



**UBISOFT®**

## **RAPPORT** SUR LE CONTRÔLE INTERNE

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.

2010

# SOMMAIRE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Code de gouvernement d'entreprise .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>2. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil.....</b>   | <b>2</b>  |
| 2.1 Composition et organisation du conseil .....  | 2         |
| 2.2 Indépendance des administrateurs .....  | 3         |
| 2.3 Limitations éventuelles apportées aux pouvoirs du Directeur Général.....  | 4         |
| 2.4 Information des administrateurs .....   | 4         |
| 2.5 Attributions et missions du conseil .....   | 4         |
| 2.6 Règles et principes adoptés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ..... | 5         |
| 2.7 Règlement intérieur .....   | 5         |
| 2.8 Principaux sujets abordés au cours de l'exercice / Activité du Conseil d'administration.....  | 6         |
| 2.9 Evaluation des travaux du Conseil d'administration .....  | 6         |
| 2.10 Accès, participation et vote des actionnaires à l'Assemblée Générale .....   | 7         |
| 2.11 Publication de la structure du capital et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique .....  | 7         |
| 2.12 Comités du Conseil d'administration.....   | 7         |
| 2.12.1 Comité Stratégie et Développement.....   | 7         |
| 2.12.2 Comité des Rémunérations.....  | 8         |
| 2.12.3 Comité d'audit.....  | 8         |
| <b>3. Les procédures de contrôle interne .....</b>  | <b>9</b>  |
| 3.1 Définition et objectifs du contrôle interne .....   | 9         |
| 3.2 Les composantes du contrôle interne .....   | 9         |
| 3.2.1 Organisation du contrôle interne et modes opératoires .....   | 9         |
| 3.2.2 Diffusion des informations en interne .....   | 11        |
| 3.2.3 Le recensement et la gestion des risques .....  | 12        |
| 3.2.4 Les activités de contrôle.....  | 12        |
| 3.2.5 Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne.....  | 13        |
| 3.3 Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable.....  | 14        |
| 3.3.1 Les processus de production et de consolidation des comptes .....   | 14        |
| 3.3.2 Organisation et sécurité des systèmes d'information .....   | 15        |
| 3.3.3 Les procédures de validation de l'information comptable et financière.....  | 16        |
| 3.3.4 Processus de gestion de l'information financière externe .....  | 16        |
| 3.4 Perspectives .....  | 16        |
| <b>ANNEXE .....</b>   | <b>17</b> |

Le présent rapport est établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il a pour objet de rendre compte de la composition, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, des limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général, des modalités relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Ce rapport renvoie au rapport de gestion contenu dans le document de référence de la société pour l'exercice clos le 31 mars 2010 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.

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.

Les principaux services mis à contribution pour la préparation et l'établissement du rapport du Président relatif au gouvernement d'entreprise et au contrôle interne de la société sont : le Président Directeur général, les membres du Conseil d'administration et des comités, lesquels travaillent en étroite relation avec la Direction Administrative en charge de son élaboration.

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 18 mai 2010.

Il a également fait l'objet de la part des commissaires aux comptes, en vertu de l'article L. 225-235 du Code de commerce, d'un rapport sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et d'une attestation quant à l'établissement des autres informations requises.

## **1. CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Pour l'élaboration du présent rapport, la société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF (code consolidé de décembre : le «Code AFEP-MEDEF»).

Ce Code AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site internet du MEDEF ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce le présent rapport mentionne les dispositions du Code AFEP/MEDEF qui ont été écartées et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Le Conseil d'administration poursuivant en outre sa réflexion sur l'application et, le cas échéant, l'adaptation, des règles du Code AFEP-MEDEF non encore mises en œuvre en tenant compte des spécificités de la société.

## **2. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL**

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration sont définies par la loi, les statuts de la société, les dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration et les comités spécialisés institués en son sein.

### ***2.1 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 au sens de la définition du Code AFEP/MEDEF, à savoir un administrateur indépendant (i) ne doit entretenir aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre sa liberté de jugement et (ii) doit répondre aux critères suivants :

- ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur,
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la société ou de son Groupe ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
- ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes,
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

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

### **Direction Générale**

Le Conseil d'administration a 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.

Le nombre d'actions détenu par les administrateurs est variable, la société considérant à ce stade que le nombre d'actions détenu par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat.

### **Durée des fonctions d'administrateurs**

L'Assemblée Générale des actionnaires du 10 juillet 2009 a décidé de modifier l'article 9 des statuts de la société et de réduire la durée des fonctions des administrateurs de six ans à quatre ans tout en mettant en place un système de renouvellement par échelonnement afin de favoriser un renouvellement harmonieux du conseil et d'éviter ainsi un « renouvellement ad hoc » conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Par conséquent, par exception et pour les seuls besoins de la mise en place progressive de ce mode de renouvellement, il a été décidé de réduire la durée des mandats en cours – arrivant à expiration lors de l'Assemblée Générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 mars 2013 - de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil d'administration s'effectuera comme suit :

Renouvellement lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 mars 2012

Yves Guillemot  
Gérard Guillemot  
Marc Fiorentino

Renouvellement lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le 31 mars 2013

Claude Guillemot  
Michel Guillemot  
Christian Guillemot

## **2.2 Indépendance des administrateurs**

Le Code AFEP-MEDEF préconise que la part des 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.

## **2.3 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.

Conformément à l'article R. 225-28 du Code de commerce, le Conseil d'administration a lors de sa séance du 10 juillet 2009 encadré les pouvoirs du Président Directeur général en matière d'octroi de cautions, avals et garanties en fixant à 150 M€ d'euros le montant global de l'autorisation d'une durée légale d'un an.

## **2.4 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.

## **2.5 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.

Le Conseil d'administration se prononce notamment sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques de la société et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société. 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.

## ***2.6 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.

La 11<sup>ème</sup> résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 juillet 2009 renouvelant l'autorisation au Conseil d'administration de consentir des options de souscription et/ou d'achat d'actions stipule d'une part, que le nombre d'options consenties aux dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 5 % du total des attributions effectuées par le Conseil pendant la durée de l'autorisation et d'autre part, que l'exercice desdites options par les dirigeants mandataires sociaux de la société devra être lié à des conditions de performance à satisfaire fixées par le Conseil d'administration.

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.

## ***2.7 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.

Il est prévu que le Conseil d'administration procède lors d'une prochaine réunion à une révision de son règlement intérieur afin notamment de le compléter ou le modifier suite aux dernières évolutions réglementaires et ce, dans le respect du Code de commerce et du Code AFEP-MEDEF.

## **2.8 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 2009 ;
- 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 10 juillet 2009 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 ;
- 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 ;
- la prise de connaissance des comptes rendus de ses Comités (le Comité Stratégie et Développement et le Comité des Rémunérations).

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

Le conseil s'est réuni 10 fois au cours de l'exercice 2009/2010 avec un taux d'assiduité de 68,33 %.

## **2.9 Evaluation des travaux du Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration a lors de sa séance du 11 mars 2010 initié une discussion sur son mode de fonctionnement. A l'issue des débats, il a été décidé de faire circuler un nouveau questionnaire d'évaluation encore plus élaboré et plus ciblé au cours de l'exercice 2010/2011.

Il est rappelé qu'une procédure d'évaluation du Conseil d'administration concernant ses modalités de fonctionnement avait été réalisée au cours de l'exercice 2008/2009, afin de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées, traitées et débattues au cours des réunions du Conseil d'administration et qu'il était 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 ayant en outre été discutée lors d'une séance du Conseil d'administration qui avait estimé que les résultats étaient positifs et traduisaient un fonctionnement du Conseil satisfaisant dans sa globalité.

## **2.10 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. Ces éléments sont rappelés dans l'avis de réunion valant avis de convocation publié par la société avant toute assemblée.

## **2.11 Publication de la structure du capital et des éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

Ce rapport renvoie au point 3.2 du rapport de gestion contenu dans le document de référence de la société pour l'exercice clos le 31 mars 2010 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.

## **2.12 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.

### **2.12.1 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 2009/2010**

Le Comité Stratégie et Développement s'est réuni deux fois au cours de l'exercice écoulé notamment pour discuter de l'évolution du marché technologique et des différents modes de distribution des produits.

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



## **2.12.2 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 2009/2010**

Le Comité des Rémunérations s'est réuni une fois au cours de l'exercice écoulé pour étudier notamment la composition des équipes UBISOFT à octobre 2009, les possibilités de rétention et de fidélisation des key people dans un marché tendu, les pratiques en la matière des concurrents. Ce Comité a également formulé des recommandations sur la mise en application de la loi du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail ayant instauré de nouvelles règles et notamment le conditionnement d'attribution de stock options ou d'attribution d'actions gratuites aux mandataires sociaux à l'existence d'une disposition associant les salariés aux performances de l'entreprise.

Le taux de participation a atteint 100 %.

## **2.12.3 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.

### 3. 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.

#### 3.1 *Définition et objectifs du contrôle interne*

Ubisoft a rédigé le présent rapport conformément au cadre de référence de l'AMF publié en janvier 2007 et des principes du guide d'application. Le Groupe utilise également ce cadre de référence pour parfaire son dispositif de contrôle interne.

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

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

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

Dans cette perspective, 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 37 sociétés françaises et 43 sociétés étrangères, qui se répartissent de la façon suivante : 19 sociétés de distribution, 44 sociétés de production, 15 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.

#### 3.2 *Les composantes du contrôle interne*

##### 3.2.1 Organisation du contrôle interne 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 acteurs clés 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** : Son fonctionnement est décrit dans la première partie de ce rapport. Il détermine principalement 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 conjointement à la définition des principes directeurs, dans les domaines comptables, financiers, juridiques, fiscaux, informatiques et ressources humaines et assistent les filiales dans leur mise en place. Des déplacements spécifiques sont effectués dans les filiales afin de réaliser des audits et des formations, de préconiser des recommandations afin de veiller à ce que le contrôle interne soit satisfaisant.

Ces directions sont détaillées au paragraphe « Les activités de contrôle ».

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

❖ **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 par la direction de la trésorerie, 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 de solution d'anti piratage, systèmes multi-joueurs, applications et jeux online.

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 3.3 de ce rapport.

## **3.2.2 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 et actualisé 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, 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 continue à investir dans les outils collaboratifs.

### 3.2.3 Le recensement et la gestion des risques

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

Afin de recenser, d'analyser ces risques et les moyens mis en œuvre pour les gérer, la société a mis à jour une cartographie des risques 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.

La nature des principaux facteurs de risques, ainsi que des moyens de prévention ou d'action sont exposés dans le chapitre « Facteurs de risques » du rapport de gestion.

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. Les procédures de contrôle interne sont alors conçues ou revues pour une meilleure efficacité en collaboration avec les équipes opérationnelles.

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

### 3.2.4 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 (acquisitions, contrats, baux, réglementation boursière, gouvernance d'entreprise,...). Ils coordonnent les études communes ou d'intérêt pour le Groupe et apportent aux entités locales un support en matière de législation afin de maîtriser les risques dans les différents domaines.
- ❖ Le département fiscalité assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Il assure, en collaboration avec les divers services internes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification et la maîtrise des risques. Il met en place et s'assure de la bonne mise en œuvre de la politique de prix de transfert du Groupe.
- ❖ La direction des systèmes d'information 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 (Peoplesoft – 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, et autres.

### 3.2.5 Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne

Afin d'assurer une surveillance permanente du dispositif de contrôle interne et son fonctionnement, le Groupe a mis en place, avec les équipes de contrôle financier, un processus bi-annuel de suivi des filiales et contrôles clés. Des questionnaires d'auto-évaluation ont été mis à jour au cours du premier semestre FY2010.

Leur 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 par notamment :
  - ✓ l'évaluation d'une utilisation efficace des ressources (humaines, matériels ou financières),
  - ✓ la justification des investissements et des dépenses,
  - ✓ l'adéquation entre les actions menées en locale avec la stratégie et les directives du Groupe
- d'améliorer les pratiques opérationnelles et financières par des actions correctrices et d'optimisation permettant de remédier aux déficiences constatées ;
- d'assurer un suivi efficace du respect de ces procédures et contrôles.

Ces questionnaires basés sur le guide d'application de l'AMF couvrent toutes les activités de la société et sont envoyés à toutes les filiales du Groupe. Cette démarche s'accompagne de revues régulières et ciblées.

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 auprès des directions fonctionnelles et de la Direction Générale.

Les réflexions portant sur la lutte contre la fraude font aussi partie d'une démarche continue d'audit et d'évaluation de contrôle interne.

### **3.3 *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.

#### **3.3.1 Les processus de production et de consolidation des comptes**

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

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

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, et non plus seulement par nature. Un accompagnement des équipes locales par les équipes de consolidation, informatiques, de contrôle de gestion a été 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, réactualisées périodiquement, permettant aux filiales d'optimiser la compréhension et l'efficacité des outils, ainsi que de garantir l'homogénéité des données comptables et financières publiées :

- ❖ établissement d'un plan de compte Groupe,
- ❖ mise en place d'un mapping 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.

### 3.3.2 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'implémenter à PeopleSoft - Oracle 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.

Une revue de contrôle de l'environnement informatique portant sur les fonctionnalités de Peoplesoft – oracle a été effectuée début mars 2010 par KPMG. La mission recouvrait les accès aux applications et aux données, la gestion des évolutions et des projets ainsi que la gestion de l'exploitation. Les points à améliorer font l'objet d'un plan d'actions IT qui sera mis en place à partir du prochain exercice fiscal.

Des réunions sont organisées tous les trimestres entre la Direction informatique et les directions fonctionnelles afin d'énumérer les évolutions souhaitées et d'évaluer les éventuels impacts sur les autres applications.

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 IT 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.

Les systèmes les plus importants sont hébergés dans des centres informatiques spécialisés dédiés et conformes aux normes de sécurité et aux besoins du Groupe. Les audits de sécurité ont été généralisés à la grande majorité des projets informatiques permettant d'améliorer de façon significative la sécurité des applications. Le département IT a également travaillé à la répartition des rôles et responsabilité entre les différents départements sécurité pour clarifier les mandats, scope et ownership.

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. La société a acquis un outil de modélisation qui a justement pour objectif de cartographier le système d'information existant suivant une méthodologie commune à tous les utilisateurs de l'outil permettant ainsi une meilleure gestion de la documentation et de la formation.



### **3.3.3 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 comme la revue de pré-closing avant chaque clôture permettent d'anticiper et d'étudier au préalable des problématiques comptables spécifiques. Cette revue systématique permet de réaliser des clôtures plus sereinement et de réduire les délais d'établissement des comptes consolidés.

Le commissariat aux comptes des filiales en France est confié à l'un ou à l'autre des co-commissaires aux comptes de la société Holding du Groupe. Au plan international, la revue des comptes dans certaines filiales est assurée par le réseau KPMG. Leur représentant local effectue toutes les diligences exigées dans les pays respectifs en matière de commissariat aux comptes. Cette organisation contribue à l'harmonisation des traitements comptables.

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.

### **3.3.4 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.

## **3.4 *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.

Dans un souci de proximité et d'efficacité, et pour un renforcement du travail commun des équipes, les responsables de zones seront désormais en charge de continuer et d'améliorer ce processus de contrôle interne à compter du prochain exercice fiscal.

# ANNEXE

## Composition du Conseil d'administration

| Nom<br>Fonction dans la société <sup>1</sup>   | Date de<br>naissance | Date<br>d'entrée<br>en<br>fonction | Echéance<br>AG statuant sur<br>les comptes<br>clos <sup>2</sup> | Nombre<br>d'actions<br>au<br>31.03.10 |
|--|----------------------|------------------------------------|---|---------------------------------------|
| <b>Yves Guillemot</b><br>Administrateur<br>Président Directeur Général   | 21.07.1960           | 28.02.1988                         | 31.03.2012  | 836 608                               |
| <b>Claude Guillemot</b><br>Administrateur<br>Directeur Général Délégué Opérations                              | 30.10.1956           | 28.02.1988                         | 31.03.2013  | 685 244                               |
| <b>Michel Guillemot</b><br>Administrateur<br>Directeur Général Délégué Développement<br>– Stratégie et Finance | 15.01.1959           | 28.02.1988                         | 31.03.2013  | 499 984                               |
| <b>Gérard Guillemot</b><br>Administrateur<br>Directeur Général Délégué Edition et<br>Marketing                 | 14.07.1961           | 28.02.1988                         | 31.03.2012  | 520 428                               |
| <b>Christian Guillemot</b><br>Administrateur<br>Directeur Général Délégué Administration                       | 10.02.1966           | 28.02.1988                         | 31.03.2013  | 316 788                               |
| <b>Marc Fiorentino</b> <sup>1</sup><br>Administrateur  | 08.12.1959           | 10.07.2006                         | 31.03.2012  | 4                                     |

<sup>1</sup> Marc Fiorentino, administrateur indépendant selon la définition qui est donnée au §2.1 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.

<sup>2</sup> L'Assemblée Générale du 10 juillet 2009 a sous sa quatorzième résolution statué sur la modification de l'article 9 aliéna 3 des statuts ayant ramené la durée du mandat des administrateurs à quatre ans : « **La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Le Conseil d'administration se renouvellera par échelonnement.** Par exception et pour les seuls besoins de la mise en place progressive de ce mode de renouvellement, l'Assemblée Générale pourra réduire la durée des mandats en cours – arrivant à expiration lors de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice social clos le 31 mars 2013 - de l'un ou de plusieurs administrateurs de telle sorte qu'un renouvellement régulier des membres du Conseil d'administration s'effectue. »

**Ubisoft Entertainment**  
Société anonyme à Conseil d'administration  
Au capital de 7 319 603,29 €  
Siège social : 107 avenue Henri Fréville  
BP 10704 35207 Rennes CEDEX 2  
335 186 094 RCS Rennes