la société,
- ❖ Evaluation et catégorisation des risques et de leur impact sur chaque activité de la société,
- ❖ Evaluation de la qualité des contrôles et moyens de prévention.

Une description des risques principaux, ainsi que des moyens de prévention ou d'action est disponible dans le chapitre « Facteurs de risques » du document de référence.

La cartographie des risques ainsi réalisée permet de repérer les risques dont le niveau de maîtrise est insuffisant ou pourrait être amélioré. A la demande du management, ces risques peuvent alors faire l'objet d'une analyse de la part de l'audit interne qui formule des recommandations et propose un plan d'action. Les procédures de contrôle interne sont alors conçues ou revues pour une meilleure efficacité en collaboration avec les équipes opérationnelles. Enfin, un suivi de la mise en œuvre des recommandations est réalisé périodiquement par l'audit interne.

Les procédures mises en place constituent un cadre de fonctionnement interne à la société et évoluent en permanence afin de devenir à terme de véritables outils de gestion des risques, utilisables à tous les niveaux de l'organisation, notamment dans l'analyse des risques informatiques et extra-financiers.

La société a ainsi pour objectif de renforcer son approche systématique de l'analyse des risques, notamment grâce à la mise en place d'indicateurs de risques. Elle entend s'appuyer autant que possible sur des référentiels existants afin d'améliorer ses méthodes d'évaluation et compléter le recensement et la documentation des procédures de contrôle, ainsi que le suivi des plans d'actions.

2.2.4 Les activités de contrôle

Outre le dispositif de gestion des risques, le Groupe bénéficie de nombreux processus de contrôle à tous les niveaux de la société. Les directions fonctionnelles du siège jouent notamment un rôle essentiel, en assurant la conformité des actions des filiales avec les directives du Groupe tout en les aidant dans leur gestion des risques, notamment lorsque les équipes locales n'ont pas les compétences suffisantes :

- ❖ La direction du contrôle de gestion assure le suivi de la performance de la société grâce à un suivi opérationnel centré autour d'un reporting mensuel de toutes les filiales du Groupe. Elle anime également les réunions rassemblant la Direction Générale et les directions opérationnelles et financières, où sont étudiés les différents indicateurs du reporting, l'analyse des écarts entre les comptes réalisés et les prévisions initiales, et permettant d'affiner les prévisions semestrielles et annuelles en fonction du réalisé et des perspectives de marché remontant des équipes locales et

opérationnelles. Les contrôleurs financiers suivent l'ensemble du cycle de reporting financier et challengent constamment les filiales sur leur performance, leurs résultats et leur activité.

- ❖ Le département consolidation établit les comptes consolidés mensuels du Groupe et centralise toutes les expertises en matière d'établissement et d'analyse des comptes mensuels. Il diffuse les procédures comptables applicables au sein du Groupe, notamment via le manuel des principes comptables du Groupe. Il est garant du respect des normes et règlements en vigueur afin de donner une image sincère de l'activité et de la situation du Groupe.
- ❖ La direction de la trésorerie assure la mise en place de produits dérivés de taux de change et coordonne la gestion de trésorerie des filiales françaises et étrangères, notamment en supervisant le développement des solutions de « cash-pooling » et les prévisions de « cash flows ». Elle s'assure de la bonne adéquation entre les politiques de gestion des risques de taux de change, et de liquidité et les informations financières publiées et gère également les engagements hors bilan (garanties bancaires relatives au financement des achats ou L/C, lettre de confort, garantie de cours, caution,...). Elle centralise et vérifie les délégations de pouvoir attribuées à un nombre limité de collaborateurs seuls habilités par la Direction Générale à traiter certaines opérations financières, selon des seuils et des procédures d'autorisation prédéfinis et aide à mettre en place les outils assurant un contrôle efficace (procédure de double signature, outils sécurisés des moyens de paiements, système d'autorisations et de signatures régulièrement mis à jour, contrôles aux accès informatiques, etc.).
- ❖ Les acquisitions sont gérées par le département acquisitions rattaché à la Direction Financière qui examine et évalue l'intérêt stratégique de l'opération de rachat total ou partiel envisagée d'une société et le soumet à la Direction Générale qui prend la décision finale. Aucune filiale du Groupe ne peut prendre seule cette décision.
- ❖ Les départements juridiques, spécialistes en droit des sociétés, droit des contrats, contentieux et propriété intellectuelle, assistent et conseillent les filiales sur les affaires juridiques. Ils coordonnent les études communes ou d'intérêt pour le Groupe et apportent aux entités locales un support en matière de législation afin de maîtriser les risques dans les différents domaines.
- ❖ Le département fiscalité assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Il assure, en collaboration avec les divers services internes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification et la maîtrise des risques.
- ❖ La direction des systèmes d'information collabore au choix des outils informatiques et en assure la cohérence, tant au niveau technique que fonctionnel. Elle privilégie une politique d'intégration de ces outils et supervise notamment les évolutions de l'ERP (People Soft – Oracle) déployé dans les principales filiales. Elle effectue également un suivi régulier du déroulement des projets informatiques et s'assurent de leur adéquation avec les besoins définis par les équipes fonctionnelles et les budgets approuvés par le management. Une vision des projets à moyen terme a ainsi été mise en place, avec une élaboration budgétaire sur 2 ans, revue périodiquement afin de tenir compte des évolutions de la société, de ses priorités et contraintes, notamment au niveau de la sécurité. Le département sécurité est ainsi chargé d'assurer et d'organiser la protection du système d'information, que ce soit en matière de sécurité des différentes applications, d'architecture des serveurs, des locaux, ou encore d'organisation au niveau Groupe.

2.2.5 Surveillance permanente

Afin d'assurer une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et son fonctionnement, la direction de l'audit interne a mis en place, en collaboration avec les équipes de contrôle financier, un processus bi-annuel de suivi des filiales et contrôles clés.

Les priorités et modalités d'évaluation sont définies dans le plan d'audit annuel, validé par la Direction Générale et reposant sur une analyse systématique des risques financiers et opérationnels.

Présenté sous la forme de questionnaires d'auto-évaluation, son objectif est non seulement d'aider à l'élaboration et l'actualisation des procédures, mais surtout d'aider les managers à se poser les questions fondamentales sur l'efficacité des processus et contrôles afférents. La mise en place d'une approche globale et formalisée du contrôle interne permet ainsi:

- d'appréhender la qualité des contrôles dans les filiales ;
- d'améliorer les pratiques opérationnelles et financières par des actions correctrices et d'optimisation permettant de remédier aux déficiences constatées ;
- d'assurer un suivi efficace du respect de ces procédures et contrôles.

Cette démarche s'accompagne de revues régulières et ciblées effectuées dans les différentes structures du Groupe. Les recommandations et les observations soulevées dans le cadre de ces revues par la direction de l'audit interne font l'objet d'un suivi systématique et des points sont régulièrement faits sur l'avancement des plans d'actions.

2.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

Les procédures de contrôles internes relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable sont principalement mises en œuvre par les différents départements comptables et financiers.

2.3.1 Les processus de production et de consolidation des comptes

Les comptes de chaque filiale sont établis, sous la responsabilité de leur dirigeant, par les services comptables locaux qui s'assurent du respect des contraintes fiscales et réglementaires de leurs pays respectifs. Ces comptes font l'objet d'une revue limitée sur les comptes semestriels et d'un audit par les auditeurs de chaque entité pour la clôture annuelle.

La remontée des informations comptables, sous forme de reporting mensuel standardisé s'effectue en fonction d'un calendrier défini par le département consolidation et validé par la Direction Administrative. Chaque filiale doit ainsi appliquer les procédures existantes et communes à tout le Groupe en ce qui concerne l'enregistrement des données comptables lors des reportings mensuels, des clôtures semestrielles et annuelles et des prévisions trimestrielles.

Depuis avril 2006, les reporting mensuels des filiales sont remontés en IFRS, et les liasses de consolidation sont auditées en IFRS. Depuis avril 2008, les systèmes de reporting permettent une remontée des informations par destination. Un accompagnement des équipes locales par les équipes de consolidation, informatiques et de contrôle de gestion est mis en place afin d'assurer la conformité des nouveaux formats de reporting interne.

Les informations comptables des filiales sont récupérées, réconciliées puis consolidées dans un outil central, HFM d'Hyperion, sous la responsabilité du département consolidation. Cet outil permet de procéder automatiquement à des vérifications et contrôles de cohérence sur les flux, le bilan, certains comptes du compte de résultat, etc. Il permet une remontée fiable et rapide des données et vise à sécuriser les comptes consolidés.

La société s'est donnée les moyens de réduire et fiabiliser le processus de production des comptes consolidés. Le département consolidation a ainsi établi des procédures permettant aux filiales d'optimiser la compréhension et l'efficacité des outils, ainsi que de garantir l'homogénéité des données comptables et financières publiées :

- ❖ établissement d'un plan de compte Groupe,
- ❖ mise en place d'un mapping automatique entre les comptes sociaux et les comptes consolidés,
- ❖ établissement d'un manuel utilisateur liasse de consolidation,
- ❖ établissement d'un manuel de consolidation,
- ❖ établissement d'un manuel de principes comptables.

Le département consolidation mène aussi une veille constante permettant de suivre et anticiper l'évolution de l'environnement réglementaire applicable aux sociétés du Groupe.

L'audit interne fait également régulièrement des recommandations pour améliorer la qualité des processus de contrôles internes de l'information comptable et financière publiée, tant au niveau des filiales que du Groupe.

2.3.2 Organisation et sécurité des systèmes d'information

Dans un souci permanent d'améliorer son système d'information et de garantir l'intégrité des données comptables et financières, la société continue à investir dans la mise en place d'outils et procédures standardisées, répondant tant aux besoins et contraintes des équipes locales qu'à ceux du Groupe.

Toutes les filiales significatives sont intégrées sous People Soft – Oracle, pour les fonctions comptables et gestion des flux opérationnels (achats, fabrication, logistique,...). Cette application centralisée, s'appuyant sur une base de données unique pour toutes les filiales, permet un partage des référentiels et formats de transaction (base de données de produits, fichiers clients et fournisseurs,...). Une nouvelle version de cet ERP est en cours de déploiement afin de répondre aux enjeux de la croissance de l'activité.

Dans une logique d'intégration et d'automatisation des outils comptables et financiers, le Groupe continue également de chercher des solutions permettant à terme d'intégrer un ERP comptable dans les autres filiales étrangères. L'informatisation des échanges de données (interfaces entre systèmes comptables et système de consolidation, intégration journalière des écritures bancaires, émission automatisée des paiements,...) sécurise en effet les traitements et garantit une plus grande fiabilité des processus comptables.

Les outils de consolidation et de prévisions de gestion Hyperion sont ainsi utilisés par l'ensemble des sociétés du Groupe, permettant une vue exhaustive et homogène des activités et données comptables et financières. Ils contribuent ainsi à améliorer l'efficacité du traitement de l'information.

De même, la sécurité des données informatiques et des traitements fait l'objet d'une attention particulière. Le département sécurité, en collaboration avec toutes les équipes informatiques, veille donc à constamment améliorer les niveaux de contrôle qui doivent garantir :

- ✓ la sécurité et la restauration si nécessaire des données circulant sur les réseaux ;
- ✓ la protection des services connectés contre les accès non autorisés ;
- ✓ la séparation des responsabilités opérationnelles des réseaux de celles concernant l'exploitation informatique ;
- ✓ la désignation des responsabilités des intervenants ;
- ✓ l'élaboration des procédures de gestion des équipements distants ;
- ✓ les contrôles nécessaires pour sauvegarder la confidentialité, l'intégrité et l'authenticité des données passant par des réseaux publics et pour protéger les systèmes connectés ;
- ✓ la disponibilité des services et des systèmes connectés.

Plusieurs projets de sécurité sont en cours pour l'année à venir comme la formalisation de politiques globales de sécurité (Patch Management par exemple), la systématisation des audits de sécurité externes (applicatifs et serveurs) et la création de relais de sécurités par zones.

Un effort significatif de documentation et formation est également entrepris par les équipes informatiques afin de garantir la sécurité, fiabilité, disponibilité et pertinence de l'information comptable et financière.

2.3.3 Les procédures de validation de l'information comptable et financière

L'information comptable et financière d'Ubisoft est élaborée par la Direction Administrative sous le contrôle du Président Directeur Général, la validation finale étant du ressort du Conseil d'Administration.

Les comptes consolidés font l'objet d'une revue limitée au 30 septembre et d'un audit au 31 mars par les Commissaires aux comptes du Groupe. La Direction Administrative travaille en collaboration avec les Commissaires aux comptes afin de coordonner le processus de clôture annuel en terme de calendrier et de traitements comptables significatifs à anticiper.

Des interventions ponctuelles en cours d'exercice permettent d'étudier au préalable des problématiques comptables spécifiques. Cette revue systématique permet de réaliser des clôtures en toute sérénité et de réduire les délais d'établissement des comptes consolidés.

Le Groupe communique trimestriellement sur le chiffre d'affaires et semestriellement sur les résultats.

Le département consolidation contrôle également les informations comptables mentionnées dans les communications financières du Groupe et relatives aux comptes consolidés. Ces données sont vérifiées par la société et par les Commissaires aux comptes.

2.3.4 Processus de gestion de l'information financière externe

Le département communication financière diffuse, auprès des actionnaires, des analystes financiers, des investisseurs,...les informations financières nécessaires à la bonne compréhension de la stratégie du Groupe.

Tous les communiqués financiers (ainsi que les communiqués de presse) sont revus et validés par la Direction Générale. L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des actionnaires.

2.4 Perspectives

Le Groupe entend continuer à renforcer son dispositif de contrôle interne, en misant fortement sur la sensibilisation des équipes et du management, la revue systématique des risques et le développement d'outils efficaces et adaptés aux besoins des équipes.

ANNEXE

Composition du Conseil d'administration

Nom Fonction dans la société ¹	Date de naissance	Date d'entrée en fonction	Echéance AG statuant sur les comptes clos	Nombre d'actions au 31.03.09
Yves Guillemot Administrateur Président Directeur Général	21.07.1960	28.02.1988	31.03.2013	836 608
Claude Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Opérations	30.10.1956	28.02.1988	31.03.2013	685 244
Michel Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Développement – Stratégie et Finance	15.01.1959	28.02.1988	31.03.2013	499 984
Gérard Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Edition et Marketing	14.07.1961	28.02.1988	31.03.2013	520 428
Christian Guillemot Administrateur Directeur Général Délégué Administration	10.02.1966	28.02.1988	31.03.2013	456 788
Marc Fiorentino ¹ Administrateur	08.12.1959	10.07.2006	31.03.2013	4

¹ Marc Fiorentino, administrateur indépendant selon la définition qui est donnée au §1.1 a été coopté par le Conseil d'administration du 10.07.2006. Sa cooptation a été ratifiée par l'Assemblée Générale du 25.09.2006.

Ubisoft Entertainment
Société anonyme à Conseil d'administration
Au capital de 7 273 866,82 €
Siège social : 107 avenue Henri Fréville
BP 10704 35207 Rennes cedex 2
335 186 094 RCS Rennes