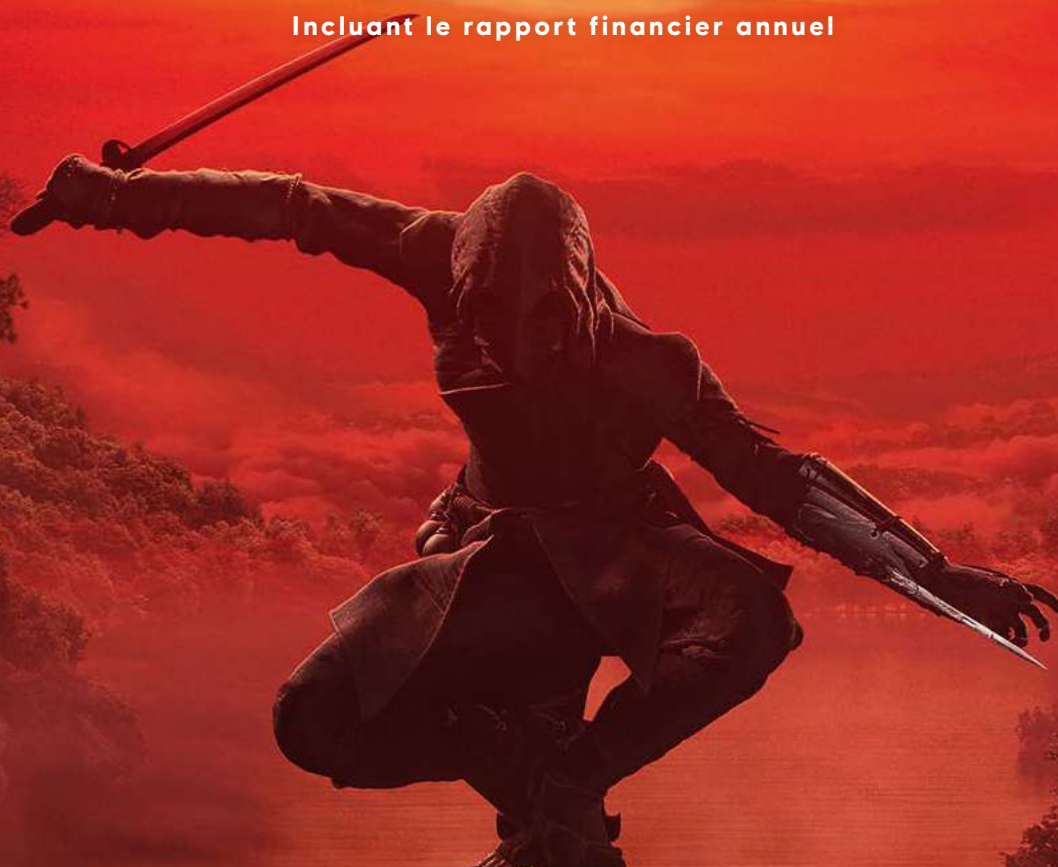


2023-24

DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

Incluant le rapport financier annuel



UBISOFT

Sommaire

Message du Président-Directeur général	3
1 CHIFFRES CLÉS RFA	5
1.1 Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel	6
1.2 Chiffre d'affaires par type de support	7
1.3 Chiffre d'affaires par destination géographique	8
2 PRÉSENTATION DU GROUPE	9
2.1 Modèle d'affaires et stratégie du Groupe RFA DPEF	10
2.2 Historique	14
2.3 Faits marquants RFA	15
2.4 Filiales et participations RFA	16
2.5 Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement RFA	18
2.6 Commentaires sur la performance 2023-24 en données Non-IFRS RFA	20
2.7 Perspectives RFA	24
3 RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE RFA	25
3.1 Facteurs de risques	26
3.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	38
4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	45
4.1 Gouvernement d'entreprise	46
4.2 Rémunération des mandataires sociaux	90
5 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE RFA DPEF	125
5.1 Gouvernance de la responsabilité sociétale	126
5.2 Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement	133
5.3 Agir en employeur responsable	140
5.4 Contribution sociétale	151
5.5 Optimiser notre impact environnemental	157
5.6 Gestion éthique des affaires	168
5.7 Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal	173
5.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	177
6 ÉTATS FINANCIERS	181
6.1 Comptes consolidés au 31 mars 2024 RFA	182
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés RFA	239
6.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2024 RFA	245
6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels RFA	274
6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	280
6.6 Résultats d'Ubisoft Entertainment SA au cours des cinq derniers exercices RFA	282
7 INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	283
7.1 Informations juridiques RFA	284
7.2 Capital social RFA	288
7.3 Actionnariat RFA	292
7.4 Le marché des titres	296
7.5 Informations complémentaires RFA	300
8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024	303
8.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale 2024	304
8.2 Présentation et texte des projets de résolutions	305
9 TABLES DE CONCORDANCE, REPORTING SASB ET TAXONOMIE EUROPÉENNE	325
Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	326
Table de concordance du rapport financier annuel RFA	328
Table de concordance du rapport de gestion	329
Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) DPEF	330
Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	332
Table de concordance des Tableaux AMF sur la rémunération des mandataires sociaux	333
Reporting SASB DPEF	334
Tableau des ODD DPEF	337
Tableau des risques DPEF	341
Application de la Taxonomie européenne aux activités d'Ubisoft Entertainment SA DPEF	346

RFA Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

DPEF Les éléments de la Déclaration de performance extra-financière sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **DPEF**



2023-24

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



**INCLUANT
LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL**



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 20 juin 2024 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'Enregistrement Universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

Le Document d'Enregistrement Universel est une reproduction de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel qui a été établie au format XHTML et est disponible sur le site de l'émetteur.





MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Yves Guillemot



Cette année marque une première étape cruciale du redressement d'Ubisoft, avec des performances solides et les premiers fruits de notre transformation vers un modèle plus équilibré et récurrent, reposant sur de multiples sources de revenus.

Alors qu'Ubisoft s'adapte continuellement à une industrie en constante évolution, cette année a marqué une première étape cruciale dans notre redressement. Nous avons réalisé une solide performance et avons récolté les premiers fruits de notre transformation vers un modèle d'affaires équilibré, en avançant dans notre stratégie qui vise à étendre la portée mondiale des plus grandes marques d'Ubisoft et à améliorer la récurrence de notre modèle grâce à des jeux Live persistants.

L'année illustre également la force et la valeur de nos actifs clés, notamment nos équipes talentueuses, un portefeuille diversifié de marques de grande qualité qui ont porté notre back catalogue à des niveaux records, des communautés passionnées de fans dans l'ensemble des franchises, des technologies propriétaires de pointe et une position unique dans l'industrie du jeu vidéo qui nous permet de signer des partenariats rentables.

Une année record grâce à des franchises AAA puissantes et une performance robuste du back catalogue

Les résultats de l'exercice 2023-24 confirment qu'Ubisoft est de nouveau sur la voie d'une croissance rentable, affichant des net bookings annuel et trimestriel records et un résultat opérationnel en ligne avec nos objectifs.

Le back catalogue a été un moteur essentiel de la performance d'Ubisoft cette année, avec des net bookings en hausse de 49 % à 1,5 milliard d'euros, reflétant notamment les excellentes performances de *Rainbow Six Siege*.

Dans l'ensemble, les franchises *Assassin's Creed* et *Rainbow Six* ont toutes deux enregistré une forte croissance du net bookings, en hausse de plus de 30 % et 50 % respectivement, et ont bénéficié d'une base de fans solide chacune dépassant les 30 millions de joueurs actifs au cours de l'année, soulignant la portée des marques phares d'Ubisoft.

Retour à une cadence soutenue de lancements de qualité aux perspectives de vente sur le long terme

Cette année a marqué notre retour à une cadence soutenue de lancements de qualité aux perspectives de ventes sur le long terme, illustrant l'extraordinaire potentiel créatif de nos équipes.

Assassin's Creed Mirage a su capitaliser sur la force de la marque *Assassin's Creed* pour offrir un retour aux sources, avec un jeu d'action-aventure narratif centré sur le parkour et l'infiltration qui caractérisent la franchise depuis plus de quinze ans. Le jeu a notamment remporté le prix du public lors de la cérémonie des Pégases 2024.

The Crew Motorfest continue, depuis son lancement, de surperformer *The Crew 2* sur les indicateurs d'acquisition, d'activité, de monétisation et de net bookings sur une base comparable.

Avatar Frontiers of Pandora a été salué pour la qualité visuelle de son univers, qui fait figure de référence dans l'industrie illustrant la puissance de Ubisoft Snowdrop, notre moteur de jeu propriétaire.

Skull and Bones, notre jeu de combat naval, a affiché un fort engagement, atteignant le deuxième meilleur temps de jeu quotidien pour un jeu Ubisoft. Le jeu a également enregistré des taux de rétention qui se classent parmi nos meilleurs jeux Live.

Enfin, *Prince of Persia The Lost Crown* a été unanimement salué par les joueurs et par la critique pour son level design de premier rang et son gameplay de combat à la fois engageant et profond. Ce lancement est une illustration convaincante de la capacité d'Ubisoft à faire revivre des marques emblématiques.



Partenariats B2B générant de la valeur et monétisation de nos droits de streaming

Dans une industrie marquée par une forte demande de contenus de qualité, l'unicité et l'attractivité du portefeuille de marques propriétaires d'Ubisoft ont été une fois de plus soulignées cette année par sa capacité à signer des partenariats B2B qui augmentent la valeur des titres du back catalogue tout en fournissant des contenus de qualité à ses partenaires. L'année a également été marquée par des partenariats B2B sur le streaming, y compris la licence des droits de streaming d'Activision Blizzard de manière non exclusive.

Plan de réduction des coûts sur la bonne voie, des investissements plus ciblés et sélectifs

Dans le cadre des efforts d'Ubisoft pour rationaliser ses opérations et s'adapter aux tendances du marché en évolution, notre plan de réduction des coûts est en bonne voie. Grâce à des restructurations ciblées, la poursuite du contrôle strict des recrutements et des investissements plus sélectifs, nous avons réduit notre base de coûts fixes d'environ 150 millions d'euros cette année. Bien qu'il reste du travail à accomplir, nous sommes en bonne voie pour atteindre notre objectif de réduction des coûts de 200 millions d'euros par an d'ici l'exercice fiscal 2026.

Par ailleurs, Ubisoft a décidé de mettre fin au développement de *The Division Heartland* et de redéployer les ressources correspondantes vers des projets plus importants tels que *XDefiant* et *Rainbow Six Siege*.

Focus stratégique renforcé autour de deux piliers : les jeux d'Aventure en Monde Ouvert et les expériences natives Game-as-a-Service (GaaS)

Dans le cadre d'une approche pragmatique et sélective d'investissement organique, notre focus stratégique est de (1) retrouver le leadership sur le segment des jeux d'Aventure en Monde Ouvert et (2) de fortement progresser sur les expériences natives GaaS. En nous appuyant sur ces deux axes clés ainsi que sur nos technologies de pointe qui constitueront un élément de différenciation, nous visons croissance et récurrence avec l'objectif de faire progressivement croître notre résultat opérationnel et générer un free cash flow robuste.

Le marché des jeux d'Aventure en Monde Ouvert représente aujourd'hui 25 milliards d'euros et devrait encore croître dans les années à venir. Ce marché est dynamique, bénéficiant de ruptures technologiques et se caractérise par des barrières à l'entrée élevées. Sur ce marché, Ubisoft peut s'appuyer sur des franchises clés. Cela commencera dès l'exercice 2024-25 avec le lancement de *Star Wars Outlaws* et d'*Assassin's Creed Shadows* et se poursuivra dans les années à venir, au cours desquelles nous offrirons des expériences immersives qui attirent davantage de joueurs dans nos univers et atteignent de nouveaux publics, notamment grâce au multijoueur et au mobile.

Le marché des expériences natives GaaS est l'un des segments majeurs de l'industrie du jeu vidéo. Il représente actuellement 120 milliards d'euros et dispose du plus grand marché adressable total en termes de nombre de joueurs. Dans ce segment, *Rainbow Six Siege* est devenu l'un de nos jeux les plus importants et les plus rentables. L'objectif est de fortement progresser sur ce marché en pleine croissance, notamment en continuant d'enrichir les expériences existantes et en capitalisant sur les lancements prochains de *XDefiant*, *Rainbow Six Mobile* et *The Division Resurgence*.

Pour conclure, j'exprime ma sincère gratitude à nos équipes talentueuses pour leur résilience et leur dévouement, ainsi qu'aux joueurs, partenaires et actionnaires pour leur fidélité, soutien et confiance.



CHIFFRES CLÉS

1.1	CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ TRIMESTRIEL ET ANNUEL	6	1.3	CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION GÉOGRAPHIQUE	8
1.2	CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TYPE DE SUPPORT	7			

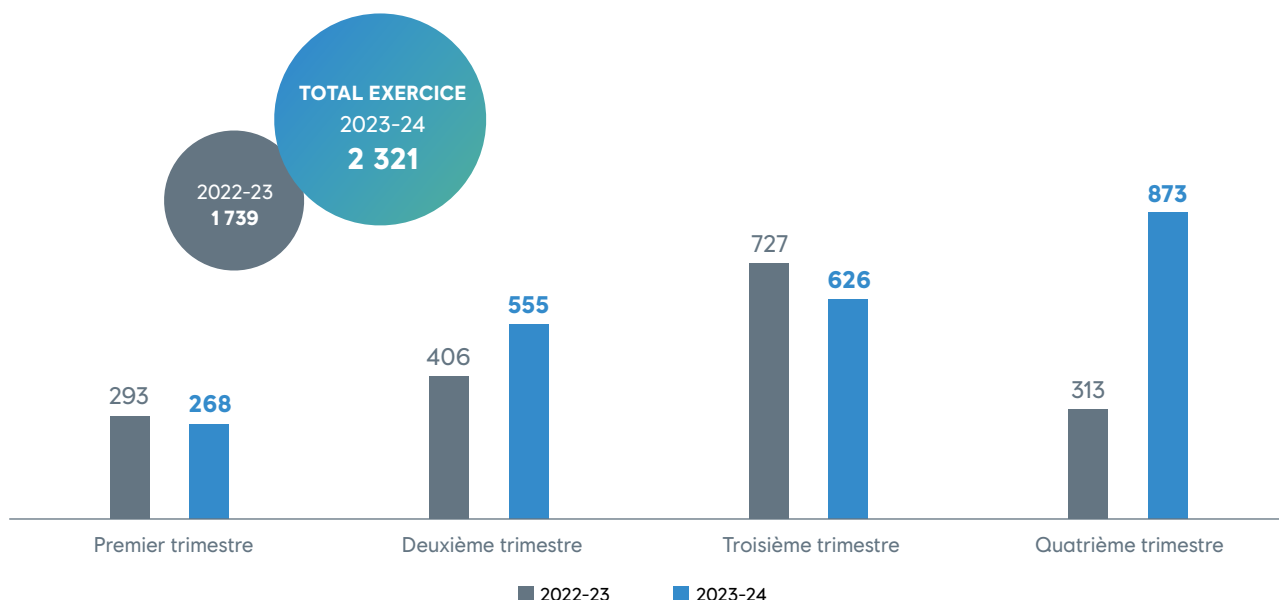
CHIFFRES CLÉS

► Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel

1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ TRIMESTRIEL ET ANNUEL

NET BOOKINGS

(en millions d'euros)



Net bookings ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	2023-24	2022-23	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants ⁽²⁾
1 ^{er} trimestre	268	293	-8,7 %	-7,7 %
2 ^e trimestre	555	406	36,6 %	40,1 %
3 ^e trimestre	626	727	-13,8 %	-11,7 %
4 ^e trimestre	873	313	178,7 %	181,1 %
TOTAL EXERCICE	2 321	1 739	33,5 %	35,8 %

(1) Le net bookings est défini en 2.6.1

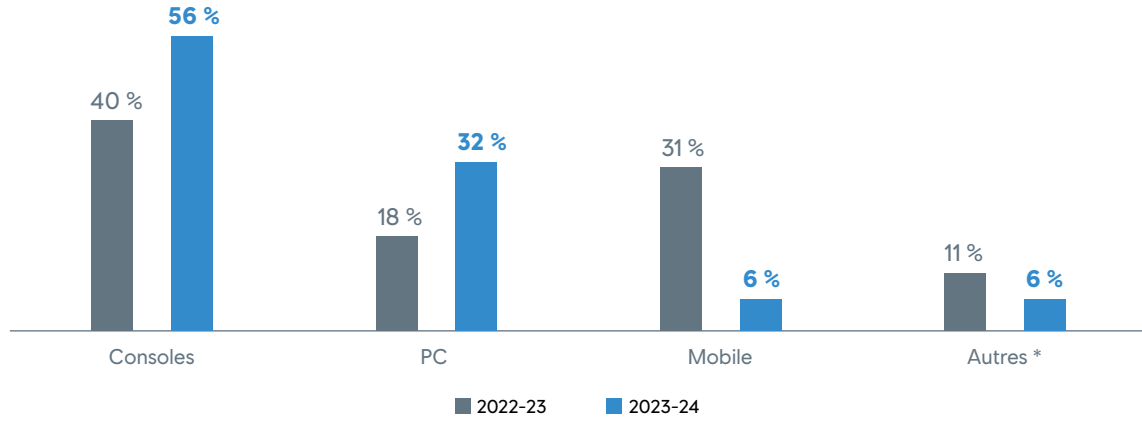
(2) La méthode utilisée pour le calcul du net bookings à taux constant est d'appliquer aux données de la période considérée les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent

Chiffre d'affaires IFRS 15 (en millions d'euros)	2023-24	2022-23	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants *
1 ^{er} trimestre	289	318	-9,2 %	-8,2 %
2 ^e trimestre	547	413	32,5 %	35,9 %
3 ^e trimestre	606	772	-21,5 %	-19,5 %
4 ^e trimestre	858	311	176,3 %	178,8 %
TOTAL EXERCICE	2 301	1 814	26,8 %	29,1 %

* La méthode utilisée pour le calcul du chiffre d'affaires à taux constant est d'appliquer aux données de la période considérée les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent

1.2 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR TYPE DE SUPPORT

NET BOOKINGS



* Produits dérivés...

Net bookings *	2023-24	2022-23
(en pourcentage)		
Consoles	56 %	40 %
PC	32 %	18 %
Mobile	6 %	31 %
Autres supports	6 %	11 %
TOTAL	100 %	100 %

* Le net bookings est défini en 2.6.1

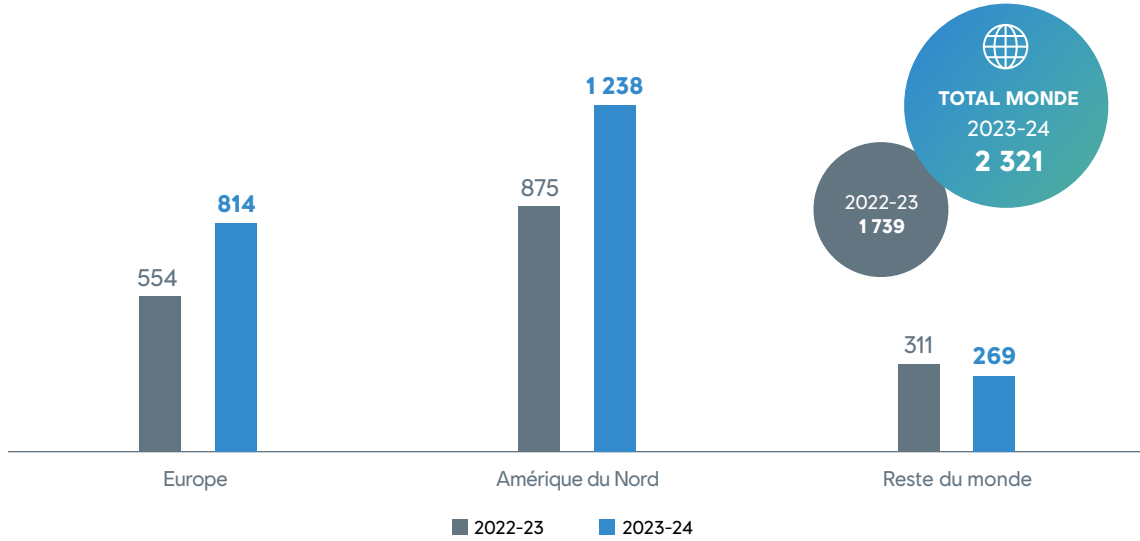
Chiffre d'affaires IFRS 15	2023-24	2022-23
(en pourcentage)		
Consoles	55 %	39 %
PC	31 %	17 %
Mobile	7 %	30 %
Autres supports	6 %	14 %
TOTAL	100 %	100 %

CHIFFRES CLÉS

► Chiffre d'affaires par destination géographique

1.3 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION GÉOGRAPHIQUE

Le net bookings réalisé par le Groupe dans les différentes zones géographiques se répartit comme suit (en M€) :

**Net bookings ***

(en millions d'euros)

	2023-24	2022-23
Europe	814	554
Amérique du Nord	1 238	875
Reste du monde	269	311
TOTAL	2 321	1 739

* Le net bookings est défini en 2.6.1

Chiffre d'affaires IFRS 15 *

(en millions d'euros)

	2023-24	2022-23
Europe	796	584
Amérique du Nord	1 217	920
Reste du monde	288	310
TOTAL EXERCICE	2 301	1 814

* Estimation de la localisation des clients finaux pour certains contrats BtoB



PRÉSENTATION DU GROUPE

2.1	MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE DU GROUPE	10	2.5	POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT	18
2.2	HISTORIQUE	14	2.5.1	Politique de recherche et développement	18
2.3	FAITS MARQUANTS	15	2.5.2	Politique d'investissement	18
2.3.1	Faits marquants de l'exercice	15	2.5.3	Politique de financement	19
2.3.2	Faits marquants depuis la clôture de l'exercice	15	2.6	COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2023-24 EN DONNÉES NON-IFRS	20
2.4	FILIALES ET PARTICIPATIONS	16	2.6.1	Définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable	20
2.4.1	Participations de l'exercice	16	2.6.2	Évolution du compte de résultat (non audité)	21
2.4.2	Activité des filiales	16	2.6.3	Évolution du BFR Non-IFRS et de la situation financière nette Non-IFRS	22
2.4.3	Organigramme simplifié	17	2.7	PERSPECTIVES	24

2.1 MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE DU GROUPE

Ubisoft est un des leaders de l'industrie du jeu vidéo. L'activité principale du Groupe s'articule autour de la production, l'édition, la distribution et « l'opération » de jeux vidéo sur consoles, PC et mobile. Ubisoft se distingue par une organisation de production unique qui permet au Groupe de créer et détenir l'ensemble de ses plus importantes franchises, de pénétrer avec succès de manière organique de nouveaux segments et de sortir régulièrement des jeux et du nouveau contenu de grande qualité. Cette stratégie a permis à Ubisoft de croître fortement, tout en développant de façon très significative la récurrence de ses revenus. Tirant avantage de ces atouts, le Groupe a considérablement transformé et élargi son portefeuille de franchises au cours des dix dernières années, dorénavant davantage tournées vers l'engagement des joueurs dans la durée : *Assassin's Creed*[®], *Brawlhalla*[®], *The Crew*[®], *Far Cry*[®], *For Honor*[®], *Just Dance*[®], *Mario + Rabbids*[®], *Skull and Bones*[™], *Tom Clancy's Ghost Recon*[®], *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*, et *Tom Clancy's The Division*[®]. Ubisoft s'adapte aux tendances convergentes de l'industrie et priorise ses efforts sur ses plus grandes marques pour en faire de véritables marques mondiales, et sur les jeux Live persistants. Le Groupe s'engage à renforcer son efficacité et son exécution au moyen d'une organisation plus agile et adaptée aux nouvelles conditions de marché en mettant l'accent sur les initiatives permettant d'améliorer la prédictibilité de l'ensemble de ses productions ainsi que sur ses efforts de réduction de coûts.

Par ailleurs, avec la forte progression de son activité digitale au cours des dernières années, Ubisoft a poursuivi avec succès la transformation de son modèle économique. Grâce à la profondeur de son portefeuille de franchise, à la détention de ses marques et de ses studios, à la première force de production parmi les « pure player » de l'industrie, à des technologies de pointe et à une culture profondément tournée vers le long terme, l'innovation et la collaboration, le Groupe offre un environnement durable pour développer pleinement le potentiel de ses talents et créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires. Les communautés de joueurs sont au cœur de la valeur de nos jeux et la transformation digitale au cours de la dernière décennie a permis à Ubisoft d'établir une relation directe avec elles. Ubisoft s'attache à créer des expériences de jeu qui enrichissent la vie des joueurs et des environnements dans lesquels ils peuvent apprécier pleinement l'expérience de jeu avec leurs amis en toute sécurité. Cela nécessite :

- de créer des jeux qui vont au-delà du pur divertissement :
 - avec *Assassin's Creed*[®], les joueurs peuvent aller à la découverte de l'histoire en se plongeant à l'époque du Bagdad du 9^e siècle, des raids vikings en Angleterre, des croisades, de la Renaissance italienne, de la Révolution américaine, française et industrielle pendant la période victorienne, de l'Égypte ancienne ou encore de la Grèce antique. Ils peuvent également interagir avec des personnages célèbres tels que Léonard de Vinci, Napoléon, George Washington, Cléopâtre, Socrate...
 - *Just Dance*[®] est aujourd'hui un jeu de fitness à apprécier en famille,
 - des jeux comme *The Division*, *Ghost Recon* et *Rainbow Six Siege* exigent de développer le sens tactique et la collaboration,
 - les jeux en monde ouvert tels que *The Crew*[®], *Far Cry*[®], ou *Skull and Bones*[™] offrent aux joueurs la liberté de définir leur propre expérience,
 - Ubisoft s'attache à avoir une forte représentation de la diversité dans ses jeux, notamment *Assassin's Creed Freedom Cry*, *Assassin's Creed Odyssey*, *Beyond Good & Evil*, *Child of Light*, *Far Cry*[®] 6, *Prince of Persia*, *Rainbow Six Siege*, *Watch Dogs*[®] 2,

- de plus, certains jeux Ubisoft abordent des sujets variés tels que l'autisme, l'esclavage ou encore la situation des combattants de la Première Guerre mondiale au travers de lettres envoyées par les soldats,
- *Dig Rush*[™], jeu développé en collaboration avec des médecins, aide à traiter l'amblyopie (déficience oculaire),
- *Rocksmith*[®] est un excellent moyen pour apprendre à jouer de la guitare,
- enfin, des récompenses obtenues pour Discovery Tour : Ancient Egypt au Game For Change Awards en 2019, Rabbids Coding au Games For Change Awards en 2020 et *ANNO 1800* qui a remporté le UNEP Choice lors du 2021 Green Game Jam ;
- d'adopter des politiques de monétisation et d'engagement qui respectent l'expérience des joueurs et qui soient durables sur le long terme. La règle d'or d'Ubisoft lors du développement de jeux premium est de permettre aux joueurs de profiter pleinement du jeu sans avoir à dépenser plus. Notre offre de monétisation dans les jeux premium rend l'expérience des joueurs plus fun en leur permettant de personnaliser leurs avatars ou de progresser plus rapidement, mais reste toujours optionnelle ;
- de développer un environnement de jeu sécurisé. Ubisoft investit constamment dans la mise en place de solutions efficaces pour protéger la vie privée et les données des joueurs ainsi que pour lutter contre les comportements toxiques en ligne.

Avec une croissance principalement organique au cours de ses plus de 35 années d'existence, Ubisoft a placé ses équipes au cœur de sa création de valeur. Le potentiel à long terme du Groupe dépend très largement de sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents dans un environnement très compétitif. Fort de ces acquis, le Groupe s'efforce de constamment progresser et d'adapter son organisation afin d'offrir un environnement de travail sûr et inclusif pour que ses équipes puissent apprendre, exprimer leur plein potentiel et performer au meilleur de leurs capacités. Ubisoft met ainsi un point d'honneur à promouvoir et enrichir une culture d'entreprise forte :

- orientée vers l'innovation ;
- avec une approche long terme afin de donner l'opportunité à ses équipes de concrétiser leurs visions et de s'adapter aux changements du marché ;
- en proposant un environnement de travail stimulant et respectueux de chacun-e ;
- en favorisant la diversité de ses équipes ;
- en développant l'autonomie des équipes afin qu'elles puissent s'épanouir, exploiter leur potentiel et constamment améliorer les processus ;
- en encourageant une collaboration efficace, s'appuyant sur le partage des compétences, des connaissances et des technologies ;
- avec une attention particulière au bien-être individuel et collectif et au sein des équipes.

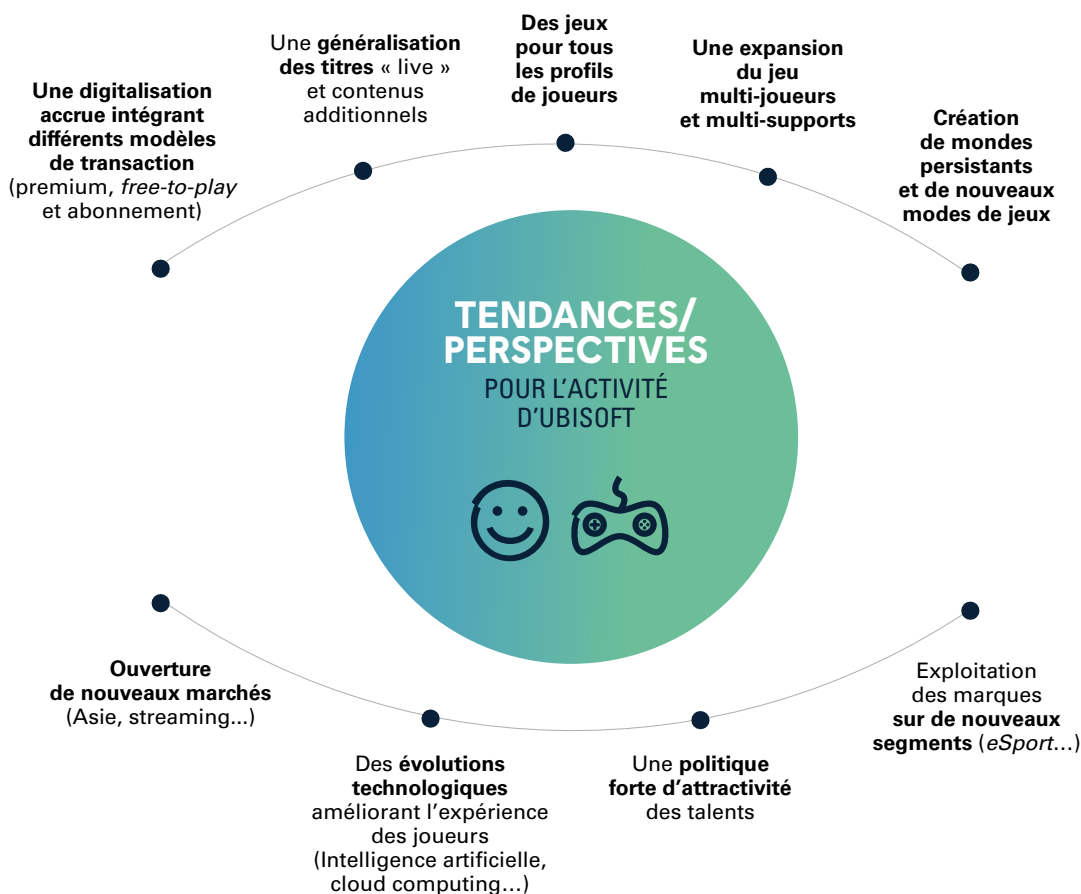
Au cours des prochaines années, Ubisoft va bénéficier de nombreux et solides leviers de croissance grâce aux forts investissements de ces dernières années, notamment avec les sorties d'*Assassin's Creed Shadows* (15 novembre 2024), *Star Wars Outlaws* (30 août 2024), *XDefiant* (21 mai 2024), *Rainbow Six Mobile*, *The Division Resurgence* sur l'exercice 2024-25.

Le potentiel de ces opportunités doit être mis au regard de certains risques, à l'instar de ceux liés à la réglementation notamment en Chine, et ceux liés au temps de jeu et à la monétisation. Ubisoft suit attentivement ces sujets afin d'être parfaitement conforme aux règles en vigueur et d'offrir aux joueurs une expérience positive. De nouveaux modes de jeux et formes de monétisation ont fait leur apparition depuis plusieurs années sur PC et consoles, les segments historiques d'Ubisoft. C'est notamment le cas du « *free-to-play* » et de l'abonnement qui parallèlement au modèle « premium » offrent la possibilité de toucher un public plus large et plus diversifié et de renforcer l'engagement des joueurs. Cela implique que les jeux Ubisoft soient suffisamment flexibles pour s'adapter à ces trois formes de monétisation (premium, *free-to-play* et abonnement).

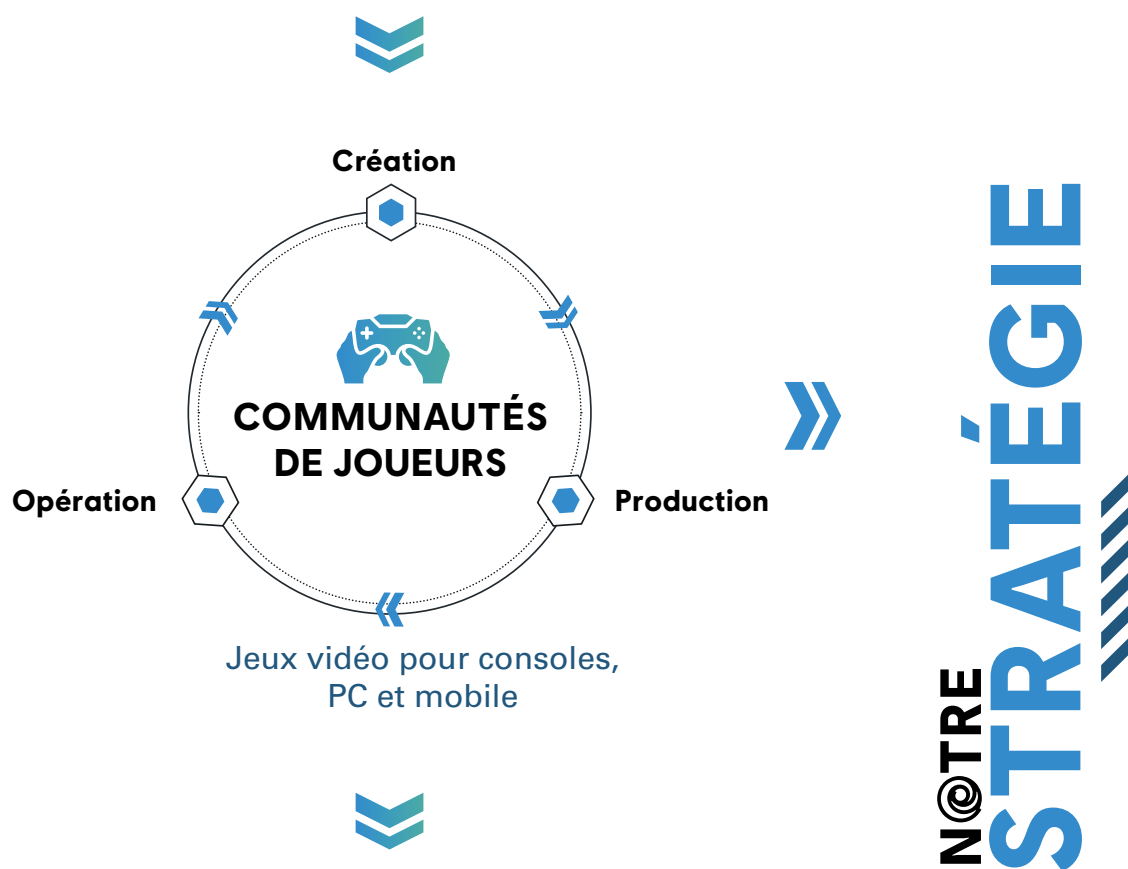
Le jeu vidéo est de très loin la plus grosse industrie de divertissement au monde et son importance devrait continuer de croître grâce à ses caractéristiques uniques : l'interactivité et le lien social avec les communautés. Le développement de cette industrie continuera à tirer parti des nouvelles avancées technologiques et à avoir un impact grandissant sur la vie quotidienne des gens. Ubisoft est idéalement positionnée pour profiter de cette dynamique long terme grâce à sa capacité à se dépasser, à faire preuve d'agilité et à réagir rapidement, comme elle l'a prouvé tout au long de son histoire.

Grâce à la détention de ses marques, de ses studios, de ses technologies, et à une culture d'entreprise unique qui permet aux talents de s'épanouir et de réaliser leur plein potentiel, à un portefeuille de franchises riches et variées et à une volonté profonde d'enrichir la vie des joueurs, Ubisoft offre une visibilité à long terme à ses talents, à sa communauté de joueurs et joueuses, et à ses actionnaires.

Tendances/Perspectives pour l'activité d'Ubisoft



NOTRE STRATÉGIE POUR ENRICHIR LA VIE DES JOUEURS EN CRÉANT DES EXPÉRIENCES DE JEU ORIGINALES ET MÉMORABLES



//// Développement de franchises avec un engagement fort des joueurs pour leur apporter des bénéfices par le divertissement et au-delà ////

- ▶ Davantage de proximité dans la relation développeur/joueur et ses communautés
- ▶ Davantage de jeux dématérialisés, multi-joueurs et multi-plateformes, bénéficiant des nouvelles technologies et accessibles à tous
- ▶ Un environnement protégé, respectant les données privées des joueurs et en développant des relations solides dans les communautés

RESSOURCES

//// JOUEURS

Des jeux et des expériences de grande qualité et diversifiés

Des communautés de joueurs engagées et parties prenantes de nos univers

Des jeux adaptés à chacun permettant une expérience positive et sans risque

- 138 millions de joueurs actifs
Des jeux favorisant la réflexion stratégique et collective, les apprentissages, les compétences cognitives...
- Des marques reconnues pour la qualité de leur relation avec leurs communautés
- Une prévention des comportements toxiques et de l'usage problématique des jeux
Une politique de monétisation exclusivement optionnelle dans les jeux premium
Une protection des données renforcée avec le RGPD
Des jeux accessibles pour les personnes en situation de handicap

» Pour enrichir la vie des joueurs par le divertissement et au-delà

//// ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

Une détention de l'ensemble de nos marques, studios et technologies clés

Une capacité d'adaptation et d'agilité reconnue

Un développement organique

Internalisation de la grande majorité de la production

Des administrateurs indépendants qui complètent au Conseil d'administration la présence pérenne des fondateurs

Transformation du modèle économique vers une activité plus récurrente (back catalogue) et plus rentable (digitalisation)

- 100 % des marques principales auto-détenues
- Transformation d'*Assassin's Creed* en franchise RPG et de *Rainbow Six* en marque Live eSport
- Une capacité reconnue à créer des marques puissantes
- Part de la production interne dans les dépenses de R&D totale : 94 %
- 54,55 % d'administrateurs indépendants et 54,55 % d'administratrices
- Part des revenus récurrents (back catalogue) : 64,5 %
Part du revenu digital : 85,6 %

» Grâce à une culture d'entreprise tournée vers le long terme, la créativité et l'innovation

//// TALENTS

Une marque employeur reconnue et 19 011 employé.e.s passionné.e.s qui s'engagent pour enrichir la vie des joueurs

Un environnement de travail créatif, à la pointe de la technologie et de l'innovation

Un cadre de travail où chacun a la liberté de porter ses idées en toute responsabilité et confiance

Une culture de diversité et de collaboration où chacun et chacune est valorisé.e

- 1 777 embauches en FY24
- Plus de 80 communautés de pratiques actives
- La question « je sens que je peux être moi-même au travail » a obtenu un score de 80 sur 100 dans l'enquête annuelle
- Des équipes de 113 nationalités, dans 28 pays, avec 25,9 % de femmes au total, et 33,3 % au Comité Exécutif

» Un environnement de travail épanouissant

//// PARTENAIRES D'AFFAIRES

Des partenaires de confiance

Une chaîne d'approvisionnement responsable (i.e. pour le manufacturing de produits dérivés...)

- Des relations durables gagnant gagnant. Collaboration avec Tencent, Google, Epic, Apple, Nintendo, Sony, Microsoft, Amazon, Disney, etc.
- Un processus d'évaluation des partenaires basé sur des critères en adéquation avec les lois sur le Devoir de Vigilance et Sapin 2 ainsi que sur des critères environnementaux

» Des relations durables avec nos partenaires d'affaires

//// ÉCOSYSTÈME SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL

Une implantation dans des régions à fort potentiel de croissance

Une ambition mécénat et des piliers d'actions clairement définis

Un réseau mondial de référent.e.s mécénats et d'employé.e.s engagé.e.s

- 4 657 emplois directs au Québec au 31 mars 2024
- Un impact sociétal consolidé autour des 3 piliers d'actions
- 138 initiatives dans 28 entités

» En développant notre contribution sociétale

//// ENVIRONNEMENT

Une stratégie ambitieuse et des engagements forts

Un partenariat solide et actif avec l'Alliance « Playing for the Planet », sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'Environnement

Des équipes sensibilisées et des communautés d'employé.e.s engagé.e.s pour l'environnement

- Des objectifs de réduction carbone par employé.e inclus dans les critères de rémunération des dirigeants et un engagement validé par la SBTi en 2022
- Cinq initiatives lancées sur l'année 2023 dans le cadre de la « Green Game Jam »
- Des politiques « Green IT », « Green Travel », « Green Procurement », ainsi que la formation « Climate School » déployées au niveau du Groupe
23,5 ktCO₂e de contribution climatique grâce au soutien à des projets d'évitement et de séquestration de gaz à effet serre

» Et en optimisant notre impact environnemental

2.2 HISTORIQUE

1986 : Création d'Ubisoft

Par les cinq frères Guillemot.

1989-1995 : Expansion internationale

Premières filiales de distribution aux États-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni et premiers studios de développement interne en France et en Roumanie.

Lancement en 1995 de *Rayman*[®], la première franchise majeure d'Ubisoft.

1996-2001 : Croissance interne et acquisitions stratégiques

Cotation à la bourse de Paris en 1996.

Ouverture de nouveaux studios dont Shanghai en 1996 et Montréal en 1997. En 2000, acquisition de Red Storm Entertainment (jeux *Tom Clancy*) ; acquisition en 2001 de Blue Byte Software. Cette stratégie propulse Ubisoft dans le Top 10 mondial des éditeurs indépendants en 2001.

2002-2006 : Une stratégie de développement de franchises propres

Lancements de *Tom Clancy's Ghost Recon*[®], *Prince of Persia*[®] et de *Tom Clancy's Splinter Cell*[®] ; acquisition des franchises *Driver*[®] et *Far Cry*[®].

2007-2024 : Un véritable créateur de franchises et une accélération du développement digital Entrée avec succès de manière organique dans la création de jeux en monde ouvert et dans l'opération de services Live

Ubisoft maintient sa réputation d'acteur incontournable. Avec *Assassin's Creed*[®], *Watch Dogs*[®] et *Tom Clancy's The Division*[®], Ubisoft a réalisé trois des meilleurs lancements de nouvelles marques de l'histoire du jeu vidéo. Sur cette période, Ubisoft crée également la série de jeux vidéo *Just Dance*[®].

Le Groupe opère un mouvement important vers les franchises multi-joueurs avec les retours en force de *Tom Clancy's Ghost Recon*[®] et *Tom Clancy's Rainbow Six*[®] et les créations de *For Honor*[®], *Riders Republic*[™], *Skull and Bones*[™], *The Crew*[®] et *Tom Clancy's The Division*[®].

Lancement en 2012 de Uplay, plateforme de services en ligne (PC et consoles) et de distribution (PC), et extension de cette plateforme en 2020 sous le nom de Ubisoft Connect, afin, notamment, de faire des fonctionnalités cross-plateforme un standard pour l'avenir.

Entre l'exercice fiscal 2013 et 2024, la part du net bookings digital a fortement augmenté passant de 11,7 % à 85,6 %.

Ouverture de studios à Chengdu (Chine) en 2007, à Singapour et à Kiev en 2008, à Toronto en 2009. Lancement en 2011 de l'activité Motion Pictures. Ouverture de studios aux Philippines et à Belgrade en 2016, à Bordeaux, Berlin, Saguenay et Stockholm en 2017, et en Inde, Ukraine et Winnipeg en 2018, au Vietnam en 2019 et à Sherbrooke en 2021.

Acquisitions :

- du nom Tom Clancy pour les jeux vidéo et les produits dérivés et des studios Massive Entertainment (Suède) et Pune (Inde) en 2008 ;
- du studio Nadeo en 2009 ;
- du studio Owlent spécialiste des jeux *free-to-play* et de RedLynx spécialiste des jeux téléchargeables en 2011 ;
- de THQ Montréal et de deux spécialistes des jeux *free-to-play* : Digital Chocolate (Barcelone) et Futur Games of London en 2013 ;
- du studio Ivory Tower (France) et des actifs de Longtail Halifax (Canada) en 2015 ;
- de l'éditeur de jeux mobiles *free-to-play* Ketchapp et des actifs du studio Leamington en 2016 ;
- du jeu mobile *free-to-play* *Growtopia*[®] en 2017 ;
- des studios 1492 Studio et Blue Mammoth Games, spécialistes de jeux *free-to-play* en 2018 ;
- de la société i3D.net, leader des solutions d'hébergement pour l'industrie du jeu vidéo ainsi que Green Panda Games, spécialiste de jeux mobiles *free-to-play* « hyper casual » en 2019 ;
- de l'éditeur de jeux mobiles *free-to-play* Kolibri Games, leader dans les jeux de type « idle », en 2020.

2.3 FAITS MARQUANTS

2.3.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Juin 2023

Ubisoft annonce que Level Infinite va publier le jeu mobile *Assassin's Creed Codename Jade*

Suite à l'accord de licence sur mobile annoncé en juillet 2022 par Ubisoft, Level Infinite publiera le jeu mobile *Assassin's Creed Codename Jade*. Le jeu *Assassin's Creed Codename Jade* mêlera RPG, action et aventure en monde ouvert, et sera disponible sur les plateformes iOS et Android. Avec une intrigue se déroulant dans la Chine du troisième siècle avant J.-C., à l'époque du premier Empire unifié, le jeu s'appuie sur l'héritage de la licence – en donnant aux joueurs la possibilité d'explorer un vaste monde ouvert et de rencontrer un tout nouveau groupe de héros et d'antagonistes mémorables.

Ce partenariat est une nouvelle étape positive dans la relation stratégique à long terme entre Tencent et Ubisoft. Cela confirme également la confiance partagée dans le potentiel de croissance d'Ubisoft et dans sa capacité à apporter une valeur significative à ses parties prenantes.

Septembre 2023

Adoption de toutes les résolutions par l'Assemblée générale d'Ubisoft du 27 septembre 2023

Les actionnaires ont approuvé toutes les résolutions figurant à l'ordre du jour de l'assemblée, soulignant le large soutien et la confiance des actionnaires dans la stratégie d'Ubisoft. En particulier, les actionnaires ont voté pour la nomination de deux nouvelles administratrices indépendantes, Katherine Hays et Olfa Zorgati. Ubisoft leur souhaite la bienvenue au sein de son Conseil d'administration et se réjouit de bénéficier de leur expertise et de leur expérience respective, qui contribueront à soutenir la stratégie et le développement d'Ubisoft dans les années à venir.

Les actionnaires ont également renouvelé les mandats de Corinne Fernandez-Handelsman et Belén Essioux-Trujillo en tant qu'administratrices indépendantes. Avec ces nominations et les renouvellements d'administrateurs intervenus ces dernières années, Ubisoft continue de renforcer son Conseil afin de bénéficier de profils de haut niveau apportant des compétences

et des expertises diversifiées, notamment dans les jeux vidéo, la finance, les ressources humaines et le management de grandes organisations. Les membres indépendants représentent 55 % de la composition du Conseil. Claude France, qui a rejoint le Conseil d'administration en juillet 2022 pour y apporter son expertise numérique et technologique ainsi que son expérience en matière de gestion de grandes entreprises, a été nommée administratrice référente et Présidente du Comité d'audit et des risques.

Octobre 2023

Ubisoft finalise l'acquisition des droits de cloud streaming d'Activision Blizzard

Ubisoft a annoncé la finalisation de la transaction avec Activision Blizzard donnant à Ubisoft les droits perpétuels de cloud streaming de Call of Duty et de tous les autres titres actuels ou à venir au cours des 15 prochaines années d'Activision Blizzard sur PC et consoles. Ces droits permettront à Ubisoft de renforcer l'offre de contenu du service d'abonnement Ubisoft+ ainsi que d'accorder des licences d'accès au streaming à des tiers.

Novembre 2023

Placement d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCÉANES ») à échéance 2031 pour un montant nominal de 494,5 M€

Le 28 novembre 2023, Ubisoft a réalisé avec succès une émission d'obligations à option de conversion en actions nouvelles et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCÉANE ») à échéance 2031 par voie d'offre publique auprès d'investisseurs qualifiés pour un montant nominal de 494,5 millions d'euros. Le produit net de cette opération sera utilisé à des fins générales, notamment l'amélioration de la flexibilité financière de l'entreprise et le refinancement de la dette existante. Cela inclut le rachat partiel avec décote, pour environ 250 millions d'euros, des OCÉANES en circulation arrivant à échéance en septembre 2024, soit autour de 50 % du montant nominal.

2.3.2 FAITS MARQUANTS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Avril 2024

Ubisoft annonce la nomination de Cécile Russeil en tant que Executive Vice-President

Ubisoft a annoncé la nomination de Cécile Russeil au poste d'Executive Vice-President en charge des Affaires Corporatives, de la Communication, du DIA, du Juridique et des Ressources Humaines.

Dans ses nouvelles fonctions, Cécile Russeil aura la responsabilité de nombreuses fonctions et équipes corporate d'Ubisoft. Elle apportera sa grande connaissance du Groupe et de l'industrie à ces fonctions stratégiques pour le développement du Groupe. Regroupées sous une même direction, ces équipes bénéficieront de davantage d'agilité, de cohérence et d'un positionnement renforcé à travers l'ensemble des opérations d'Ubisoft.

2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

2.4.1 PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

Acquisitions de sociétés

Néant.

Levée d'options d'achat

Ubisoft a acquis le 23 novembre 2023 10 % supplémentaires dans la société Green Panda Games SAS suite à la levée de l'option d'achat, puis le 25 janvier 2024 les 20 % résiduels, pour ainsi détenir 100 % du capital de la société.

Ouvertures de filiales

Mai 2023 : Création des filiales i3D.net SAS en France et i3D.net Inc au Canada.

Fusions et dissolutions de filiales

Avril 2023 : Fusion de la société Ubisoft Music Publishing Inc avec la société Ubisoft Divertissements Inc.

Octobre 2023 : Fusion de la société Ubisoft Production Internationale SAS avec la société Ubisoft International SAS.

Décembre 2023 : Fusion de la société Ubisoft Création SAS avec la société Ubisoft International SAS.

Janvier 2024 : Dissolution de la société Hotrod Tanner LLC.

2.4.2 ACTIVITÉ DES FILIALES

Les filiales de production

Elles sont en charge, sous la supervision et dans le cadre défini par la société mère, de la conception et de la réalisation des logiciels, dont notamment l'élaboration des scénarios, de l'animation, du gameplay, de la topographie et des règles du jeu, ainsi que le développement d'outils de conception et moteurs de jeux, enrichis par la relation de plus en plus directe avec les communautés de joueurs.

Les filiales publishing

Elles sont en charge, sous la supervision et dans le cadre défini par la société mère, de la diffusion dans le monde des produits Ubisoft sous forme digitale et physique. Elles s'assurent également de l'application en local de la stratégie et des campagnes marketing liées à la promotion des jeux décidées par la société mère.

PRINCIPALES FILIALES PUBLISHING

Filiale (en millions d'euros)	31/03/24			31/03/23		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net
Comptes IFRS						
Ubisoft Inc. (États-Unis)	950,3	25,3	0,3	589,0	15,6	-16,7
dont CA intragroupe	57,1			73,5		
Ubisoft EMEA SAS (France) *	852,2	15,0	10,8	479,0	8,9	4,6
dont CA intragroupe	36,8			91,1		

* Hors impact IFRS 15 pour Ubisoft EMEA SAS

Les relations mère-filiales

L'existence des filiales implique :

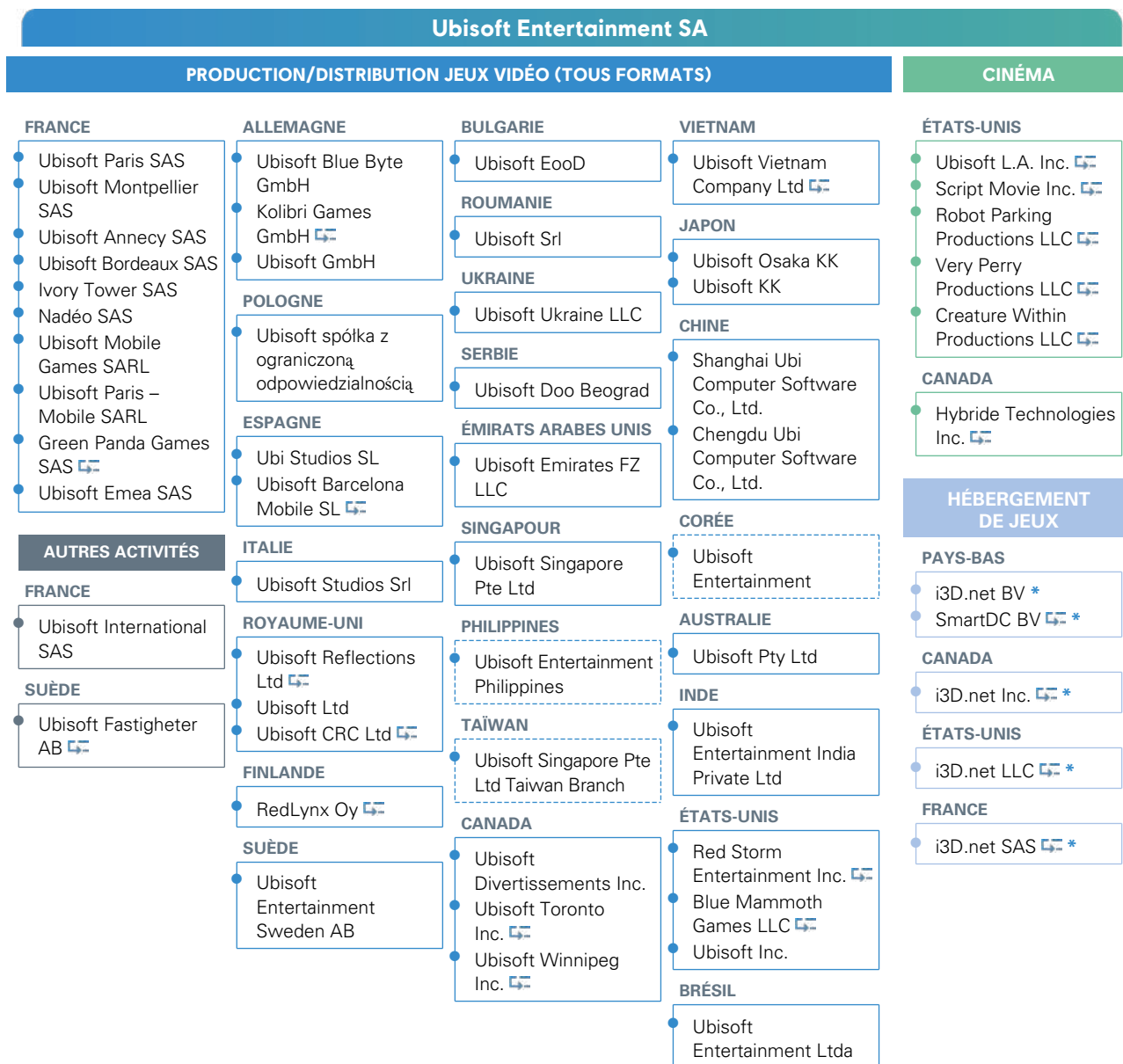
- la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- la facturation aux filiales publishing par la société mère d'une licence de distribution.

La société mère centralise également un certain nombre de coûts qu'elle répartit ensuite à ses filiales, notamment en ce qui concerne :

- les frais généraux ;
- les coûts informatiques et de hosting ;
- les frais financiers relatifs à la convention de trésorerie, aux intérêts sur garanties et aux prêts.

2.4.3 ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ

L'organigramme ci-dessous reflète les sociétés et/ou succursales du Groupe ayant une activité opérationnelle au 31 mars 2024. Les sociétés sont détenues, directement ou indirectement, à 100 %, sauf indication contraire.



● Succursale

◻ Détenue indirectement

* Détenue à 96,67 %

2.5 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

2.5.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Pour développer des jeux vidéo d'excellence, Ubisoft a mis au point une politique de recherche et de développement d'outils et technologies centrée sur les projets, qui intègrent les évolutions technologiques les plus récentes.

Les choix techniques d'un jeu interviennent très tôt dans le processus de développement, plusieurs années avant sa sortie, ce qui permet de cadrer les efforts liés à l'innovation, tant en termes de ressources humaines que de financement.

Grâce à l'intégration d'équipes d'ingénieurs maîtrisant les meilleures technologies existantes, Ubisoft a une approche très pragmatique de ses projets : en fonction des problématiques et des résultats attendus sur un jeu, le choix des outils se portera soit sur des développements spécifiques internes, soit sur un logiciel existant sur le marché, ou le plus souvent, sur une combinaison des deux. La recherche et l'analyse sont donc focalisées sur l'innovation et la fonctionnalité, grâce à des technologies adaptées au développement d'un produit de grande qualité.

Dans un secteur où l'innovation technologique est permanente, la culture du partage et de la réutilisation des connaissances est essentielle à la performance des équipes. Une approche collaborative est ainsi favorisée au sein des équipes du Groupe (production, support, IT) pour permettre les partages et transferts de connaissance technologique, et pour leur offrir la possibilité de contribuer à des avancées continues des outils et processus de production.

Différentes initiatives ont été entreprises au fil des ans afin de développer de nombreux outils et plateformes de partage pour accélérer cette capitalisation du savoir : ceci a été rendu notamment possible par la création d'une entité transverse, Production Technologie, en charge du développement de briques technologiques pour les équipes de production. Cela permet une homogénéité des technologies et des outils utilisés et facilite la collaboration entre les différentes équipes. La réutilisation des briques technologiques, essentielles à la création d'un jeu vidéo, est encouragée et permet aux équipes de production de concentrer leurs efforts de recherche et développement sur les parties spécifiques des jeux, maximisant ainsi leur valeur ajoutée. Ces avancées, associées à la mise en valeur du travail en réseau

des studios du Groupe, ont ainsi permis de maîtriser l'élaboration de nouveaux produits, notamment en ce qui concerne la transition vers les nouvelles générations de consoles et l'exploration de nouvelles technologies comme l'Intelligence Artificielle générative (Gen AI), le cloud computing, les voxels et la réalité virtuelle.

Bien que le Groupe ne fasse pas de recherche fondamentale, il s'est cependant associé depuis plusieurs années à différents partenaires de recherche afin de collaborer avec des chercheurs sur des domaines connexes au développement des jeux. À titre d'exemple, La Forge, une initiative de développement et de plateforme ouverte, est une véritable passerelle entre la recherche académique et la production de jeux vidéo, notamment dans les domaines de l'intelligence artificielle de machine learning pour améliorer la production et l'expérience des joueurs. Elle allie les ressources d'Ubisoft à l'expertise de chercheurs universitaires afin de faire progresser l'innovation dans l'industrie du jeu vidéo tout en contribuant à résoudre des problématiques du monde réel à travers des publications scientifiques.

Par ailleurs, le Strategic Innovation Lab, rattaché à la Direction générale, et dont la mission est d'explorer les technologies décentralisées et autres technologies disruptives, étaye ses recherches par des prototypes, des projets d'open innovation avec le monde académique, des partenaires industriels et des start-ups. Enfin, des collaborations spécifiques sont également menées avec des fournisseurs externes de logiciels afin d'améliorer la productivité des outils et méthodes employées dans la production de jeux décentralisés.

Par ces différentes initiatives, Ubisoft vient compléter ses développements internes tout en favorisant une large ouverture sur les multiples domaines technologiques qui nourrissent dorénavant la création d'expériences et de contenus interactifs toujours plus poussés et immersifs. Grâce à cette ouverture et à sa participation active aux différents événements et conférences techniques (Games Developers Conference, Dice, Siggraph, etc.), Ubisoft contribue au rayonnement du secteur des jeux vidéo pour l'ensemble de l'industrie.

2.5.2 POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

En adéquation avec sa politique de croissance organique, Ubisoft internalise la très grande majorité de sa production afin de maîtriser l'expertise nécessaire au développement des jeux et de partager ces savoir-faire entre ses différents studios et projets. Cette approche est particulièrement critique lors du développement de jeux en monde ouvert qui requiert des équipes importantes et donc une collaboration forte entre les différents studios, ainsi que dans le contexte des titres « Live » avec le développement de contenu additionnel.

Ubisoft a poursuivi sa politique d'investissement pour s'imposer sur les nouvelles plateformes, développer l'activité online et plus généralement accroître ses parts de marché et améliorer sa performance financière. Les coûts de production des studios, financés par la société mère, sont en baisse sur l'exercice 2023-24.

	2023-24	2022-23	2021-22
Investissements liés à la production interne	1 194 M€	1 259 M€	1 135 M€
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	70 570 €	70 986 €	64 540 €

2.5.3 POLITIQUE DE FINANCEMENT

Ubisoft a schématiquement deux types de flux de trésorerie :

- les flux liés au financement des coûts de développement qui s'étalent de manière régulière tout au long de l'année ;
- les flux liés à la commercialisation des jeux.

Ces flux génèrent un écart entre les frais de mise en production et l'encaissement des recettes. En effet, l'entreprise doit tout d'abord financer la mise en fabrication des produits et également les frais de marketing avant d'encaisser les recettes. Pour cette raison, le Groupe doit financer des pics de trésorerie importants selon les dates de sorties des jeux.

Toutefois, la progression du développement de l'activité digitale atténue les besoins de financement liés à la fabrication physique des produits commercialisés.

Financement par fonds propres

Le métier des jeux vidéo nécessite des investissements conséquents en développement, portant sur des périodes moyennes de trois à sept ans, que les éditeurs financent sur leurs fonds propres.

Les éditeurs lancent régulièrement des nouvelles licences dont le succès n'est pas toujours assuré.

Pour ces raisons, une capitalisation importante est essentielle pour garantir le financement des investissements réguliers, et faire face aux aléas liés au succès ou à l'échec de la sortie des jeux sans remettre en cause la pérennité du Groupe.

Avec 1 877 M€ de fonds propres, le groupe Ubisoft finance les investissements liés à la production interne et externe des jeux et des films qui s'établissent à 1 256 M€ sur l'exercice 2023-24.

Autres sources de financement

Sur l'exercice 2023-24, le groupe Ubisoft a bénéficié des moyens de financement mis en place sur les exercices précédents. Le fait marquant de l'exercice a toutefois été de procéder à une émission d'obligations à option de conversion à échéance 2031 pour un montant de 494,5 M€ concomitamment au rachat partiel de ses OCÉANES à échéance 2024 pour un montant nominal d'environ 250 M€, suivi par un remboursement partiel de sa ligne crédit Term Loan à échéance décembre 2025 pour un montant de 107,25 M€. L'objectif de ces opérations étant d'allonger la maturité globale des moyens de financement et de maintenir la flexibilité financière du Groupe. Au 31 mars 2024, les sources de financement se composent de :

- un crédit syndiqué (Revolving Credit Facility) de 300 M€ renouvelé en décembre 2022 pour une durée de cinq ans, avec deux options d'extension d'un an, non utilisé ;

- une ligne de crédit (Term Loan) signée en décembre 2022 pour une durée de trois ans avec un capital restant dû de 217,75 M€ au 31 mars 2024 ;
- trois emprunts obligataires de type OCÉANE : environ 250 M€ restant à échéance septembre 2024, 470 M€ à échéance novembre 2028 et 494,5 M€ à échéance décembre 2031 ;
- un emprunt obligataire de 600 M€ à échéance novembre 2027 ;
- un prêt amortissable de 50 M€ à échéance juillet 2025, dont l'en-cours restant est de 25 M€ au 31 mars 2024 ;
- des emprunts de type Schuldschein de 105 M€ à échéance décembre 2025, 50 M€ à échéance septembre 2026 et 45 M€ à échéance décembre 2027 ;
- un programme de titres négociables à court terme de NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper*) avec un plafond de 300 M€.

Le Groupe a recours à l'affacturage par cessions de créances de droits à crédit de titres multimédia (CTMM) au Canada, lors d'opérations ponctuelles.

Par contre, Ubisoft n'a pas recours aux contrats de titrisation, cession Dailly et ventes à réméré.

Gestion des covenants

Au titre du crédit syndiqué, des emprunts de type Schuldschein et des lignes bilatérales, Ubisoft doit respecter les ratios suivants déterminés sur la base des comptes annuels consolidés en IFRS :

- le ratio « Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition » doit être inférieur à 0,8 ;
- le ratio « Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA des 12 derniers mois » doit être inférieur à 1,5.

Au 31 mars 2024, le groupe Ubisoft est en conformité avec ces ratios.

Financement 2024-25

Pour l'exercice 2024-25, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes décrites ci-dessus mises à sa disposition.

2.6 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2023-24 EN DONNÉES NON-IFRS

2.6.1 DÉFINITION DES INDICATEURS FINANCIERS À CARACTÈRE NON STRICTEMENT COMPTABLE

Ubisoft considère que ces indicateurs, mesures à caractère non strictement comptable, fournissent des informations supplémentaires pertinentes pour l'analyse des performances opérationnelles et financières du Groupe. Ces indicateurs sont utilisés par la direction car ils illustrent mieux les performances des activités et permettent d'exclure la plupart des éléments non opérationnels et non récurrents.

Les indicateurs alternatifs de performance, non présentés dans les états financiers, sont les suivants :

- le net bookings correspond au chiffre d'affaires retraité de la composante services, intégrant les montants inconditionnels liés aux contrats de licence ou de distribution reconnus indépendamment de la réalisation des obligations de performance, et retraité de la composante financement ;
- PRI : Player Recurring Investment/investissement récurrent des joueurs (ventes d'items, DLC/Season Pass, abonnements, publicités) ;
- le résultat opérationnel Non-IFRS, calculé sur la base du net bookings correspond au résultat opérationnel sous déduction des éléments suivants :
 - rémunérations payées en actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuite, plans d'épargne Groupe et options de souscription et/ou d'achat d'actions,
 - dépréciation des actifs incorporels acquis à durée de vie indéfinie,
 - résultat non opérationnel lié à une restructuration dans l'organisation du Groupe ;
- la marge opérationnelle Non-IFRS correspond au rapport entre le résultat opérationnel Non-IFRS et le net bookings. Ce ratio traduit la performance économique ;
- le résultat net Non-IFRS correspond au résultat net après déduction :
 - des retraitements inclus dans le résultat opérationnel Non-IFRS ci-dessus,
 - des produits et charges liés à la réévaluation postérieurement à la période d'évaluation des éventuelles contreparties variables consenties dans le cadre de regroupements d'entreprises,
 - des intérêts selon IFRS 9 sur les emprunts obligataires OCÉANE,
 - des effets d'impôts sur ces ajustements ;
- le résultat net Non-IFRS – part du Groupe correspond au résultat net Non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère ;
- le BPA dilué Non-IFRS correspond au résultat net – part du Groupe Non-IFRS rapporté au nombre moyen pondéré d'actions après exercice des droits des instruments dilutifs.

Le tableau de financement retraité intègre :

- la capacité d'autofinancement Non-IFRS qui inclut :
 - les frais de logiciels internes et développement extérieurs présentés en IFRS dans la trésorerie provenant des activités d'investissement, ces coûts faisant partie intégrante de l'activité du Groupe,
 - le retraitement net d'impôt des impacts liés à l'application de la norme IFRS 15,
 - le retraitement des engagements liés aux contrats de location relatifs à l'application de la norme IFRS 16,
 - les impôts exigibles et différés ;
- la variation du besoin en fonds de roulement Non-IFRS qui inclut les mouvements d'impôts différés et traite les impacts nets d'impôt liés à l'application de la norme IFRS 15, annulant ainsi le produit ou la charge d'impôt différé présenté dans la capacité d'autofinancement Non-IFRS ;
- la trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS qui inclut :
 - les frais de logiciels internes et de développements extérieurs présentés en IFRS dans la trésorerie provenant des activités d'investissement,
 - le retraitement des engagements liés aux contrats de location relatifs à l'application de la norme IFRS 16 présenté en IFRS dans la trésorerie provenant des activités de financement ;
- la trésorerie provenant des activités d'investissement Non-IFRS qui exclut les frais de logiciels internes et de développements extérieurs présentés dans la capacité d'autofinancement Non-IFRS ;
- le free cash flow correspond à la trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS après décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles et engagements liés aux contrats de location relatifs à l'application de la norme IFRS 16 ;
- le free cash flow avant BFR correspond à la capacité d'autofinancement après décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles et engagements liés aux contrats de location relatifs à l'application de la norme IFRS 16 ;
- la trésorerie provenant des activités de financement Non-IFRS qui exclut les engagements liés aux contrats de location relatifs à l'application de la norme IFRS 16 présentés dans la capacité d'autofinancement Non-IFRS ;
- la situation financière nette IFRS correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie et aux actifs financiers de gestion de trésorerie nets des dettes financières hors dérivés ;
- la situation financière nette Non-IFRS correspond à la situation financière nette retraitée des engagements liés aux contrats de location (IFRS 16).

2.6.2 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT (NON AUDITÉ)

(en millions d'euros)	31/03/24	31/03/23
Chiffre d'affaires IFRS 15	2 300,9	1 814,3
Retraitements liés à la norme IFRS 15	20,5	-74,9
Composante services	16,5	-6,6
Contrats de distribution	-23,7	-76,1
Contrats de licence	9,2	7,9
Composante financement	18,5	—
Net bookings Non-IFRS	2 321,4	1 739,5
Marge brute Non-IFRS	2 117,1	1 522,9
Frais de Recherche et Développement Non-IFRS	-1 025,8	-1 394,4
Frais Commerciaux et Frais Généraux Non-IFRS	-689,9	-628,7
Résultat opérationnel Non-IFRS	401,4	-500,2
Résultat financier Non-IFRS	-40,5	-15,2
Impôt société Non-IFRS	-108,8	114,8
RÉSULTAT NET NON-IFRS DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	252,0	-400,6
Résultat net Non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère	252,0	-400,0
Résultat net Non-IFRS attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0,1	-0,6
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	1 876,6	1 479,2
Investissements liés à production interne et externe des jeux et films	1 255,8	1 328,8
Effectif au 31 mars 2024	19 011	20 133

La marge brute s'établit en pourcentage du net bookings à 91,2 % et en valeur absolue à 2 117,1 M€, par rapport à la marge brute de 87,5 % (1 522,9 M€) sur 2022-23.

Le résultat opérationnel Non-IFRS s'élève à 401,4 M€, en hausse de 180 % par rapport aux -500,2 M€ réalisés sur l'exercice 2022-23.

L'écart de résultat opérationnel se décline ainsi :

- hausse de 594,3 M€ de la marge brute ;
La hausse s'explique notamment par la surperformance du back catalogue :
 - performance de *Rainbow Six Siege*,
 - retour à une cadence soutenue de lancements de qualité,
 - contrats de partenariats qui augmentent la valeur des jeux sur leur cycle de vie ;
- baisse de 368,5 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 1 025,8 M€ (44,2 % du net bookings) contre 1 394,4 M€ sur 2022-23 (80,2 %, baisse expliquée par l'amortissement accéléré comptabilisé sur l'exercice 2022-23 ;

■ progression de 61,3 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 689,9 M€ (29,7 % du net bookings), par rapport à 628,7 M€ (36,1 %) sur l'exercice précédent :

- les dépenses variables de marketing s'élèvent à 286,7 M€ (12,4 % du net bookings) en hausse par rapport à 208,4 M€ (12,0 %) sur 2022-23,
- les coûts de structure s'élèvent à 403,2 M€ (17,4 % du net bookings) par rapport à 420,3 M€ (24,2 %) sur 2022-23.

La diminution de la base de coûts fixes a été compensée par une augmentation des dépenses variables de marketing pour soutenir un calendrier de nouvelles sorties beaucoup plus important que sur l'exercice précédent.

Le résultat net Non-IFRS part du Groupe ressort à 252,0 M€, soit un résultat net par action (dilué) Non-IFRS de 1,79 €, contre un résultat net Non-IFRS de -400,0 M€ sur 2022-23 ou -3,30 € par action.

RÉCONCILIATION DU RÉSULTAT NET IFRS ET DU RÉSULTAT NET NON-IFRS

(en millions d'euros) à l'exception des données par action	2023-24			2022-23		
	IFRS	Ajustements	Non-IFRS	IFRS	Ajustements	Non-IFRS
Chiffre d'affaires IFRS 15	2 300,9		2 300,9	1 814,3		1 814,3
Retraitements liés à la norme IFRS 15		20,5	20,5		-74,9	-74,9
Net bookings		20,5	2 321,4			1 739,5
Charges opérationnelles totales	-1 987,3	67,3	-1 920,0	-2 400,1	160,4	-2 239,6
Rémunérations payées en actions	-59,6	59,6	—	-62,0	62,0	—
Charges et produits opérationnels non courants	-7,6	7,6	—	-98,4	98,4	—
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	313,6	87,8	401,4	-585,8	85,6	-500,2
Résultat Financier	-58,9	18,4	-40,5	-18,1	2,9	-15,2
Impôts sur les résultats	-96,8	-12,1	-108,8	109,1	5,7	114,8
Résultat net de l'ensemble consolidé	157,9	94,2	252,0	-494,7	94,1	-400,6
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	157,8		252,0	-494,2		-400,0
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0,1		0,1	-0,6		-0,6
Résultat par action dilué	1,24	0,55	1,79	-4,08	0,79	-3,30

2.6.3 ÉVOLUTION DU BFR NON-IFRS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE NETTE NON-IFRS

La consommation de trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS s'élève à 393,3 M€ (contre une consommation de 354,2 M€ en 2022-23).

Ceci reflète d'une part une capacité d'autofinancement Non-IFRS de 90,8 M€ (contre -227,3 M€ pour 2022-23). Ubisoft renoue avec une capacité d'autofinancement positive, amorcée par un net bookings en croissance et une réduction de sa base de coûts fixes.

Ceci reflète d'autre part un besoin en fonds de roulement Non-IFRS qui augmente de 484,1 M€ contre 126,9 M€ lors de l'exercice précédent, largement porté par l'évolution des comptes clients de 499,3 M€ liés au net bookings record réalisé sur le quatrième trimestre.

La situation financière nette Non-IFRS au 31 mars 2024 s'établit à -985,1 M€ contre -662,0 M€ au 31 mars 2023. Cette évolution résulte des éléments suivants :

- trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS : -393,3 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles : -116,1 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux immobilisations financières : -4,5 M€ ;
- rachats/ventes d'actions propres : 11,5 M€ ;
- augmentation de capital : 44,9 M€ ;
- variation des dettes financières : 192,3 M€ dont composante capitaux propres et intérêts des obligations convertibles : 131,2 M€ lié au traitement IFRS9 appliqué aux OCÉANes dont le nouvel instrument émis le 5 décembre 2023 ;
- effet des variations de change : 3,1 M€.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE NON-IFRS (NON AUDITÉ)

(en millions d'euros)	31/03/24	31/03/23
Flux provenant des activités opérationnelles Non-IFRS		
Résultat net consolidé	157,9	-494,7
+/- Dotations nettes des logiciels de jeux & films	655,9	1 087,9
+/- Autres dotations nettes sur autres immobilisations	120,2	199,2
+/- Provisions nettes	-4,6	21,7
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	59,6	62,0
+/- Plus ou moins values de cession	0,5	0,6
+/- Autres produits et charges calculées	17,2	-4,1
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-887,0	-998,7
+/- Impact IFRS 15	15,1	-56,1
+/- Impact IFRS 16	-43,9	-45,0
Capacité d'autofinancement Non-IFRS	90,8	-227,3
Stocks	20,0	-2,6
Clients	-499,3	210,9
Autres actifs	-44,6	-95,5
Fournisseurs	39,0	-22,8
Autres passifs	0,7	-216,9
" +/- Variation du BFR Non-IFRS	-484,1	-126,9
Trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS	-393,3	-354,2
Flux des opérations d'investissement		
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-116,2	-71,6
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,1	0,1
<i>Free cash flow</i>	<i>-509,4</i>	<i>-425,8</i>
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-5,6	-51,4
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	1,0	45,8
+/- Variation de périmètre	—	-30,8
Trésorerie provenant des activités d'investissement Non-IFRS	-120,6	-107,9
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts	1 170,8	1 437,3
- Remboursement des emprunts	-978,5	-949,1
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	44,9	—
+/- Reventes / achats d'actions propres	11,5	100,4
Trésorerie provenant des activités de financement	248,7	588,6
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-265,2	126,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 464,6	1 391,4
Effet de change	3,1	-53,4
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	1 202,4	1 464,6

2.7 PERSPECTIVES

Après une légère augmentation de 1% en 2023, (EMEA, Amérique latine, Amérique du Nord et Asie-Pacifique – source Newzoo), le marché mondial des jeux vidéo devrait progresser de 2 % en 2024 (source Newzoo).

Le line-up d'Ubisoft pour l'exercice 2024-25 comprend, du côté des jeux premium, *Assassin's Creed Shadows* (15 novembre 2024) et *Star Wars Outlaws* (30 août 2024), deux des jeux les plus attendus de l'année, et du côté du free-to-play, *XDefiant* (21 mai 2024), *Rainbow Six Mobile*, et *The Division Resurgence*.

Sur cette base, les objectifs du Groupe pour l'exercice 2024-25 sont :

- une croissance solide du Net bookings ;
- une légère progression du résultat opérationnel Non-IFRS ;
- une hausse de la capacité d'auto-financement Non-IFRS conduisant à un Free Cash-Flow positif.

RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

3.1	FACTEURS DE RISQUES	26	3.2	DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE	38
3.1.1	Risques liés à l'activité	27	3.2.1	Objectifs et principes généraux	38
3.1.2	Risques liés aux talents	33	3.2.2	Organisation du contrôle interne	38
3.1.3	Risques réglementaires	35	3.2.3	Les activités de contrôle	41
3.1.4	Risques technologiques	36	3.2.4	Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable	42
			3.2.5	Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne	44
			3.2.6	Assurances et couverture des risques	44

3.1 FACTEURS DE RISQUES

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

Début 2024, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft a actualisé sa cartographie globale des risques en impliquant les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Sur cette base, et conformément aux dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 révisant la directive Prospectus, les facteurs de risques clés retenus et présentés ci-après sont ceux que le Groupe considère comme significatifs, prioritaires et spécifiques à son activité et qui sont susceptibles, à la date de publication du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter de manière notable ses opérations, son image, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Ces facteurs de risques sont regroupés en quatre catégories sans hiérarchisation entre elles (risques liés à l'activité, risques liés aux talents, risques réglementaires, risques technologiques). En revanche, au sein de chaque catégorie, les facteurs de risques sont présentés en fonction de leur criticité nette par ordre d'importance décroissant. La criticité nette des facteurs de

risques est calculée par combinaison de la probabilité d'occurrence du risque et de son niveau de gravité, après prise en compte des mesures de gestion des risques mises en œuvre par le Groupe. Est également expliquée ci-après la manière dont chaque facteur de risques pourrait affecter Ubisoft, ainsi que les mesures de contrôle et d'atténuation mises en place par le Groupe pour y faire face. Toutefois, ces mesures ne peuvent fournir une garantie absolue quant à la maîtrise de ces risques.

Les autres risques, jugés par le Groupe comme moins significatifs ou non identifiés à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, pourraient également devenir des facteurs de risques importants avec une incidence défavorable sur l'activité et la performance d'Ubisoft. Afin d'anticiper, identifier et pallier les principaux risques internes ou externes auxquels le Groupe est confronté, Ubisoft dispose de procédures de contrôle interne et de gestion des risques qui sont décrites au 3.2 du présent chapitre.

Les investisseurs sont donc invités à examiner attentivement chacun des risques décrits ci-après ainsi que l'ensemble des informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel pour une prise de décision d'investissement en connaissance de cause.

Risques significatifs et spécifiques auxquels le Groupe estime être exposé		Criticité nette
Risques liés à l'activité	Défaillance dans le processus de développement d'un jeu conduisant à en retarder la sortie	Élevée
	Toxicité dans les jeux et services	Élevée
	Inerties culturelles face aux évolutions du Groupe	Modérée
	Difficultés à exploiter de façon optimale les données liées aux jeux	Modérée
	Défaillance de partenaires externes entraînant l'indisponibilité d'un jeu phare ou l'altération de l'expérience des joueurs	Modérée
	Restriction ou limitation structurelle d'accès à certains marchés	Modérée
Risques liés aux talents	Perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés	Élevée
	Départs de talents clés	Élevée
	Défaillance pour attirer et retenir les talents	Modérée
Risques réglementaires	Nouvelles réglementations	Élevée
	Contraction des subventions, aides et crédits d'impôt	Modérée
Risques technologiques	Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie	Élevée
	Retard d'Ubisoft ou survenance d'une innovation de rupture de la part d'un concurrent	Modérée

Les risques financiers, n'étant pas considérés comme spécifiques à l'activité d'Ubisoft, sont abordés dans les notes 39 à 44 de l'annexe des comptes consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

Défaillance dans le processus de développement d'un jeu phare conduisant à en retarder ou annuler la sortie

Identification et description du risque

Ubisoft peut être amené à retarder le lancement d'un jeu vidéo notamment en raison :

- de la difficulté à estimer de façon précise le temps nécessaire à son développement ou pour le tester et l'améliorer (playtest) ;
- de l'exigence des processus créatifs ;
- de la complexité technologique croissante des produits et des plateformes de jeux vidéo ;
- des contraintes de coordination d'équipes de développement de tailles importantes et souvent situées dans plusieurs pays ;
- des contraintes liées à l'adoption de nouvelles façons de travailler (travail à distance, possibilité de travailler depuis le lieu de son choix...) nécessitant de disposer d'outils appropriés, de la bande passante suffisante, et d'adapter les processus existants. Ces nouvelles modalités de travail impactent également les phases essentielles de test avant la sortie d'un jeu qui peuvent ainsi être rallongées ;
- des contraintes organisationnelles et de gestion des calendriers pendant les phases bêta de nos jeux en ligne, en particulier pour les free-to-play ;
- de la volonté d'amélioration continue de la qualité des jeux jusqu'à leur sortie. La commercialisation d'un jeu phare en deçà du niveau de qualité requis pour réaliser pleinement son potentiel peut impacter négativement la marque et les résultats du Groupe.

Par ailleurs, la défaillance ou l'indisponibilité prolongée des serveurs et des réseaux (connectivité entre les serveurs), une attaque des systèmes (dénier de service (DDoS), malicieux...), une catastrophe naturelle (ex : endommagement de câbles sous-marins entraînant une coupure internet...) pourraient causer des dommages importants pour Ubisoft, impacter le développement d'un jeu et conduire à en retarder ou annuler la sortie.

De même, le lancement de jeux concurrents comprenant des innovations technologiques ou artistiques importantes peut conduire le Groupe à adapter le calendrier de sortie (voire à annuler le lancement) de certains jeux pour augmenter leur chance de succès commercial dans un environnement compétitif où les joueurs sont très sensibles à la qualité et au contenu des jeux.

Contrôle et atténuation du risque

Pour pallier ces risques, le Groupe cherche en permanence à améliorer ses processus de développement, aussi bien dans l'organisation de ses équipes, qu'en réalisant des synergies ou en faisant évoluer son expertise interne. Ubisoft dispose de processus de suivi et d'évaluation de projets et s'efforce de faire preuve d'anticipation à chaque stade de développement du jeu grâce au développement d'indicateurs (KPI) au sein du pôle « Analyse de production » pour mettre en adéquation les ressources/moyens nécessaires avec les objectifs de sortie. Le Groupe développe également un processus de plus en plus performant de supervision éditoriale, de contrôle qualité et de tests des jeux afin qu'ils sortent avec un niveau de qualité attendu pour faire face à la concurrence. Enfin, Ubisoft a développé depuis plusieurs années une expertise reconnue dans la prise en compte des feedbacks des joueurs pour continuer à faire grandir les jeux et atténuer l'impact de certaines faiblesses potentielles aux lancements de ces jeux.

Pour faire face aux risques de défaillance ou d'indisponibilité des infrastructures informatiques (serveurs, réseaux...), Ubisoft dispose de plans de reprise et de continuité d'activité (dédoublage des serveurs, des datacenters, des connexions sur internet et réseaux privés...).

Par ailleurs, la part grandissante du back catalogue et du digital, offrant une plus grande récurrence des revenus et une meilleure rentabilité, permet d'être moins dépendant des lancements de jeux.

Effets potentiels sur le Groupe

La défaillance dans le processus de développement d'un jeu phare conduisant à en retarder ou annuler la sortie peut avoir un impact négatif sur les revenus, les résultats futurs du Groupe qui peuvent être significativement différents des objectifs initiaux et potentiellement conduire à une fluctuation du cours de bourse à la baisse.

Le non-respect des calendriers de production et de lancement de nos produits peut également entraîner une augmentation des dépenses de développement et de marketing.

De même, le décalage ou l'annulation d'un jeu peut entraîner une perte de compétitivité, altérer la réputation et l'image de marque du jeu ou encore engendrer une perte de joueurs (déception des joueurs qui se tourneraient vers la concurrence).

Toxicité dans les jeux et services

Identification et description du risque

La toxicité dans les jeux en ligne peut se manifester sous différentes formes telles que :

- l'altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs en raison de comportements de triche (cheat). En effet, l'utilisation de toute forme d'outils de triche permet à des joueurs malhonnêtes de tirer un avantage compétitif sur les autres joueurs. Ces pratiques induisent un déséquilibre dans l'expérience de jeu au sein de la communauté des joueurs ;
- des comportements agressifs contre d'autres joueurs (insultes, harcèlement virtuel, piratage de comptes, menaces répétées de violence physique ou raciale...) via divers canaux de communication, des contenus générés par les joueurs ou même par l'utilisation d'actions « gameplay » ;
- la manipulation psychologique en vue d'abus sur les personnes mineures.

Effets potentiels sur le Groupe

Les comportements toxiques peuvent avoir un impact négatif important sur la vie d'un jeu, altérer la confiance des joueurs, ainsi que les valeurs inclusives et l'image d'Ubisoft. De même, l'insatisfaction des joueurs, liée à la toxicité dans l'expérience de jeu, peut entraîner une perte de joueurs, de revenus et de parts de marché pour le Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

Le suivi continu de comportements nocifs, et l'impact que cela engendre au sein de l'écosystème de jeux Ubisoft, est au centre des plans de contingence et de mitigation du Groupe. Dans une démarche d'amélioration continue, Ubisoft sonde chaque année, depuis 2021, les utilisateurs des principaux jeux en ligne du Groupe pour avoir leur perception sur l'efficacité des mesures prises et pour guider et prioriser les actions à mettre en place.

Afin d'avoir une expérience saine pour les joueurs, des systèmes de rapport sont systématiquement implémentés dans les jeux en ligne d'Ubisoft pour permettre aux joueurs d'alerter sur des comportements toxiques afin qu'ils puissent être traités le plus rapidement possible.

Ubisoft a renforcé le niveau de sécurité des jeux en se dotant de systèmes anti-triche et en employant des hackers éthiques afin de détecter et prévenir ce type de risque en amont et rapidement. Par ailleurs, le Groupe procède également à un suivi régulier des feedbacks des joueurs (réseaux sociaux, remontée des « cheats » par la communauté des joueurs et autres sources fiables) pour identifier et agir de façon réactive contre les comportements de triche.

Des initiatives de prévention pour lutter contre les comportements toxiques ont également été mises en œuvre telles que le code de conduite global « Joueurs », le programme de sensibilisation « Fair Play program » accessible sur Ubisoft Connect, ou des actions plus spécifiques telles que le scoring privé de réputation dans le jeu *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*. De même, Ubisoft a lancé en novembre 2023 le « Good Game Playbook » avec « Safe In Our World » pour promouvoir une meilleure santé mentale en ligne, offrant un guide à la fois pour les victimes et auteurs de toxicité, disponible pour tout joueur signalant ou signalé pour ce comportement.

En réponse aux nouvelles réglementations, Ubisoft a renforcé la granularité de ses outils de signalement sur la plateforme de service à la clientèle, spécifiquement pour les contenus et comportements illégaux à haut risque. De plus, nos outils de détection de communication in-game sont en constante évolution pour mieux identifier et signaler ces comportements, assurant ainsi une surveillance proactive et une escalade rapide à nos équipes de modération.

Ubisoft travaille également en étroite collaboration avec les acteurs majeurs du secteur à travers des instances de partage de connaissances et d'informations, comme la « Fair Play Alliance », et participe activement à l'évolution des opérations en collaboration avec Microsoft (Xbox) et Sony (PlayStation). Ces échanges permettent ainsi à Ubisoft d'accélérer les progrès dans ce domaine en bénéficiant de l'expérience de ces partenaires.

Le Groupe renforce, par ailleurs, sa collaboration avec les autorités locales pour mieux former les équipes internes et accélérer la prise en charge lorsqu'il y a une menace à la vie d'autrui.

Enfin, dès qu'un comportement toxique impactant l'expérience de jeu est avéré, Ubisoft sanctionne les joueurs identifiés en procédant soit à des avertissements, soit à des suspensions temporaires, soit à un bannissement total à l'écosystème de jeux Ubisoft pour ne pas perturber l'expérience des autres joueurs. De même, des actions en justice peuvent être entreprises afin de faire stopper les activités frauduleuses.

Inerties culturelles face aux évolutions du Groupe

Identification et description du risque

La culture de création de valeur organique du groupe Ubisoft se fonde sur un niveau d'autonomie certain laissé aux collaborateurs dans les développements auxquels ils souhaitent s'atteler en dépit parfois des risques induits de perte d'efficacité opérationnelle et de rentabilité des investissements humains, matériels et financiers engagés.

Par ailleurs, la forte vision créative des core teams, leur affect aux jeux et la volonté d'aller toujours plus loin est parfois un frein pour arbitrer et statuer sur la suite à donner aux innovations développées ou proposées. Ces difficultés impactent notamment le développement des jeux *free-to-play* qui nécessite pragmatisme et agilité.

De même, dans un secteur où l'innovation est permanente, Ubisoft doit faire preuve d'agilité pour réagir rapidement aux évolutions majeures auxquelles le Groupe est confronté. Pour autant, cette innovation nécessite d'être canalisée car le souhait des collaborateurs de vouloir toujours faire mieux (surenchère de projets) peut être contre-productif.

Contrôle et atténuation du risque

Pour limiter ces risques et afin d'assurer un bon équilibre entre liberté créative et contrôle des projets, le Groupe a mis en place au niveau du siège des équipes d'experts dans les départements éditorial et production, chargées d'accompagner et de conseiller les équipes des studios.

Par ailleurs, Ubisoft sollicite le « Senior Tech Community », qui intègre des personnes représentatives des projets et réunit tous les « leaders Tech » du Groupe, pour aider à faire les bons choix et pour anticiper les ruptures technologiques à venir.

Effets potentiels sur le Groupe

L'inertie de la culture du Groupe face aux évolutions de celui-ci et les difficultés à procéder aux arbitrages nécessaires pourraient entraîner :

- une perte d'efficacité opérationnelle ;
- une perte de revenus et de profitabilité ;
- de lourds investissements à faire dans l'urgence qui ne seraient pas forcément rentabilisés ;
- une perte de talents : esprit de compétition non collaboratif impactant le climat social.

1

2

4

5

6

7

8

9

Difficultés à exploiter de façon optimale les données liées aux jeux

Identification et description du risque

Les jeux live/games-as-a-service (qui proposent continuellement de nouveaux contenus) sont de plus en plus prépondérants dans les revenus du secteur des jeux vidéo. Leur succès dépend essentiellement de la capacité des éditeurs à maîtriser l'acquisition, la rétention des joueurs et la monétisation de ces jeux sans compromettre l'expérience des joueurs.

L'optimisation de ces trois composantes inhérentes à la performance d'un jeu repose sur la parfaite connaissance des attentes et du comportement des joueurs dans le jeu. Cela nécessite donc une exploitation optimale d'une quantité significative de données générées en dehors du jeu (données de performance marketing et communautaires...) et au sein du jeu (données de gameplay et de monétisation...). Cependant, le volume important et la diversité (de sources, de types et d'utilisateurs) de ces données complexifient leur exploitation et l'utilisation incorrecte ou insuffisante de celles-ci pourraient conduire le Groupe à prendre des décisions inopportunes et impacter significativement la performance des jeux live.

De même, pour les jeux dont les revenus proviennent essentiellement de la vente initiale, l'exploitation des données relatives aux jeux précédents est cruciale pour mieux concevoir et opérer les jeux futurs et en particulier dans le cadre du développement des marques.

Plusieurs raisons peuvent conduire à une mauvaise analyse des données générées autour d'un jeu, notamment :

- l'insuffisance d'outils performants et adaptés, permettant de générer et d'utiliser les données de manière pertinente et en temps voulu ;
- le manque de collaborateurs experts assurant la gestion et l'analyse des données ou d'expertise spécifique sur les jeux live permettant d'adopter des analyses adaptées à ce type de jeu ;
- la non-pertinence des méthodologies d'analyses de données utilisées, conduisant à établir des relations erronées entre des observations et à en tirer des conclusions inexactes (effet d'un changement de design sur le comportement des joueurs par exemple) ;
- l'existence de silos dans l'accès ou les analyses de données, pouvant conduire à des analyses partielles/segmentées par métier ou par sources de données ou encore à des analyses contradictoires.

Contrôle et atténuation du risque

Afin de limiter ce risque, le Groupe a créé un service dédié (« Ubisoft Data Office ») pour centraliser les analyses de données et constituer une source de données unique et fiable sur les domaines clés de l'activité des jeux.

Outre cette centralisation/standardisation croissante du pipeline de données, plusieurs mesures sont également en place telles que :

- la vérification de la pertinence des données joueurs partagées au sein du Groupe ;
- des phases de tests pré-launch (closed test, closed beta, open beta, etc.) permettant de s'assurer du bon fonctionnement des outils de tracking et d'analyse avec un panel suffisant de joueurs ;
- l'implication de l'équipe centrale LRS (Live Revenue Services) ayant pour rôle d'accompagner les équipes sur l'analyse de la performance commerciale des jeux live et sur les actions qui en découlent ;
- le contrôle préalable lors des sessions Live Readiness (avant la sortie du jeu sur le marché) sur l'exhaustivité des ressources nécessaires et adaptées pour analyser le flux des données en fonction de la catégorie du jeu ;
- la création d'une communauté de producteurs ayant une expérience de jeux *free-to-play* pour partager leur expérience et enrichir leur pratique en termes d'analyse des données.

Dans une démarche d'amélioration continue, Ubisoft a lancé courant 2023 un pilote (le Production Success Index) dédié aux jeux live pour déterminer la bonne organisation de la production d'un projet intégrant des critères de tracking et d'analyse des données. En 2024, afin de créer un langage commun d'analyse de production, ce pilote a été présenté à de nombreux acteurs du Groupe et par ailleurs une revue du « PSI » est désormais automatiquement intégrée en amont de chaque étape majeure de la production (dite « Gate »).

Effets potentiels sur le Groupe

Les données étant un élément déterminant dans tous les processus de décision sur les jeux, tous les aspects de la performance d'un jeu peuvent donc être affectés par une exploitation altérée des données et conduire à des conséquences multiples :

- **Opérationnelles et techniques** : non identification de problématiques majeures de design induite par un manque de données joueurs, affectation de ressources rares à des features ou du contenu à faible ROI (perte d'opportunité), départs de talents générés par des échecs qui résultent d'un manque d'outils suffisants ou performants, création d'éléments de monétisation peu appréciés ou mal communiqués auprès des joueurs ;
- **Financières** : perte de revenus, surcoûts du pipeline de données par manque d'optimisation ou générés par une mauvaise allocation de ressources ;
- **Stratégiques** : limitation des investissements sur un segment et modèle économique porteur (pour les jeux games-as-a-service) ou au contraire réalisation d'investissements pas forcément rentables, suspension ou arrêt du développement d'une marque donnée même si ses fondamentaux (audience, univers, piliers, etc.) sont en réalité prometteurs, perte de joueurs liée à des choix contraires à leurs attentes et pratiques, pertes de marché induites par un mauvais ciblage des joueurs ou de l'utilisation de canaux inadéquats pour attirer de nouveaux joueurs.

Défaillance de partenaires externes entraînant l'indisponibilité d'un jeu ou l'altération de l'expérience des joueurs

Identification et description du risque

La défaillance de partenaires externes dont les activités d'Ubisoft dépendent, tels que les plateformes de jeux/playstores ou serveurs maintenus par un tiers ou par Ubisoft, entraînant l'indisponibilité temporaire d'un ou plusieurs jeux pour la communauté des joueurs causeraient des dommages importants pour Ubisoft. Le Groupe est également tributaire du niveau de qualité des services fournis par ces plateformes de jeux/playstores qui peut altérer l'expérience des joueurs et conduire à leur insatisfaction. Ce risque est d'autant plus marqué par la digitalisation accrue et les évolutions technologiques améliorant l'expérience des joueurs (cloud gaming...).

De même, dans le cadre de ses activités de développement, Ubisoft peut faire appel à des studios externes, afin de mener à bien des projets de sous-traitance classique en fournissant une capacité de production additionnelle et/ou spécialisée, ou prendre en charge des projets originaux dans lesquels ils disposent de compétences spécifiques. Ces studios de développement indépendants ont quelquefois une assise financière limitée ou pourraient présenter une défaillance opérationnelle qui mettrait à risque la bonne fin d'un projet (non-respect des délais impartis, non-atteinte de la qualité demandée...).

Contrôle et atténuation du risque

Ubisoft dispose d'équipes en 24/7 afin de garantir un service optimal auprès des consommateurs. Ubisoft a une dépendance réduite sur les technologies permettant d'opérer ses jeux en ligne, et met en place des stratégies d'hébergement multiples, permettant de réduire le risque de dépendance à un prestataire. Ubisoft publie ses contenus sur l'ensemble des plateformes de jeux, réduisant le risque en cas de défaillance d'un partenaire. D'autre part, le Groupe a recours à des serveurs externes pour gérer notamment les pics de connexion (lors d'un lancement de jeu par exemple) et ainsi limiter le risque d'indisponibilité d'un jeu.

Par ailleurs, pour limiter les risques de défaillance financière ou opérationnelle des studios de développement indépendants auxquels Ubisoft sous-traite la production de certains projets, Ubisoft a mis en place des procédures de suivi interne (communication régulière avec le partenaire afin de connaître son avancée, formalisation et récurrence du suivi en fonction de l'importance du projet, audits de sécurité), limite le nombre de jeux confiés à un seul studio et intègre tout ou partie de la technologie que ces studios utilisent.

D'autre part, concernant l'activité mobile, le risque sur Android est de facto moindre que sur iOS, du fait de la multiplicité des modèles de hardware (Samsung, LG, Google...), des stores (Google Play Store mais aussi Samsung Store...) qui permettent à Ubisoft de joindre ses consommateurs via différents partenaires. En cas de manquement d'un partenaire, le client final pourra choisir une solution de substitution pour récupérer l'accès à son jeu Ubisoft.

Effets potentiels sur le Groupe

La défaillance d'un tiers (plateforme, serveur externe...) entraînant une indisponibilité temporaire d'un ou plusieurs jeux ou une altération de l'expérience des joueurs pourrait conduire à une perte de revenus, parts de marché et de joueurs (insatisfaction pouvant détourner les joueurs vers un jeu concurrent). Cela pourrait également impliquer une pression importante pour trouver une solution alternative.

De même, la défaillance d'un sous-traitant dans le développement d'un jeu peut engendrer un retard dans la production, générer des surcoûts et surtout conduire à une perte de revenus liée à l'absence/retard de livraison d'une mise à jour ou d'une nouvelle fonctionnalité attendue par la communauté.

Restriction ou limitation structurelle d'accès à certains marchés

Identification et description du risque

Ubisoft peut être confronté à des restrictions d'accès à certains marchés ou avoir une présence insuffisante pour percevoir les possibles émergences disruptives du marché.

Typiquement, le marché chinois, à très fort potentiel, est marqué par un environnement réglementaire contraignant et changeant qui rend son accès difficile et pourrait exposer le Groupe à la perte d'un avantage concurrentiel majeur face aux concurrents qui tenteront également de pénétrer ce marché.

De même, le Groupe peut faire face à des limitations structurelles d'accès à certains marchés dans le cadre d'évolution technologique ou d'usage telle que le cross play. Ces limitations structurelles concernent notamment :

- l'équipement en hardware (console, PC) et mobile qui peut être très différent selon les pays (les marchés chinois et indien sont très orientés sur les jeux mobile et peu sur les jeux sur consoles par exemple) ;
- les limites d'âge pour les jeux HD et mobile qui ne sont pas standardisées et qui peuvent changer selon les pays car chacun d'entre eux a sa propre définition de ce qu'est un contenu inapproprié (réglementation plus ou moins restrictive) ;
- le manque d'intérêts des first parties pour que les achats initiés sur leur plateforme soient utilisables sur une plateforme d'un concurrent (barrière au développement du cross commerce).

Effets potentiels sur le Groupe

L'incapacité ou l'insuffisance du Groupe à pénétrer certains marchés pourrait provoquer :

- une baisse significative de ses parts de marché ;
- une perte d'opportunité de revenus ;
- une perte de compétitivité ;
- une difficulté à toucher de nouveaux joueurs.

Contrôle et atténuation du risque

Pour le Groupe, la meilleure façon de pallier ces risques consiste à adapter ses jeux en fonction des spécificités locales (ex : exigences des autorités) en faisant preuve d'anticipation et de réactivité et à développer des partenariats avec des acteurs majeurs du secteur (ex. : Tencent en Chine) pour favoriser l'accès au marché.

3.1.2 RISQUES LIÉS AUX TALENTS

Perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés

Identification et description du risque

La réussite du Groupe dépend très largement du savoir-faire et des compétences de ses équipes sur un marché très concurrentiel et international.

En effet, l'industrie du jeu vidéo requiert un certain nombre de compétences innovantes situées à l'avant-garde de leurs domaines respectifs. Dans ce contexte, le Groupe est exposé à une situation de dépendance vis-à-vis de certains talents clés dont la créativité ou l'expertise technique est rare et donc très prisée sur le marché (intelligence artificielle, cloud gaming, data...).

Dans ce contexte, plusieurs facteurs peuvent conduire à une perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés, notamment :

- un turnover important, en particulier pour les collaborateurs chevronnés occupant des postes clés, dans un environnement fortement concurrentiel ;
- l'émergence de nouveaux besoins en compétences pour faire face aux évolutions technologiques disruptives ou dans de nouveaux domaines tels que le digital, le *free-to-play*, la monétisation, ou du fait de la convergence, nécessitant des expertises métiers ou fonctionnelles croisées (HD, mobile) par exemple pour le développement du cross play ;
- des programmes de formation inadaptés aux enjeux du secteur.

Contrôle et atténuation du risque

Différentes initiatives sont mises en œuvre telles que :

- les programmes de formation, l'animation de « communautés de pratiques » et la participation à des conférences adaptés aux nouvelles technologies émergentes ou aux enjeux spécifiques du secteur des jeux vidéo (ex. : IA Generative...) ;
- la multiplication d'outils et d'espaces collaboratifs favorisant le partage d'expertise ;
- des actions de rémunération ciblées visant à attirer, fidéliser et motiver les collaborateurs disposant de fortes compétences techniques ou managériales ;
- le lancement de « Ubisoft Leadership Academy », comprenant des formations, en présentiel et en ligne, dispensées par des experts internes et externes afin d'accroître les compétences et les capacités de leadership de nos 200 principaux leaders ;
- l'organisation des ressources du Groupe sur les franchises à plus fort potentiel et les nouvelles marques offrant les plus grandes opportunités de création de valeur.

Effets potentiels sur le Groupe

La perte de ces compétences pourrait avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles et techniques** : manque de réactivité, perte de productivité, réduction de la qualité dans le contenu des jeux due au fait que des collaborateurs moins expérimentés soient appelés à jouer un rôle important ;
- **financières** : perte de revenus ;
- **humaines** : baisse de la motivation due à des insuffisances de leadership, perte de créativité ou d'innovation.

Départs de talents clés

Identification et description du risque

En cas de vacance soudaine de l'un des membres du top management, dont le Président-Directeur général et les Directeurs généraux délégués, en particulier suite à un événement imprévu (accident, maladie, décès...) ou suite à un départ mal anticipé, le Groupe pourrait être affecté dans sa prise de décisions opérationnelles et stratégiques.

De la même façon, le départ inattendu de membres des core teams des jeux pourrait être néfaste au développement du Groupe et pourrait impacter significativement sa ligne éditoriale.

Contrôle et atténuation du risque

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance formule des recommandations quant au plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux, en particulier en cas de vacance imprévisible. Il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a commencé à mettre en place un plan de succession pour les talents clés afin de disposer d'un vivier permettant de réduire l'impact d'éventuels départs non anticipés. Ce plan concerne notamment les postes de Directeur créatif, de producteur et de Directeur général de studios. Au cours de l'exercice 2024, le Groupe a continué à faire évoluer ce plan, au travers de mise en place de plans de successions individuels pour les rôles clés incluant le développement interne et un vivier de talents externes.

L'attraction et la rétention des talents clés est au cœur de la stratégie long terme du Groupe, avec pour axe de travail la mise en place d'une culture d'entreprise forte, une politique de rémunération attractive et un modèle de collaboration inter-studios permettant de valoriser le partage d'expertise, de savoir-faire et de technologies.

Effets potentiels sur le Groupe

Le départ de membres du top management ou des core teams pourrait avoir des conséquences :

- **opérationnelles et techniques** : manque de réactivité et perte de compétitivité, de réputation, d'un avantage concurrentiel ;
- **stratégiques** : remise en cause de la chaîne de décisions, pression pour trouver une solution de gouvernance en urgence.

Défaillance pour attirer et retenir les talents

Identification et description du risque

Au croisement de la créativité et de la technologie, les équipes d'Ubisoft et leurs talents sont au cœur du processus de création de valeur. Le potentiel à long terme du Groupe dépend très largement de sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents dans un environnement très compétitif.

Ubisoft est confronté à une pression croissante non seulement de la part de ses concurrents directs dans le domaine du jeu vidéo, mais également de la part de la concurrence d'autres secteurs/industries en quête des mêmes talents (ingénieurs...). En outre, l'augmentation des possibilités de travail à distance a supprimé les précédentes barrières géographiques et créé des opportunités de revenus plus élevés pour les talents clés à l'échelle mondiale.

De même, Ubisoft se doit de permettre à chacun d'être à la pointe des connaissances dans son domaine et ainsi éviter une obsolescence des compétences et des expertises des équipes au gré des évolutions technologiques rapides qui pourraient être préjudiciables à la qualité des jeux produits ou réduire l'employabilité de chaque collaborateur.

Par ailleurs, l'atteinte à la réputation et à l'image du Groupe, ou encore à l'environnement de travail peut également impacter l'attractivité et la rétention des talents.

Contrôle et atténuation du risque

Ubisoft mène une politique active de recrutement, de développement et de fidélisation, via notamment les initiatives suivantes :

- des partenariats avec les principaux établissements d'enseignement supérieur des différents pays où le Groupe est présent ;
- une politique de rémunération qui propose une combinaison entre salaires, actions et avantages, ancrée dans les pratiques locales des marchés dans lesquels nous opérons et permettant une différenciation pour les profils clés et les personnes les plus performantes ;
- une proposition de « Valeur Employé » forte et différenciée, définie autour de 5 piliers : une mission qui a du sens, des défis passionnants, des collaborateurs encouragés et responsabilisés, un lieu de travail accueillant et inclusif, une entreprise où se développer ;
- une culture d'apprentissage continu, favorisée par des outils de collaboration, des forums encourageant le partage de compétences et la mise en œuvre de programmes de formation et de développement pour assurer le renforcement des « soft skills » (gestion des personnes, leadership), ainsi que des « hard skills » (capacités fonctionnelles ou techniques spécifiques) ;
- une plate-forme pour faciliter la mobilité interne et le développement des carrières, déjà déployée dans plus de 65 % des entités ;
- le développement d'une culture d'entreprise forte favorisant le bien-être au travail et permettant aux talents d'exprimer pleinement leur potentiel.

Effets potentiels sur le Groupe

Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer de nouveaux collaborateurs de valeur, et de fidéliser ou motiver ses collaborateurs clés, les perspectives de croissance et la situation financière du Groupe pourraient être affectées.

L'incapacité à attirer et à retenir les talents pourrait avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles et techniques** : augmentation des départs des collaborateurs, allongement de la durée de vacance des postes à pourvoir, perte d'expertise, retard dans le développement des jeux, difficultés à explorer de nouveaux segments de marchés, priorisation des livrables à court terme au détriment du moyen et long terme, baisse du niveau d'engagement des collaborateurs ;
- **financières** : hausse de l'inflation salariale pour rester compétitif, pénurie de talents entraînant une perte de revenus et/ou pression sur les résultats en raison du report des jeux ;
- **stratégiques** : perte de compétitivité, détérioration de l'attractivité et de la notoriété du Groupe.

3.1.3 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

Nouvelles réglementations

Identification et description du risque

La survenance de nouvelles réglementations, le durcissement des réglementations actuelles (générales ou spécifiques au marché du jeu vidéo) et une vigilance accrue des autorités sur l'industrie du jeu vidéo sont susceptibles de représenter des facteurs de risques importants pour Ubisoft, notamment au regard des contenus des jeux, de la monétisation, des *loot boxes*, du temps de jeu, de la protection des joueurs mineurs, des opérations marketing et de communication, et des relations d'affaires.

Contrôle et atténuation du risque

Ubisoft veille à respecter les réglementations qui lui sont applicables et anticipe les risques potentiels par la mise en place :

- d'une veille juridique active sur les évolutions réglementaires dans les différents pays où le Groupe opère ;
- d'échanges réguliers avec les autorités publiques et autorités de régulation au niveau mondial ;
- de procédures de contrôle interne du respect de la conformité avec les réglementations en vigueur (RGPD ⁽¹⁾, CCPA ⁽²⁾, PIPL ⁽³⁾, Plan de vigilance, Sapin 2, DSA ⁽⁴⁾ etc.) au niveau Groupe ;
- d'une vigilance particulière sur les contenus et fonctionnalités des jeux incluant une proximité forte avec les opérationnels en charge du développement des jeux et une intégration des équipes juridiques en amont des projets ;
- de mécanismes de protection des joueurs mineurs, incluant de façon non limitative un indicateur d'âge minimum, des mesures de contrôle parental, du paramétrage par défaut des options de jeu, etc. ;
- de sensibilisations et formations des salariés aux risques réglementaires identifiés.

(1) Règlement général sur la protection des données

(2) California Consumer Privacy Act

(3) China Personal Information Protection Law

(4) Digital Services Act

Effets potentiels sur le Groupe

Les évolutions réglementaires peuvent avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles et techniques** : perte de joueurs, atteinte à la réputation d'Ubisoft au niveau local ou mondial, risque de défaillance de fournisseurs impactés par une non-conformité réglementaire (par exemple non-conformité Sapin 2) ;
- **financières et judiciaires** : perte de revenus, pénalités/amendes.

Contraction des subventions, aides et crédits d'impôt

Identification et description du risque

Le Groupe bénéficie de politiques publiques de soutien à la filière, notamment en France, au Canada, au Royaume-Uni et à Singapour. À cet effet, Ubisoft reçoit des subventions, aides et crédits d'impôt en lien avec ses actions de recherche, développement et innovation. Tout changement de politiques gouvernementales dans ces États peut entraîner une contraction de ces aides.

Le montant et la répartition géographique des subventions sont détaillés en note 13 des états financiers consolidés.

Contrôle et atténuation du risque

Afin de limiter, dans la mesure du possible, les risques liés aux évolutions des politiques publiques, le Groupe :

- adopte une stratégie de diversification (via une présence dans plusieurs territoires) ;
- contribue à la création de valeur pour ces États en termes d'emplois d'avenir et d'investissements dans certains écosystèmes locaux.

Effets potentiels sur le Groupe

Toute contraction des subventions, aides et crédits d'impôt dont Ubisoft bénéficie aurait un impact sur les coûts de production et la rentabilité du Groupe.

3.1.4 RISQUES TECHNOLOGIQUES

Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie

Identification et description du risque

Dans un secteur où l'innovation est permanente, Ubisoft doit faire preuve d'agilité pour réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie.

Celles-ci concernent notamment :

- le hardware, afin de maîtriser la transition vers de nouvelles générations (consoles, PC, mobiles) ou nouvelles technologies ;
- le cross play qui offre la possibilité à des joueurs ayant des plateformes différentes (consoles, PC...) de jouer ensemble et d'avoir des expériences multi-joueurs au sein d'un jeu en ligne ;
- l'intelligence artificielle (IA) générative, qui offre des expériences nouvelles aux joueurs, plus immersives, plus interactives ;
- le machine learning et l'IA générative, qui permettent d'assister les créateurs et les développeurs, d'augmenter la qualité des contenus des jeux et de gagner du temps de développement en l'intégrant aux outils de production.

Le Groupe met tout en œuvre pour tirer parti de ces évolutions technologiques, tant en interne en développant des jeux dédiés à ces nouveaux usages, qu'en externe en établissant des partenariats avec des acteurs historiques du marché (Sony, Microsoft, Nintendo), des nouveaux acteurs ou avec des sociétés expertes. Pour autant, Ubisoft serait exposé à la perte d'un avantage concurrentiel majeur si le Groupe ne pouvait réussir à adapter ses jeux aux nouveaux usages et business models issus du cloud gaming, de l'abonnement..., s'il se retrouvait dépassé ou en retard par rapport à ses concurrents face à ces évolutions ou encore en devenant dépendant d'une technologie externe. Un manque d'anticipation et/ou une difficulté à mettre en œuvre de nouveaux outils technologiques (cloud, outils permettant d'itérer rapidement, services cross play pour les jeux multi-joueurs...) induirait un manque d'agilité face aux attentes du marché, pourrait contraindre le Groupe à devoir se doter d'outils standards du secteur des jeux vidéo parfois développés par ses propres concurrents (perte d'indépendance) ou encore entraîner une inadéquation de l'outil de production à l'innovation tel que le cloud.

Contrôle et atténuation du risque

Pour pallier ces risques et réagir rapidement aux évolutions technologiques, Ubisoft :

- a su anticiper depuis plusieurs années les fortes tensions actuelles du marché du travail, en faisant un investissement très conséquent en recrutement d'experts en technologie et ingénierie software et hardware, parmi les meilleurs au monde ;
- dispose d'un département de technologie de production qui est chargé de fournir aux studios de production tous les outils nécessaires à la réalisation de produits ambitieux et innovants, tout en réduisant le plus possible les risques de dépendance avec des technologies externes ; ainsi que de l'équipe de R&D « La Forge » qui rassemble des experts de l'industrie et du secteur universitaire pour élaborer des solutions technologiques innovantes et améliorer les processus de création de jeux ;
- sollicite régulièrement le « Senior Tech Community » qui intègre des personnes représentatives des projets et réunit tous les « leaders Tech » du Groupe, pour aider à faire les bons choix et pour anticiper les ruptures technologiques à venir ;
- continue de collaborer avec des universités sur la recherche fondamentale.

Effets potentiels sur le Groupe

L'incapacité du Groupe à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie pourrait entraîner :

- une baisse de ses parts de marché ;
- une perte de revenus ;
- une perte de compétitivité ;
- une incapacité à toucher de nouveaux joueurs ;
- de lourds investissements à faire en urgence (du fait d'un manque de réactivité), induisant de potentielles difficultés organisationnelles et qui ne seraient pas forcément rentabilisés.

Retard d'Ubisoft ou survenance d'une innovation de rupture de la part d'un concurrent

Identification et description du risque

Ubisoft évolue sur un marché de plus en plus concurrentiel et sélectif, soumis à des mouvements de concentration, marqué par une grande rapidité des évolutions technologiques et des modèles économiques, requérant des investissements importants en recherche et développement.

C'est notamment le cas du cloud gaming dont l'émergence pourrait devenir une véritable alternative au gaming classique et qui met à disposition des développeurs une puissance technologique sans pareille permettant de créer des jeux significativement plus profonds, immersifs et sociaux, et qu'Ubisoft considère comme une opportunité majeure à long terme.

Bien que le Groupe mette tout en œuvre pour anticiper ces nouveaux défis, Ubisoft est exposé à la perte d'un avantage concurrentiel majeur si un concurrent introduit avant lui une innovation de rupture en termes de technologie, de business model ou si le Groupe ne parvenait pas à innover suffisamment rapidement pour répondre aux besoins évolutifs des joueurs.

Contrôle et atténuation du risque

Afin de limiter ce type de risque, Ubisoft :

- continue à proposer des produits sur différents segments de marché, y compris dans les plus innovants, pour être prêt à réagir en cas d'explosion de ces marchés innovants et le Groupe a mis en place des partenariats avec les meilleurs acteurs du marché ;
- poursuit la recherche en innovation avec des équipes dédiées dont l'objectif est d'anticiper les prochaines ruptures ou révolutions, notamment software, « gameplay » ou technologiques ;
- a créé le « Senior Tech Community » courant 2022, constitué de plusieurs membres d'Ubisoft, dont l'objectif est de soumettre les principaux défis technologiques stratégiques au Groupe et de le conseiller sur les orientations technologiques à prendre pour répondre au mieux aux attentes du marché.

Effets potentiels sur le Groupe

L'apparition d'innovations et de modèles économiques de rupture auxquels Ubisoft ne saurait pas s'adapter suffisamment vite serait de nature à lui faire perdre des parts de marché et à compromettre sa rentabilité et ses résultats futurs.

1

2

4

5

6

7

8

9

3.2 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Ce chapitre vise à rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en place. Il 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 sur les travaux du département contrôle interne, effectués à la demande de la Direction générale et du Comité d'audit et des risques.

3.2.1 OBJECTIFS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

Ubisoft a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour anticiper, identifier et pallier les principaux risques internes ou externes auxquels le Groupe est confronté dans le cadre de ses activités et qui pourraient avoir un impact négatif sur sa performance, son image, sa situation financière et sa capacité à réaliser ses objectifs.

Pour parfaire son dispositif, Ubisoft s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF et son guide d'application, actualisés en juillet 2010, et sur le référentiel du « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* » (COSO) mis à jour en 2013.

Le contrôle interne et la gestion des risques sont des dispositifs qui contribuent à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources, et qui permettent la prise en compte de manière appropriée des risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif de contrôle interne vise particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale et le Comité d'audit et des risques ;
- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières publiées.

Le dispositif de gestion des risques est un des composants du contrôle interne. Il permet d'anticiper et d'identifier les principaux risques, internes ou externes qui pourraient représenter une menace et empêcher Ubisoft d'atteindre ses objectifs. Ce levier de management vise notamment à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décisions et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- contribuer à la cohérence des actions avec les valeurs du Groupe ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques.

Ces dispositifs jouent ainsi un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

Toutefois, Ubisoft est conscient que son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, comme tout système de contrôle, ne peut fournir une garantie absolue quant à l'atteinte des objectifs et à la maîtrise globale des risques.

3.2.2 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

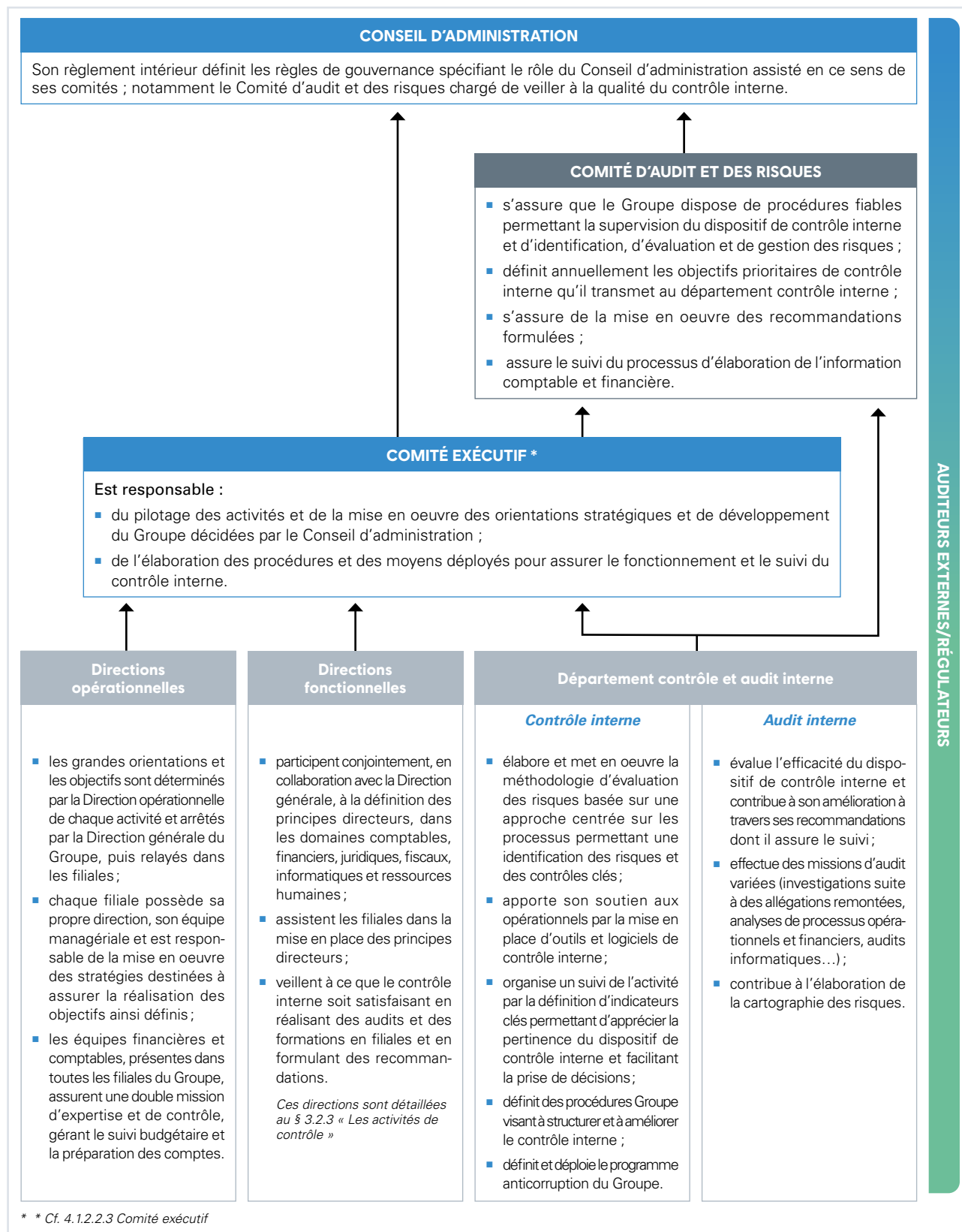
Le dispositif de contrôle interne repose sur une dynamique forte d'autonomie et de collaboration au sein des équipes du Groupe, favorisant l'alignement des objectifs, des ressources et des moyens mis en œuvre. Il s'articule autour de la définition claire des objectifs et délégations, d'une politique de 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 réalisée 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.

Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque filiale comprennent à la fois l'application des procédures Groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des

métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que société mère, Ubisoft veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne, en particulier pour les procédures comptables et financières mises en œuvre par les entités intégrées globalement dans le périmètre de consolidation.

Le processus de contrôle interne est en constante évolution pour s'adapter aux changements de l'environnement économique et réglementaire, de l'organisation du Groupe et de sa stratégie. Par ailleurs, pour s'assurer de l'efficacité de son dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques, le Groupe dispose d'un pôle audit interne dont les principales missions sont présentées ci-après.

Les acteurs clés participant au dispositif de contrôle interne



AUDITEURS EXTERNES/RÉGULATEURS

* * Cf. 4.1.2.2.3 Comité exécutif

Des objectifs et délégations clairs

La répartition des pouvoirs et des responsabilités est définie par les organigrammes.

Afin de permettre aux différentes équipes opérationnelles de mener à bien leurs objectifs, des délégations de pouvoir, opérationnelles et bancaires, ponctuelles ou récurrentes sont mises en place et régulièrement revues par la Direction de la trésorerie assistée par la Direction administrative, en fonction de l'évolution du rôle, des descriptions de postes et des responsabilités des délégués. La Direction générale définit les règles de délégations applicables et déclinables en filiales.

Chaque filiale dispose ainsi, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signature bancaire, contrôle des opérations courantes, principe de séparation des tâches...) afin de prévenir au mieux les tentatives de 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 du siège qui les consolident et analysent les écarts entre les objectifs et le réalisé.

Des compétences et ressources adéquates

Recrutement, formation et gestion de compétences sont des éléments importants du dispositif de contrôle interne en assurant dans tous les domaines, notamment ceux nécessitant des expertises spécifiques, le niveau de compétence requis, dans le respect des valeurs du Groupe.

Tous les programmes mis en place par les ressources humaines aux niveaux local et international ont pour mission première d'attirer, former, fidéliser et motiver des collaborateurs disposant de fortes compétences techniques et/ou managériales en proposant des opportunités d'évolution, des plans de souscription d'achat d'actions, des plans de développement individuel, de formations adaptés, etc.

Les équipes de ressources humaines ont aussi pour rôle de faire respecter les dispositions réglementaires locales et d'appliquer les politiques du Groupe.

Identification et gestion des risques

Début 2024, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft a actualisé sa cartographie globale des risques. Celle-ci est communiquée au Comité d'audit et des risques, puis au Conseil d'administration, et fait l'objet d'une actualisation périodique pour tenir compte d'un environnement de plus en plus exposé aux changements (réglementaires, économiques...). La méthodologie utilisée implique les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe et permet de recenser et d'analyser les situations et les scénarios susceptibles d'avoir des conséquences (stratégiques, financières, opérationnelles, commerciales, humaines...) défavorables pour Ubisoft. Les risques ainsi identifiés sont ensuite hiérarchisés selon leur criticité nette afin de prioriser les plans d'actions à mettre en place pour limiter la probabilité de survenance de ces risques et en limiter les conséquences.

Les principaux facteurs de risques que le Groupe considère comme significatifs, prioritaires et spécifiques à son activité ainsi que les dispositifs destinés à les maîtriser sont exposés au 3.1 Facteurs de risques.

D'autres sources, comme les synthèses des missions en filiales de l'audit et du contrôle interne ou les remarques et recommandations formulées par les Commissaires aux comptes, sont également prises en considération pour la définition des actions à mener.

Lutte contre la corruption

Afin de répondre aux exigences introduites par l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi dite « Sapin 2 »), Ubisoft renforce régulièrement son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne en poursuivant sa dynamique d'amélioration continue de son programme préventif et détectif de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Ce programme est régulièrement mis à jour par le département du contrôle et de l'audit interne, notamment par la responsable de la conformité Sapin 2 qui assure le déploiement, l'animation, le suivi et l'application cohérente et homogène des différentes mesures du dispositif « Sapin 2 » au sein du Groupe.

Ce programme comprend :

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, actualisée fin d'exercice 2023, sur la base d'entretiens et au regard des dernières recommandations publiées par l'AFA ⁽¹⁾ en janvier 2021 afin de définir, consolider et prioriser des plans d'actions adaptés aux risques résiduels identifiés ;
- un Code de conduite d'Ubisoft : traduit en 17 langues, il définit notamment les comportements à proscrire car susceptibles de constituer des actes de corruption ou de trafic d'influence. Il s'agit également d'un guide décisionnel qui couvre un large éventail de sujets, allant de la prévention de la corruption à la protection de l'environnement et qui explique aux collaborateurs comment répondre aux situations les plus fréquentes et les plus critiques dans le cadre de leur travail telles que la confidentialité des informations, l'acceptation de cadeaux de la part de fournisseurs, la protection des données ou les conflits d'intérêts. Le Code de conduite précise également les sanctions auxquelles les collaborateurs s'exposent en cas de manquement. Celui-ci fait l'objet d'une campagne annuelle et est signé par 93,4 % des collaborateurs au 31 mars 2024. Il est également disponible à l'externe via le site officiel du Groupe ;
- des politiques Groupe, en complément du Code de conduite, qui permettent d'apporter des précisions pratiques aux collaborateurs sur les sujets liés à l'anticorruption (politique cadeaux et invitations, politique d'alerte...);
- un programme de formation annuel obligatoire en ligne dédié à la corruption pour aider les collaborateurs à identifier et réagir face à de potentielles situations de corruption pouvant se présenter dans un cadre professionnel. En outre, des formations présentielle sont régulièrement dispensées aux membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif ;
- des procédures d'évaluation des tiers déployées sur tous les nouveaux fournisseurs et les clients ;
- une plateforme d'alerte en ligne, sécurisée et anonyme, destinée à recueillir les signalements de situations contraires au Code de conduite. Cette plateforme est accessible aux collaborateurs d'Ubisoft et aux tiers externes ;
- des contrôles comptables trimestriels portant sur des transactions ou opérations présentant des risques potentiels. Ces contrôles s'appliquent à l'ensemble des filiales du Groupe et sont déployés au moyen d'un outil de GRC (Gouvernance, Risques et Conformité). Ce processus permet d'identifier d'éventuelles faiblesses et de déterminer de façon proactive des mesures correctives et des plans d'actions le cas échéant ;
- de revues spécifiques sur des sujets de conformité anticorruption menées par l'audit interne lors de mission en filiales.

⁽¹⁾ Agence Française Anticorruption

Le référentiel éthique anticorruption du Groupe est disponible sur un site intranet, dédié à l'anticorruption, dont le but est d'apporter à l'ensemble des collaborateurs les ressources nécessaires pour agir conformément aux principes d'intégrité définis par le Groupe. Ce site leur permet d'accéder au Code de conduite, aux politiques Groupe sur le sujet de l'anticorruption, au programme de formation et à la plateforme d'alerte en ligne.

Au cours de l'exercice 2024, plusieurs actions ont été menées :

- en janvier 2024, le module de formation anticorruption a été revu et déployé sous forme de « refresher » pour les collaborateurs déjà formés. Au 31 mars 2024, ce programme a été suivi par 95,9 % des collaborateurs du Groupe;
- des ateliers spécifiques ont été également réalisés avec des populations à risque (personnes en relation avec des tiers, finance, ventes) dans le cadre du renforcement du processus d'évaluation des tiers du Groupe ;
- Ubisoft a fait l'acquisition d'une solution externe permettant de digitaliser le processus d'évaluation des nouveaux fournisseurs. Ainsi, avant toute entrée en relation avec un nouveau fournisseur, le niveau de risque initial associé au tiers est mesuré à partir de critères de risques et en fonction du résultat obtenu, une analyse plus approfondie peut être menée. La réalisation de l'évaluation du tiers conditionne la création de tout nouveau fournisseur dans le système comptable.

3.2.3 LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE

Outre le dispositif de gestion des risques, Ubisoft bénéficie de nombreux processus de contrôle à tous les niveaux du Groupe. 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 en termes d'effectifs.

L'organisation centralisée de ces fonctions « support » permet une diffusion uniforme des grandes orientations et objectifs de la Direction générale :

- **la Direction du Financial Planning** est en charge d'analyser la performance de la Société grâce à un suivi opérationnel centré autour d'un reporting prévisionnel des 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 et l'analyse des écarts entre les comptes réalisés et les prévisions initiales, pour permettre d'affiner les prévisions trimestrielles, semestrielles, annuelles et pluriannuelles en fonction du réalisé et des perspectives de marché remontées par les équipes locales et opérationnelles. Les contrôleurs financiers suivent l'ensemble du cycle de reporting financier et interrogent constamment les filiales sur leur performance, leurs résultats et leur activité. Ils définissent et communiquent ensuite les objectifs financiers pour l'exercice en cours. La Direction du Financial Planning procède également une fois par an à une revue approfondie des prévisions pluriannuelles (à 3 ou 5 ans), et ce de manière cohérente avec les choix stratégiques retenus par le Groupe. L'ensemble de ces processus constitue une composante majeure du dispositif de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'un outil privilégié de suivi et de pilotage des opérations des filiales. Ils permettent à la Direction du Financial Planning de jouer un rôle d'alerte auprès de la Direction générale sur les conséquences financières et les niveaux de performance des différentes opérations menées. Par ailleurs, la Direction du Financial Planning procède régulièrement à un alignement des processus de gestion et à l'amélioration des outils de gestion, ainsi qu'à un travail de définition des normes de gestion avec la Direction

Des outils et modes opératoires adaptés

Les équipes informatiques fournissent aux différents métiers les outils adaptés à leur activité. Elles implémentent et opèrent ces outils conformément aux demandes des différentes directions. La gamme d'outils utilisée est constituée de logiciels commerciaux et de solutions informatiques développées en interne. Cette gamme évolue du fait des besoins croissants en gestion et analyse de l'information dans le respect des standards de sécurité en vigueur chez Ubisoft.

En particulier, le département contrôle interne dispose :

- d'un outil de GRC (Gouvernance, Risques & Conformité) doté d'une application d'analyse de données pour permettre une gestion centralisée et favoriser une approche plus proactive dans le suivi des risques, des contrôles et des plans d'actions (notamment dans le cadre de la loi dite « Sapin 2 »);
- d'un outil d'évaluation pour les nouveaux fournisseurs permettant de digitaliser, centraliser et homogénéiser le processus d'évaluation au niveau du Groupe.

Un effort similaire d'amélioration continue des processus et de documentation est mené dans les filiales. Cet effort inclut aussi la revue régulière et la mise à jour des procédures afin d'en garantir l'actualité. Ces procédures sont mises à disposition des équipes concernées grâce aux outils collaboratifs développés par le Groupe.

Les procédures liées à la production de l'information comptable et financière sont décrites au 3.2.4.

des systèmes d'information afin de s'assurer que tous les collaborateurs travaillent avec un langage commun ;

- **la Direction consolidation** a pour mission d'assurer la veille normative, de définir les politiques comptables du Groupe, de produire et analyser les comptes consolidés et rédiger l'information comptable et financière. Elle est le contact privilégié des Commissaires aux comptes lors des revues semestrielles et audits annuels.

Les principes comptables IFRS applicables au Groupe sont définis par la Direction consolidation et diffusés de manière structurée au travers du manuel des principes comptables diffusé à tous les services comptables et financiers. Une veille technique est assurée par l'équipe qui organise et pilote le processus de mise à jour par des instructions ou des formations avec l'aide d'experts via des missions ponctuelles le cas échéant.

La Direction consolidation centralise toutes les expertises en matière d'établissement et d'analyse des comptes mensuels, semestriels et annuels. Elle contrôle les informations comptables remontées par les entités, notamment la conformité avec le manuel des principes comptables et effectue des travaux de réconciliation afin d'assurer l'homogénéisation des procédures. Un reporting détaillé est envoyé chaque mois à la Direction générale pour analyser et suivre la performance 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** s'assure de la bonne adéquation entre les politiques de gestion des risques de taux de change et de taux d'intérêts, de liquidité et les informations financières publiées. Elle assure la mise en place de produits dérivés de change et de taux et coordonne la gestion de trésorerie des filiales françaises et étrangères, notamment en supervisant le développement des solutions de cash management et les prévisions de « cash flows ». Elle centralise et vérifie les délégations de pouvoir bancaire attribuées à un nombre limité de collaborateurs seuls habilités par la Direction générale à traiter certaines opérations financières, selon des seuils et des

RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

► Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

procédures d'autorisation prédéfinies. La Direction de la trésorerie accompagne les filiales du Groupe dans la mise en place d'outils permettant un renforcement des contrôles et la sécurisation des moyens de paiement ;

- **la Direction juridique** est constituée de juristes experts en droit des affaires, notamment, sans que la liste soit limitative, droit des contrats, droit de la propriété intellectuelle, droit de la consommation, droit de la concurrence, droit des données personnelles... Les équipes juridiques sont basées au siège en France, en Amérique du Nord (USA, Canada) et Asie (Chine). Leur mission est de proposer des solutions juridiques innovantes conformes aux lois et réglementations applicables dans les différents pays où Ubisoft opère. Partenaires des équipes opérationnelles, elles sont intégrées en amont des opérations et définissent les stratégies juridiques basées sur l'évaluation des risques et opportunités. La Direction juridique prend en charge la gestion des contentieux et procédures judiciaires avec l'appui de cabinets d'avocats locaux spécialisés ;
- **la Direction fiscale** assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Elle assure, en collaboration avec des consultants fiscalistes externes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification

et la maîtrise des risques. Elle définit la politique de prix de transfert du Groupe et s'assure de la conformité relative aux obligations déclaratives ;

- **la Direction des systèmes d'information** participe au choix des outils informatiques, veille à leur cohérence et supervise leurs évolutions, tant au niveau technique que fonctionnel. La DSI effectue un suivi régulier de l'avancement des projets informatiques et s'assure de leur adéquation au regard des besoins, de l'existant, des budgets, etc. Une revue des projets à moyen terme est également effectuée périodiquement afin de tenir compte des évolutions du Groupe, des priorités et contraintes.

Le département de sécurité et gestion du risque a la charge d'assurer et d'organiser la protection des activités d'Ubisoft, qu'il s'agisse, et sans s'y limiter, de la sécurité des applications, des systèmes d'information, des jeux en ligne, des ressources humaines et des biens. À ce titre, des règles et des mesures de contrôle dont l'objectif est de prévenir et gérer les risques sont mises en place. Ces politiques et procédures internes sont régulièrement revues, communiquées et adaptées afin d'être les plus efficaces possible.

3.2.4 CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Les procédures de contrôles internes relatives à l'élaboration de l'information financière et comptable visent particulièrement à assurer :

- le respect de la réglementation comptable et la bonne application des principes sur lesquels les comptes sont établis ;
- la qualité des remontées des informations qui concourent à l'élaboration des comptes ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables dans la mesure du possible ;
- la fiabilité des informations financières publiées.

Celles-ci sont principalement mises en œuvre par les différents départements comptables, financiers et informatiques.

Organisation et sécurité des systèmes d'information financiers

Dans un souci permanent d'améliorer son système d'information et de garantir l'intégrité des données comptables et financières, le Groupe investit dans la mise en place de procédures et d'outils informatiques, répondant aux besoins et contraintes tant au niveau local que Groupe, tout en renforçant les dispositifs de séparation des tâches et d'amélioration du contrôle des droits d'accès.

La grande majorité des filiales est intégrée sous PeopleSoft – Oracle, pour les fonctions comptables et la gestion des flux opérationnels (achats, logistique...). Cette application centralisée, s'appuyant sur une base de données unique, permet un partage des référentiels et formats de transaction (base de données de produits, fichiers clients et fournisseurs...).

Dans une logique d'intégration et d'automatisation des outils comptables et financiers, le Groupe a implémenté PeopleSoft – Oracle dans ses filiales, implémentation couvrant 96 % du chiffre d'affaires du Groupe et 98 % de la production immobilisée au 31 mars 2024. L'informatisation des échanges de données

(interfaces entre systèmes comptables et système de consolidation, intégration journalière des écritures bancaires, émission automatisée des paiements...) optimise et améliore les traitements et garantit une plus grande fiabilité des processus comptables. Sur l'exercice 2024, le Groupe a poursuivi sa démarche d'intégration et d'automatisation des outils avec l'acquisition de la solution Cloud d'Oracle dont l'implémentation est prévue progressivement sur les prochains exercices.

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

De même, la sécurité des données informatiques et des traitements fait l'objet d'une attention particulière. Le département de sécurité et de gestion du risque en collaboration avec l'IT veille constamment à améliorer les niveaux de contrôle qui garantissent :

- la disponibilité des services et des systèmes ;
- la disponibilité, la confidentialité, l'intégrité et la traçabilité des données ;
- la protection des services connectés contre les accès non autorisés ;
- la surveillance du réseau contre les menaces internes et externes ;
- la sécurité et la restauration des données.

Ces systèmes sont principalement hébergés dans nos centres de données internes, mais également chez des partenaires fournissant des services de « cloud computing » et des logiciels services (SaaS). Des audits de sécurité, dans le cadre de notre démarche qualité, sont réalisés en amont comme en aval afin de garantir la sécurité du système d'information.

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 réglementaires et fiscales de leurs pays respectifs. Les filiales les plus contributives en termes de chiffre d'affaires ou de production immobilisée font l'objet par les auditeurs externes :

- de revues limitées en clôture semestrielle (permettant ainsi de couvrir 85 % du chiffre d'affaires Groupe et 61 % de la production immobilisée) ;
- d'audits complets ou de revues limitées en clôture annuelle selon l'importance de la filiale (permettant ainsi de couvrir 96 % du chiffre d'affaires Groupe et 92 % de la production immobilisée).

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

Les reportings des filiales sont établis selon les principes comptables IFRS applicables au Groupe. Ceux-ci sont définis par la Direction consolidation et diffusés de manière structurée au travers du manuel des principes comptables diffusé à tous les services comptables et financiers. Les liasses de consolidation des filiales présentant un contributif supérieur à 1 % du chiffre d'affaires ou de la production immobilisée font l'objet d'une revue limitée et pour celles dont le contributif est supérieur à 2 % d'un audit pour s'assurer de la correcte application des principes Groupe.

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

Le Groupe se donne les moyens de réduire et fiabiliser le processus de production des comptes consolidés. La Direction 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 grâce à la mise en place :

- d'un plan de compte Groupe ;
- d'un mapping entre les comptes sociaux et les comptes consolidés ;
- d'un manuel utilisateur liasse de consolidation ;

- d'un manuel de consolidation ;
- d'un manuel de principes comptables.

La Direction consolidation mène aussi une veille constante permettant de suivre et d'anticiper l'évolution de l'environnement réglementaire applicable au Groupe.

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 sur la base de la présentation faite par le Comité d'audit et des risques.

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 continue avec les Commissaires aux comptes afin de coordonner le processus de clôture et d'anticiper les traitements comptables significatifs.

Des interventions ponctuelles en cours d'exercice, comme la revue de pré-closing avant chaque arrêté semestriel et annuel, permettent d'anticiper et d'étudier au préalable des problématiques comptables spécifiques. Cette revue systématique permet de réaliser des clôtures plus sereinement et de réduire les délais d'établissement des comptes consolidés.

Au plan international, la revue des comptes des filiales les plus significatives est assurée par les réseaux KPMG et Mazars, co-Commissaires aux comptes de la société mère. Leur représentant local effectue toutes les diligences exigées en matière de commissariat aux comptes.

Le Groupe communique trimestriellement sur son chiffre d'affaires et semestriellement sur ses résultats.

La Direction consolidation transmet et contrôle les informations comptables mentionnées dans les communications financières du Groupe relatives aux comptes consolidés.

Processus de gestion de l'information financière externe

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

Les communiqués financiers et stratégiques sont revus et validés par la Direction générale et le Conseil d'administration. L'information financière est diffusée dans le strict respect des règles de fonctionnement des marchés et du principe d'égalité de traitement des actionnaires.

3.2.5 SURVEILLANCE PERMANENTE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La mise en place d'une approche globale et formalisée du contrôle interne permet ainsi :

- d'appréhender la qualité des contrôles dans les filiales par notamment :
 - la prise en compte des niveaux de risque liés à leur activité et à leur organisation fonctionnelle,
 - l'adéquation entre les actions menées en local avec la stratégie et les directives du Groupe,
 - la justification des investissements et des dépenses,
 - l'évaluation d'une utilisation efficace des ressources (humaines, matérielles ou financières) ;
- 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.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de Contrôle Interne, le Groupe a poursuivi ses efforts sur l'exercice 2023-24 avec notamment les actions suivantes :

- la poursuite du renforcement du programme anticorruption dans le cadre du projet de mise en conformité avec la loi du 9 décembre 2016, relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (loi dite « Sapin 2 ») – Cf. 3.2.2 Organisation du contrôle interne/ Lutte contre la corruption ;

- le déploiement d'un outil de gestion des politiques Groupe, pour permettre une gestion centralisée des principales politiques (actuelles et futures) que les collaborateurs doivent suivre pour renforcer le dispositif de conformité et de contrôle interne ;
- la réalisation d'un audit informatique pour évaluer le niveau de contrôle interne du système d'information comptable et ainsi contribuer à son amélioration à travers les recommandations émises ;
- la rédaction de politiques et procédures Groupe visant à structurer et à améliorer le contrôle interne.

Pour l'exercice 2024-25, le Groupe poursuivra son action d'accompagnement des filiales avec une démarche proactive d'évaluation des risques opérationnels et de définition des plans d'actions et contrôles afférents.

Par ailleurs, le Comité d'audit et des risques, composé de deux administrateurs indépendants, est régulièrement informé du déploiement du dispositif de contrôle interne, des résultats des audits effectués en filiales, des risques majeurs identifiés dans le cadre de la cartographie des risques ainsi que du suivi des plans d'actions relatifs à leur maîtrise. Il s'assure de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de la sécurité des systèmes d'information du Groupe.

Le Comité d'audit et des risques est également chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Il examine, avant présentation au Conseil d'administration, les comptes consolidés, semestriels et annuels, ainsi que les conclusions des Commissaires aux comptes.

3.2.6 ASSURANCES ET COUVERTURE DES RISQUES

La politique de gestion des assurances s'inscrit dans le cadre global de la gestion des risques. Elle vise à protéger le Groupe et les personnes contre les conséquences d'événements potentiels identifiés qui pourraient les affecter.

Pour tirer parti de son implémentation internationale, Ubisoft concilie une couverture harmonisée des risques globaux et une gestion spécifique des risques locaux.

Les principaux programmes d'assurance coordonnés par le Groupe concernent :

- **l'assurance responsabilité civile entreprise** : ce programme mondial vise à couvrir :
 - la responsabilité civile d'exploitation,
 - la responsabilité civile produit – incluant le retrait des marchandises,
 - la responsabilité civile professionnelle.

Ce programme permet d'avoir une couverture homogène et coordonnée sur toutes les filiales d'Ubisoft :

- **l'assurance transport et stockage** : le Groupe se positionne en plateforme de service proposant une couverture négociée, avec une limite de couverture maximale. L'ensemble des filiales européennes et canadiennes y ont souscrit ;
- **l'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux** : celle-ci est destinée à couvrir toutes les réclamations à l'encontre des dirigeants de droit ou de fait ainsi que les frais de défense et frais annexes ;

- **l'assurance risque crédit client** : afin de se prémunir contre les risques d'impayés, le Groupe a mis en place une police globale de mutualisation des risques qui permet de couvrir 96 % du chiffre d'affaires physique du Groupe à fin mars 2024.

Par ailleurs, d'autres assurances sont quant à elles gérées localement par les entités, avec le soutien du siège :

- **l'assurance dommages aux biens et perte d'exploitation** : ce type d'assurance est suivi directement par les entités pour tenir compte des spécificités de leur activité et des opportunités de couvertures locales ;
- **des couvertures spécifiques**, telles que les assurances couvrant les travaux et construction de bâtiments, véhicules, santé et prévoyance des salariés, accidents du travail, déplacements, expatriés. Celles-ci sont mises en place en fonction des besoins et des réglementations locales.

À travers ces programmes, le Groupe recherche à la fois une couverture large et solide des risques et porte une attention particulière aux conditions financières proposées.

Le total des primes versées au titre des polices d'assurance en vigueur au cours de l'exercice clos au 31 mars 2024 s'est élevé à 2 M€ hors assurance-crédit.



RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	46	4.2	RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX	90
4.1.1	Présentation du Conseil d'administration et de ses comités	47	4.2.1	Politique de rémunération (vote « <i>Ex Ante</i> »)	91
4.1.2	Organisation de la gouvernance	68	4.2.2	Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 (vote « <i>Ex Post</i> »)	104
			4.2.3	Rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce	117

ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE CADRE DU PRÉSENT CHAPITRE

Action(s) Ubisoft ou **Action(s)** : Action(s) ordinaire(s) Ubisoft Entertainment SA cotée(s) sur le marché Euronext Paris

AG : Assemblée générale des actionnaires

AG 2022 : Assemblée générale mixte du 5 juillet 2022

AG 2023 : Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023

AG 2024 : Assemblée générale mixte du 11 juillet 2024

AGA : Attribution gratuite d'actions ordinaires

AMF : Autorité des Marchés Financiers

AO : Actions ordinaires

Conseil ou CA : Conseil d'administration

CNRG : Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Comité RSE : Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

DG : Directeur général

DGd : Directeur général délégué

LTI : Plan(s) SOP et/ou AGA

PDg : Président-Directeur général

SOP : Options de souscription et/ou d'achat d'Actions

Dans le présent Document d'Enregistrement Universel (DEU) le terme **résultat opérationnel Groupe Non-IFRS** correspond au terme EBIT Groupe Non-IFRS, tel qu'utilisé dans les DEU antérieurs. Toute référence faite à « résultat opérationnel » et/ou « résultat opérationnel Non-IFRS » s'entend *in extenso* comme une référence à **résultat opérationnel Groupe Non-IFRS**.

Le présent chapitre constitue le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise présenté à l'AG, conformément aux dispositions des articles L. 225-37, alinéa 6, L. 225-37-4 et L. 22-10-8 à L. 22-10-11 du Code de commerce.

Il a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 15 mai 2024, sur recommandation du CNRG.

Les principaux acteurs mis à contribution dans le cadre de la préparation et de l'établissement de ce rapport sont le Président-Directeur général, les membres du Conseil d'administration et du CNRG, lesquels travaillent en étroite relation avec la Direction administrative en charge de son élaboration, assistée par la Direction des ressources humaines pour la partie rémunération des mandataires sociaux.

4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La Société s'attache à appliquer les meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise afin d'assurer une gouvernance efficace et transparente, en veillant à l'intérêt à long terme de la Société et de l'ensemble de ses parties prenantes.

Le Conseil, tout en s'assurant du respect des dispositions légales en vigueur, s'appuie sur les travaux de ses comités et de l'administratrice référente, qui prennent en considération dans leur analyse :

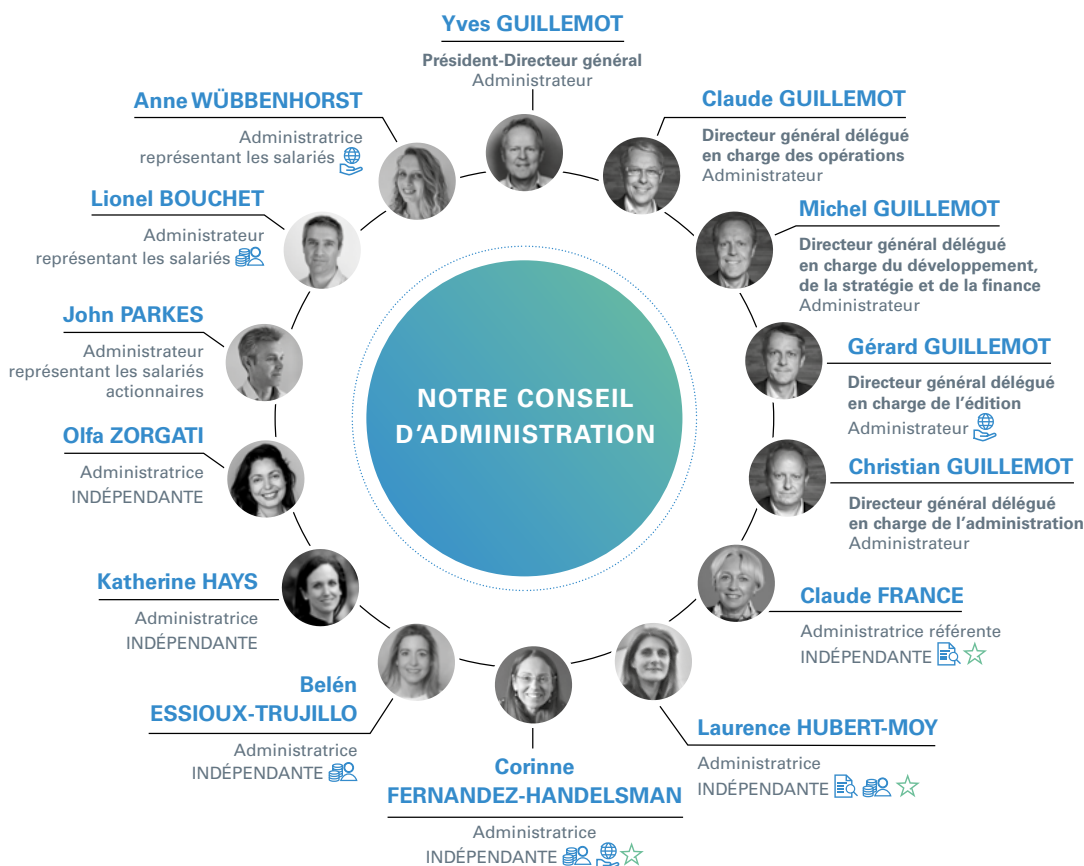
- les retours des *roadshows* gouvernance menés chaque année auprès des équipes de gouvernance de certains actionnaires d'Ubisoft et des agences de conseil en vote, en présence de la Direction financière et relations investisseurs ainsi que de la Direction des ressources humaines et le cas échéant, de l'administratrice référente et/ou la Présidente du CNRG ;

- les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef révisé en décembre 2022 (le « **Code Afep-Medef** ») ainsi que du guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (« **HCGE** ») ;
- les résultats des évaluations du fonctionnement du Conseil et de ses comités (Cf. 4.1.2.3.4) ;
- et enfin, les plans de succession qui font l'objet d'une révision et/ou un suivi annuel.

Le Conseil prend soin de vérifier que les organes de gouvernance d'Ubisoft fonctionnent dans un strict respect de l'équilibre des pouvoirs, grâce à l'existence de solides mécanismes de contre-pouvoirs (Cf. 4.1.2.2.1) adaptés à la structure familiale du Groupe. Cette structure familiale a été réaffirmée à travers la transaction conclue avec Tencent Mobility Limited le 6 septembre 2022 et l'extension du concert (Cf. 7.3.3.3).

4.1.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

4.1.1.1 Présentation synthétique au 15 mai 2024



☆ Présidente de comité

📄 Comité d'audit et des risques

👤 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

🌍 Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

14

ADMINISTRATEURS/RICES

12

nommé(e)s par l'assemblée générale

dont **1**

ADMINISTRATEUR représentant les salariés actionnaires

et **2**

ADMINISTRATEUR/RICE élu(e)s par les salariés

1

ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE INDÉPENDANTE

54,55 %

ADMINISTRATEURS/RICES INDÉPENDANT(E)S ⁽¹⁾

dont

100 %

au Comité d'audit et des risques et au CNRG

50 %

au Comité RSE

Présidence des comités

100 %

DE FEMMES INDÉPENDANTES

54,55 %

DE PARITÉ FEMMES/HOMMES ⁽²⁾

avec

56,79

ANS de moyenne d'âge

43 %

DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE ou DE DOUBLE NATIONALITÉ ⁽³⁾

(1) Les administrateurs/riche représentant les salariés ainsi que les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément au Code Afep-Medef

(2) Les administrateurs/riche représentant les salariés ainsi que les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux articles L. 225-27-1, II et L. 225-23 du Code de commerce

(3) 3 de nationalité étrangère et 3 de double nationalité / 3 administrateurs/rices étant basé(e)s à l'étranger

Le Conseil d'administration

14

ADMINISTRATEURS/RICES

96,88 % ⁽¹⁾TAUX DE PARTICIPATION
MOYEN AUX RÉUNIONS
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION FY2454,55 % ⁽²⁾TAUX D'INDÉPENDANCE
DES ADMINISTRATEURS54,55 % ⁽³⁾TAUX
DE FÉMINISATION> Yves
GUILLEMOT**Président-Directeur
général**
Administrateur
63 ans
Nationalité française> Claude
GUILLEMOT**Directeur général
délégué en charge
des opérations**
Administrateur
67 ans
Nationalité française> Michel
GUILLEMOT**Directeur général
délégué en charge
du développement,
de la stratégie
et de la finance**
Administrateur
65 ans
Nationalité française> Gérard
GUILLEMOT**Directeur général
délégué en charge
de l'édition**
Administrateur
62 ans
Nationalité
franco-américaine> Christian
GUILLEMOT**Directeur général
délégué en charge
de l'administration**
Administrateur
58 ans
Nationalité française> Claude
FRANCE**Administratrice
INDÉPENDANTE**
61 ans
Nationalité française> Laurence
HUBERT-MOY**Administratrice
INDÉPENDANTE**
62 ans
Nationalité française> Corinne
FERNANDEZ-
HANDELSMAN**Administratrice
INDÉPENDANTE**
62 ans
Nationalité française> Belén
ESSIEUX-TRUJILLO**Administratrice
INDÉPENDANTE**
58 ans
Nationalité espagnole> Katherine
HAYS**Administratrice
INDÉPENDANTE**
48 ans
Nationalité
américaine> Olfa
ZORGATI**Administratrice
INDÉPENDANTE**
50 ans
Nationalité
franco-tunisienne> John
PARKES**Administrateur
représentant
les salariés
actionnaires**
54 ans
Nationalité
franco-anglaise> Lionel
BOUCHET**Administrateur
représentant
les salariés**
50 ans
Nationalité française> Anne
WÜBBENHORST**Administratrice
représentant
les salariés**
35 ans
Nationalité allemande

(1) Sur la base de 8 séances (inclus les administrateurs dont le mandat a expiré à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 4.1.2.4.2))

(2) Les administrateurs/riche représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte conformément au Code Afep-Medef

(3) Les administrateurs/riche représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte conformément aux articles L. 225-27-1, II et L. 225-23 du Code de commerce

Les comités du Conseil d'administration



COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES *



> **Claude FRANCE**

Présidente
Administratrice
indépendante



> **Laurence HUBERT-MOY**

Administratrice
indépendante

* Fin du mandat de (i) Présidente de Mme Florence Naviner et (ii) de membre de M. Didier Crespel (non-renouvellement de leur mandat d'administrateur/riche indépendant(e) à l'issue de l'AG 2023) / Nomination de Mme Claude France Présidente avec effet à l'issue de l'AG 2023

Mme Olfa Zorgati rejoindra le Comité d'audit et des risques à l'issue de l'AG 2024 conformément à la décision du Conseil d'administration du 15 mai 2024, sur recommandation du CNRG.

100 %

D'INDÉPENDANTS

100 %

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY24

100 %

D'ASSIDUITÉ



COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE *



> **Laurence HUBERT-MOY**

Présidente
Administratrice
indépendante



> **Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN**

Administratrice
indépendante



> **Belén ESSIUX-TRUJILLO**

Administratrice
indépendante



> **Lionel BOUCHET**

Administrateur
représentant
les salariés

* Nomination de M. Lionel Bouchet avec effet à l'issue de l'AG 2023

100 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTES

100 % ⁽²⁾

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY24

100 %

D'ASSIDUITÉ



COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE *



> **Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN**

Présidente
Administratrice
indépendante



> **Gérard GUILLEMOT**

Administrateur



> **Anne WÜBBENHORST**

Administratrice
représentant
les salariés

* Fin de fonctions de M. Lionel Bouchet avec effet à l'issue de l'AG 2023

M. John Parkes rejoindra le Comité RSE à l'issue de l'AG 2024 conformément à la décision du Conseil d'administration du 15 mai 2024, sur recommandation du CNRG.

50 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTS

50 % ⁽²⁾

DE FEMMES

2

RÉUNIONS FY24

83 %

D'ASSIDUITÉ

(1) L'administrateur/riche représentant les salariés n'est pas pris en compte conformément au Code Afep-Medef

(2) L'administrateur/riche représentant les salariés n'est pas pris en compte conformément aux articles L. 225-27-1, II du Code de commerce

4.1.1.2 Présentation individuelle des membres du Conseil d'administration et des comités

4.1.1.2.1 Présentation synthétique au 15 mai 2024

Nom	Informations personnelles				Position au sein du Conseil			Participation (FY24)				Mandats sociétés cotées (2) (hors groupe Ubisoft)
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions (15/05/24)	Début du 1 ^{er} mandat	Échéance du mandat en cours	Années de présence au CA	CA (1)	Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE	
DIRECTION GÉNÉRALE												
Yves Guillemot, PDg	63	M	Française	728 084	28/02/88	2024 (3)	36	100 %	—	—	—	0
Claude Guillemot, DGd	67	M	Française	252 234	28/02/88	2024 (3)	36	100 %	—	—	—	1
Michel Guillemot, DGd	65	M	Française	242 784	28/02/88	2025 (3)	36	100 %	—	—	—	1
Gérard Guillemot, DGd	62	M	Franco-américaine	199 660	28/02/88	2024 (3)	36	63 %	—	—	50 %	1
Christian Guillemot, DGd	58	M	Française	68 493	28/02/88	2025 (3)	36	100 %	—	—	—	1
ADMINISTRATRICES QUALIFIÉES D'INDÉPENDANTES												
Claude France	61	F	Française	500	05/07/22	2025	2	100 %	100 % (4)	—	—	0
Laurence Hubert-Moy	62	F	Française	414	27/06/13	2025	11	100 %	100 %	100 % (4)	—	0
Corinne Fernandez-Handelsman	62	F	Française	260	22/09/17	2025	7	100 %	—	100 %	100 % (4)	0
Belén Essioux-Trujillo	58	F	Espagnole	235	08/12/20	2027	3,5	100 %	—	100 %	—	0
Katherine Hays	48	F	Américaine	0 (5)	27/09/23	2026	1	100 %	—	—	—	1
Olfa Zorgati	50	F	Franco-tunisienne	0 (5)	27/09/23	2026	1	100 %	—	—	—	0
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES												
John Parkes	54	M	Franco-anglaise	185 (6)	02/07/20	2024	4	88 %	—	—	—	0
ADMINISTRATEUR/RICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS												
Lionel Bouchet	50	M	Française	148 (6)	07/03/18	2026	6	100 %	—	100 %	—	0
Anne Wübbenhorst	35	F	Allemande	222 (6)	16/12/20	2024	3,5	100 %	—	—	100 %	0

(1) Sur la base de 8 séances

(2) Administrateurs/Membres du Conseil de surveillance de sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

(3) Les fonctions de DG et DGd expirent à l'issue de l'AG 2024

(4) Présidente des comités sur FY24

(5) Cf. 4.1.2.3.1 : Acquisition progressive dans un délai d'un an à compter de la nomination d'un nombre d'Actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), par suite du versement de la rémunération allouée en qualité d'administrateur (Cf. 4.2.1.2). Mention est faite que ces acquisitions sont en cours et/ou ont été réalisées depuis le 15/05/24

(6) En propre : hors plans d'actionnariat salarié

4.1.1.2.2 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux au 31 mars 2024



Yves GUILLEMOT

Président-Directeur général/administrateur

63 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/24

728 084

Nombre de mandats

(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) ⁽²⁾ : 1

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Président d'Ubisoft Ancecy SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft EMEA SAS, Nadéo SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS, Green Panda Games SAS, Solitaire Games Studio SAS

Gérant d'Ubisoft Mobile Games SARL, Ubisoft Paris - Mobile SARL

ÉTRANGER

Gérant d'Ubisoft Blue Byte GmbH (Allemagne), Ubisoft GmbH (Allemagne), Kolibri Games GmbH (Allemagne), Ubisoft Studios Srl (Italie), Ubisoft EooD (Bulgarie), Ubisoft Sarl (Maroc), Blue Mammoth Games LLC (États-Unis), i3D.net LLC (États-Unis)

Directeur général et administrateur d'Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis), Ubisoft Singapore Pte Ltd (Singapour)

Administrateur d'Ubisoft Pty Ltd (Australie), Ubisoft SA (Espagne), Ubi Studios SL (Espagne), Ubisoft Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Reflections Ltd (Royaume-Uni), Future Games of London Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Ltd (Hong-Kong), Ubisoft KK (Japon), Ubisoft Osaka KK (Japon), RedLynx OY (Finlande), Ubisoft BV (Pays-Bas), i3D.net BV (Pays-Bas), SmartDC BV (Pays-Bas), Ubisoft spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (Pologne), Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Entertainment Sweden AB (Suède), Ubisoft Fastigheter AB (Suède), Ubisoft Barcelona Mobile SL (Espagne), Ubisoft DOO Beograd (Serbie)

Président et administrateur d'Ubisoft Divertissements Inc. (Canada), Hybride Technologies Inc. (Canada), Ubisoft Toronto Inc. (Canada), Ubisoft Winnipeg Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis)

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

Liquidateur d'Ubisoft SpA In Liquidazione (Italie)

Vice-Président et administrateur d'Ubisoft Inc. (États-Unis)

Président-Directeur général d'Ubisoft Vietnam Company Limited (Vietnam)

BIOGRAPHIE

Jeune diplômé d'école de commerce, Yves Guillemot se lance avec ses quatre frères dans l'aventure de l'industrie naissante du jeu vidéo et fonde Ubisoft en 1986. Très tôt, ils comprennent que le succès futur d'Ubisoft reposera sur sa capacité à créer du contenu original et à développer ses propres marques. Tirant son origine du mot ubiquité, Ubisoft annonce dès le départ son intention d'être présent auprès de tous les joueurs dans le monde. Yves est nommé Président par ses frères. Il fonde la stratégie d'Ubisoft sur l'utilisation des ruptures technologiques ou d'usage pour innover, créer des marques et gagner des parts de marché. Misant sur la croissance organique, il développe une organisation reconnue pour l'expertise de ses talents et son approche collaborative.

Depuis plus de 35 ans, Yves accompagne la croissance d'Ubisoft dans une industrie en perpétuelle évolution. Sous son impulsion, les équipes de passionnés d'Ubisoft ont su tirer parti des différentes ruptures technologiques pour innover et renforcer l'engagement des joueurs. Sa grande expérience professionnelle est très appréciée par des groupes internationaux tels que Andromède où il siège au Conseil d'administration.

Yves a été nommé Entrepreneur de l'année en 2009 et 2018 par Ernst & Young et fait partie des chefs d'entreprise les plus appréciés en France (# 2 au classement Glassdoor 2018). En mars 2020, les Pegase (Académie des arts et techniques du jeu vidéo en France) lui décernent le Prix d'honneur pour récompenser l'ensemble de sa carrière.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Industrie du jeu vidéo
- Stratégie internationale et innovation
- Finance
- Gouvernance et management

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Administrateur d'AMA SA, Andromède SAS
Directeur général délégué de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾
Directeur général de Guillemot Brothers SAS

ÉTRANGER

Directeur et Directeur général délégué de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)
Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation PLC ⁽³⁾ (Royaume-Uni)
Administrateur de Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Inc. (Canada)

EXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Président d'Ubisoft Production Internationale SAS, Ubisoft France SAS, Owlient SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Création SAS, 1492 Studio SAS, Puzzle Games Factory SAS
Gérant d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Ivory Art & Design SARL

ÉTRANGER

Président et administrateur d'Ubisoft Éditions Musique Inc. (Canada), Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis), Script Movie Inc. (États-Unis)
Administrateur d'Hyper Beats Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft SpA (Italie), BMG Europe BV (Pays-Bas), Performance Group BV (Pays-Bas), SmartDC Holding BV (Pays-Bas), SmartDC Heerlen BV (Pays-Bas)
Gérant de Dev Team LLC (États-Unis)
Président de Dev Team LLC (États-Unis)

EXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Membre du Conseil de surveillance de Lagardère SCA ^{(2) (4)}
Administrateur de Rémy Cointreau SA ⁽²⁾

ÉTRANGER

N/A

(1) Administrateur / Président-Directeur général

(2) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

(3) Société ayant son siège social hors du territoire français, cotée sur un marché non réglementé

(4) Transformation en société anonyme le 30 juin 2021 (post cessation du mandat)

**Claude GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge des opérations/administrateur****67 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/24

252 234

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)**Administrateur suppléant** de RedLynx OY (Finlande), Ubisoft Entertainment Sweden AB (Suède), Ubisoft Fastigheter AB (Suède)EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Président-Directeur général et administrateur de Guillemot Corporation SA ^{(2) (3)}**Président** d'Hercules Thrustmaster SAS, Guillemot Innovation Labs SAS**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS**Administrateur** d'AMA SA

ÉTRANGER

Président et administrateur de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis)**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)**Directeur exécutif** de Guillemot Electronic Technology (Shanghai) Co., Ltd. (Chine)**Administrateur** de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie), Guillemot Spain SL (Espagne)**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation PLC ⁽⁴⁾ (Royaume-Uni)**Gérant** de Guillemot GmbH (Allemagne)EXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT

(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT

(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Claude Guillemot est Président-Directeur général de Guillemot Corporation, société spécialisée dans les solutions audio sous la marque Hercules, et les accessoires de jeux pour PC, mobiles et consoles sous la marque Thrustmaster. Depuis 1997, il dirige l'expansion de la société qui commercialise désormais ses produits dans plus de cent cinquante pays et s'appuie sur plusieurs centres R&D, commerciaux et logistiques en Europe, au Canada et en Chine.

Claude Guillemot cofonde Ubisoft en 1986. Claude Guillemot est membre du Conseil d'administration d'Ubisoft et Directeur général délégué en charge des opérations. Il apporte au Conseil d'administration d'Ubisoft son esprit entrepreneurial, son expérience internationale notamment de l'Asie, où il a vécu, et sa connaissance approfondie des technologies au service des joueurs dans les PC, consoles et accessoires de jeux.

Claude Guillemot est titulaire d'une maîtrise ès sciences économiques de l'Université de Rennes 1 et d'un certificat d'informatique industrielle de l'ICAM de Lille.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Technologies hardware
- Développement international

(1) Échéance du mandat d'administrateur et de Directeur général délégué

(2) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

(3) Guillemot Corporation SA est Directeur de Guillemot Netherlands BV (Pays-Bas)

(4) Société ayant son siège social hors du territoire français, cotée sur un marché non réglementé

**Michel GUILLEMOT**

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

65 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/24

242 784

Nombre de mandats

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾

Directeur général de Guillemot Brothers SAS

Administrateur d'AMA SA

ÉTRANGER

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

Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni), Artificial Intelligence Research Lab Ltd (Royaume-Uni), Next Move Digital Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation PLC ⁽³⁾ (Royaume-Uni)

Président et administrateur d'Ariann Finance Inc. (Canada), Divertissements Playwing Inc. (Canada), Laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle (AIRLAB) Inc. (Canada)

Administrateur de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Inc. (Canada), Playwing Ltd (Bulgarie)

EXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

BIOGRAPHIE

Passionné par l'informatique, Michel Guillemot crée Guillemot International Software en 1984. La société se positionne sur un segment niche à l'époque, la distribution et l'importation de jeux vidéo, et devient rapidement le leader français.

Il cofonde Ubisoft en 1986 avec ses frères. Responsable de la création des studios d'Ubisoft, il participe à la première grande production d'Ubisoft : *Rayman*. Il cofonde ensuite Gameloft, qu'il oriente vers le développement de jeux sur mobile, et qu'il dirige de 2001 à 2016. Sous sa direction, Gameloft connaît une forte croissance et s'impose comme acteur incontournable sur le marché mondial. Il développe aujourd'hui plusieurs sociétés spécialisées dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA).

Michel Guillemot est membre du Conseil d'administration d'Ubisoft et Directeur général délégué du développement stratégique et financier. Il apporte au Conseil d'administration une connaissance approfondie des jeux mobile et des mécanismes d'acquisition et de rétention d'une audience grand public, ainsi que son expertise sur tous les sujets d'IA.

Il est diplômé de l'EDHEC et est titulaire du DECS.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Informatique
- Industrie du jeu vidéo
- Industrie du mobile
- Finance
- Intelligence artificielle

(1) Échéance du mandat d'administrateur / Expiration du mandat de Directeur général délégué à l'issue de l'AG 2024

(2) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

(3) Société ayant son siège social hors du territoire français, cotée sur un marché non réglementé

**Gérard GUILLEMOT**

Directeur général délégué en charge de l'édition/administrateur
CEO de l'activité cinéma et télévision d'Ubisoft
Membre du Comité RSE

62 ans**Nationalité franco-américaine****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/24

199 660

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Président et administrateur d'Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis), Script Movie Inc. (États-Unis)EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS**Administrateur** d'AMA SA

ÉTRANGER

Président de Longtail Studios Inc. (États-Unis), Longtail Studios Halifax Inc. (Canada), Longtail Studios PEI Inc. (Canada)**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation PLC ⁽³⁾ (Royaume-Uni)**Administrateur** de Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Inc. (Canada)EXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Vice-Président de Dev Team LLC (États-Unis)EXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Gérard Guillemot est le fondateur et Président-Directeur général de Longtail Studios, société de jeux vidéo destinés à une audience familiale. En 2000, il fonde Gameloft, alors pionnier du développement de jeux en ligne. Gérard Guillemot fonde Ubisoft en 1986 avec ses frères et prend la direction du contenu éditorial et des équipes de production. Il participe activement à la stratégie de création de marques originales. La détention de franchises propres est aujourd'hui un pilier différenciant de la stratégie du Groupe et apporte une visibilité à long terme et une sécurité aux actionnaires. Il a aussi accompagné l'expansion d'Ubisoft en Amérique du Nord.

Gérard Guillemot dirige aujourd'hui la division Film & Television d'Ubisoft. Il est également membre du Conseil d'administration et Directeur général délégué en charge de l'édition. Son ancrage aux États-Unis et son intérêt pour les dynamiques liées aux réseaux sociaux et à la gestion des communautés offrent au Conseil d'administration un regard éclairé sur ces sujets essentiels au succès des jeux vidéo.

Gérard Guillemot a assumé la présidence du Comité RSE de son instauration jusqu'au 6 avril 2021. Il est diplômé de l'EDHEC et réside aux États-Unis.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Édition
- Création de contenus
- Recrutement et gestion des talents
- Responsabilité sociétale et environnementale

(1) Échéance du mandat d'administrateur et de Directeur général délégué

(2) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

(3) Société ayant son siège social hors du territoire français, cotée sur un marché non réglementé

**Christian GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge de l'administration/administrateur****58 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/24

68 493

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Président-Directeur général et administrateur d'AMA SA**Président** de Guillemot Brothers SAS**Directeur général** de La Cour de Marzan SAS**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Corporation SA ⁽²⁾**Gérant** de Guillemot Administration et Logistique SARL

ÉTRANGER

Président-Directeur général et administrateur d'AMA L'Œil de l'Expert Inc. (Canada)**Président-Directeur général et Directeur** de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Inc. (États-Unis), AMA Corporation PLC ⁽³⁾ (Royaume-Uni)**Président et Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)**Président et administrateur** de Playwing Entertainment SL (Espagne)**Directeur** d'AMA Xperteye Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Limited (Hong-Kong), AMA Xperteye KK (Japon)**Administrateur exécutif** d'AMA (Shanghai) Co., Ltd. (Chine)**Administrateur** de Laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle (AIRLAB) Inc. (Canada), AMA Xperteye Srl (Roumanie), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong)**Président** d'AMA Xperteye SL (Espagne)**Gérant** d'AMA Xpert Eye GmbH (Allemagne)**Secrétaire** de Longtail Studios Inc. (États-Unis)EXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Christian Guillemot est CEO d'AMA Corporation Plc, dont il a co-fondé le Groupe avec ses frères en 2004. Le Groupe AMA figure parmi les leaders mondiaux des nouveaux usages en matière de télémédecine et de téléassistance avec lunettes connectées. Passionné par l'innovation, l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies, il contribue activement à la création d'accélérateurs numériques French Tech. Il est aussi Président-Directeur général de Guillemot Brothers Ltd, la holding familiale du groupe Guillemot.

Christian Guillemot cofonde Ubisoft en 1986 avec ses frères. Il est membre du Conseil d'administration et Directeur général délégué en charge de l'administration. Il a notamment été responsable de la création, de la consolidation et de l'intégration des filiales internationales d'Ubisoft et a joué un rôle clé lors de l'entrée en bourse de la société et dans les stratégies de défenses capitalistiques du Groupe. Sa connaissance approfondie des nouveaux usages technologiques ainsi que son expertise financière, comptable et juridique font de lui une voix essentielle au Conseil d'administration.

Christian Guillemot est diplômé de la European Business School.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Administration
- Finance et opérations boursières

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Président d'AMA Opérations SAS, AMA Research and Development SAS, SAS du Corps de Garde**Liquidateur** de SAS du Corps de Garde

ÉTRANGER

Administrateur d'AMA Xperteye S.R.L (Italie)

(1) Échéance du mandat d'administrateur / Expiration du mandat de Directeur général délégué à l'issue de l'AG 2024

(2) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

(3) Société ayant son siège social hors du territoire français, cotée sur un marché non réglementé

1

2

3

5

6

7

8

9

**Claude FRANCE**

Administratrice référente indépendante ⁽¹⁾
Présidente du Comité d'audit et des risques ⁽¹⁾

61 ans**Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

05/07/22

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/24 :

500

Nombre de mandats**(administratrices/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées)** ⁽²⁾ : 1

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Directrice de la Ligne de Services Mobility & e-Transactional Services (MTS) de Groupe Worldline**Directrice générale** de Worldline France**Représentante permanente de Worldline SA**, Présidente de Worldline France SAS**Administratrice** d'Ingenico Group SA, Santeos SA, Worldline Participation 1 SA

ÉTRANGER

Administratrice de Worldline NV/SA (Belgique)**BIOGRAPHIE**

Diplômée de l'Institut national polytechnique de Grenoble, Claude France a commencé sa carrière dans le secteur des télécoms au sein d'Alcatel. Claude a ensuite rejoint le groupe SEGIN (1988-2003), où elle a exercé de nombreuses fonctions opérationnelles et commerciales et a été nommée Directrice de l'unité d'affaires Banque et Finance.

En 2003, Claude a rejoint Atos Worldline en tant que Vice-Présidente exécutive à la suite de la fusion des deux groupes et a mené les efforts d'intégration sur de multiples pays, avant de diriger les activités de Worldline France dès 2011 et de rejoindre le Comité exécutif du groupe Worldline.

Claude France a occupé les fonctions de Directrice générale Worldline France, Directrice des activités de services digitaux MTS du groupe Worldline et est membre du Conseil d'administration d'Ingenico Group SA jusqu'en décembre 2022.

Claude France est actuellement Consultante Indépendante.

Claude France est Présidente du Comité d'audit et des risques depuis le 27 septembre 2023. Elle assume également depuis cette date les fonctions d'administratrice référente.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Expérience au sein de grands groupes internationaux
- Transformation opérationnelle, marketing et stratégie
- Opérations financières

(1) Désignation en qualité d'administratrice référente et présidente du Comité d'audit et des risques avec effet à l'issue de l'AG 2023

(2) Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

**Laurence HUBERT-MOY****Administratrice indépendante****Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Membre du Comité d'audit et des risques****62 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

27/06/13

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/24

414

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Professeure à l'Université de Rennes**Membre** du Comité des programmes scientifiques du Centre national d'études spatiales

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Responsable scientifique du Campus numérique ENVAM

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Laurence Hubert-Moy est professeure à l'Université de Rennes. Membre du Comité des programmes scientifiques de l'Agence spatiale française depuis 2019 et de l'Académie de l'air et de l'espace depuis 2018, elle a présidé le Comité scientifique des sciences de la Terre du CNES entre 2013 et 2019. De 2017 à 2020, elle a participé en tant qu'associée à la création et au développement de la société Kermap, qui propose des services dédiés aux professionnels de l'aménagement à partir de l'exploitation de données spatiales et aéroportées. Dans le cadre de ses travaux de recherche actuels portant sur le traitement de grandes séries de données, elle collabore avec des scientifiques basés dans plusieurs pays d'Europe et en Inde.

Laurence Hubert-Moy siège depuis 2013 comme administratrice indépendante au Conseil d'administration d'Ubisoft. Elle préside le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et est membre du Comité d'audit et des risques. Par ses responsabilités, Laurence Hubert-Moy a fortement amélioré la gouvernance de la Société en l'adaptant continuellement aux enjeux stratégiques d'Ubisoft. Elle a notamment contribué à l'augmentation de l'indépendance du Conseil d'administration passée de 29 % à son arrivée à 54,55 % aujourd'hui, avec une profonde diversification des profils et des contributions. Elle a, par ailleurs, avec les équipes rémunération d'Ubisoft, bâti la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux/administrateurs, considérée comme respectant les meilleures pratiques internationales en la matière. Ses travaux de recherche scientifique ainsi que son expertise pour l'analyse des big data mettent la R&D et l'innovation au cœur de la réflexion du Conseil d'administration d'Ubisoft.

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Technologie et digital
- Modélisation des risques environnementaux
- Gouvernance et planification stratégique

* Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

**Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Présidente du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale****62 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

22/09/17

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/24

260

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Associée et Industrial & Technology Practice Leader de Cabinet Progress

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Administratrice de Coheris SA *

ÉTRANGER

Administratrice d'IIC Partners**BIOGRAPHIE**

Corinne Fernandez-Handelsman est Industrial & Technology Practice Leader, et Associée au sein du cabinet Progress, spécialisé dans le recrutement de cadres dirigeants. Progress est membre du réseau international IIC Partners, qui fédère des cabinets indépendants comptant parmi les leaders de leur marché. Elle a également dirigé la Practice « Technologie, Media digitaux et Télécommunications » au sein de ce réseau pendant plusieurs années.

Corinne Fernandez-Handelsman apporte à Ubisoft une expertise dans le domaine du recrutement, ainsi qu'une connaissance précieuse des sujets de sourcing, d'attraction et de rétention des talents dans le domaine digital et technologique. Elle démarre sa carrière à la SNCF avant d'intégrer, en 1986, le cabinet de conseil en stratégie Boston Consulting Group en tant que consultante. En 1988, elle rejoint GSI, société de services numériques rachetée par ATOS en 1997, où elle sera successivement consultante, Directrice marketing & communication, Responsable de business units, et Global Account Manager. Elle rejoint Progress en 1999.

Corinne Fernandez-Handelsman siège au Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ainsi qu'au Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale. Elle est diplômée de HEC Paris.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Évaluation, recrutement et accompagnement des talents
- Management d'un réseau international de chasseurs de têtes

* Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

**Belén ESSIUX-TRUJILLO****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****58 ans****Nationalité espagnole****1^{re} nomination (administratrice)**

08/12/20

Date d'échéance du mandat

AG 2027

Nombre d'actions au 31/03/24

235

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Directrice des ressources humaines de la division Produits Professionnels de L'Oréal

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

De nationalité espagnole, titulaire d'une maîtrise en droit en 1989 et diplômée de l'école de commerce de l'ICADE à Madrid, Belén a démarré sa carrière au Boston Consulting Group (BCG) où elle a passé deux ans. Belén a ensuite occupé plusieurs postes clés dans le domaine des ressources humaines dans des entreprises internationales : elle a dirigé les ressources humaines pour les filiales européennes du groupe PSA (1993 – 1998), elle a piloté le développement des carrières chez Valéo Thermique Habitaclé (1999 – 2000), au sein de Danone (2000 – 2004) elle a été successivement Directrice du développement des ressources humaines de la branche biscuits et Directrice de la mobilité internationale pour le Groupe. Elle a également été Directrice des ressources humaines du pôle industriel d'Hermès (2005-2008) puis Hermès Sellier (2008-2012). Entre 2012 et 2016, elle a occupé le poste de Directrice des ressources humaines de Kering, dont elle était à ce titre membre du Comité exécutif. Depuis 2019, Mme Essioux-Trujillo occupe le poste de Directrice des ressources humaines de la division Produits Professionnels chez L'Oréal.

Belén apporte au Conseil d'administration d'Ubisoft sa solide expérience opérationnelle et la vision qu'elle a développée au sein de grandes entreprises internationales, aidant avec succès à faire croître leurs équipes et leurs talents ainsi qu'à la transformation de ses organisations. Son expertise et sa vision éclairée en ressources humaines aideront aux réflexions du Conseil d'administration sur ces sujets, d'une importance capitale pour Ubisoft.

Belén Essioux-Trujillo a été nommée administratrice indépendante le 8 décembre 2020 par voie de cooptation en remplacement de Virginie Haas, démissionnaire de ses fonctions d'administratrice. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 27 septembre 2023.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Expérience au sein de grands groupes internationaux
- Gestion des ressources humaines
- Processus de transformation des organisations

* Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

**Katherine HAYS****Administratrice indépendante****48 ans****Nationalité américaine****1^{re} nomination (administratrice)**

27/09/23

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/24 :0 ⁽¹⁾**Nombre de mandats****(administratrices/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) ⁽²⁾ : 2**

Ubisoft Entertainment SA

Technicolor Creative Studios SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Administratrice de Technicolor Creative Studios SA ⁽²⁾

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Senior advisor de Mubadala (Émirats Arabes Unis)
Co-fondatrice de Vivoom Inc. (États-Unis)**BIOGRAPHIE**

Katherine Hays a plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de l'eSport, des jeux vidéo, de la publicité, des médias et du divertissement, en tant qu'entrepreneur et dirigeante. Elle a commencé sa carrière en tant qu'analyste financier chez Salomon Smith Barney et Goldman Sachs où elle a couvert des entreprises mondiales de médias telles que AOL Time Warner, Disney et News Corp. En 2003, elle a cofondé Massive, une société de publicité dans les jeux, dont elle a été la Directrice financière et la Directrice opérationnelle, jusqu'à son rachat par Microsoft en 2006. Elle a ensuite été nommée Senior Director de MSN et de Microsoft Startup Labs chez Microsoft. En 2008, elle est devenue Directrice générale de Genarts, Inc. Elle a fait évoluer l'entreprise pour la hisser au rang de premier fournisseur mondial de logiciels d'effets spéciaux pour le marché professionnel et a réussi à faire évoluer son modèle économique vers un modèle de revenus basé sur l'abonnement. En 2016, elle a fondé Vivoom, une plateforme conçue pour aider les marques à co-créer du contenu mobile avec leurs clients. Elle est actuellement membre indépendante du Conseil d'administration de Technicolor Creative Studios (depuis 2022), conseille de nombreuses start-ups spécialisées dans l'eSport et conseille également des investisseurs institutionnels aux Émirats arabes unis. Katherine est titulaire d'un MBA de la Harvard Business School et d'une licence d'art de l'université de Princeton. Elle est de nationalité américaine.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Stratégie entrepreneuriale
- Métiers de l'Entertainment

(1) Cf. 4.1.2.3.1 : acquisition progressive dans un délai d'un an à compter de la nomination d'un nombre d'Actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), suite au versement de la rémunération allouée en qualité d'administrateur (Cf. 4.2.1.2)

(2) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé

**Olfa ZORGATI****Administratrice indépendante****50 ans****Nationalité franco-tunisienne****1^{re} nomination (administratrice)**

27/09/23

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/240 ⁽¹⁾**Nombre de mandats****(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) ⁽²⁾ : 1**

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Directrice générale d'ESI Group

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Olfa Zorgati bénéficie d'une solide expérience dans la finance et le management, avec une expertise approfondie dans le domaine de la Tech. Elle a rejoint ESI Group en juin 2018 en tant que Directrice financière puis Directrice générale adjointe en charge des Opérations avant d'être nommée Directrice générale du Groupe. ESI Group est une société de logiciels de simulation virtuelle cotée sur Euronext Paris jusqu'à fin janvier 2024 et valorisée près d'1 milliard d'euros. Olfa a fortement contribué à la réorientation de la stratégie, du business model et de la culture de la Société avec un impact significatif sur la croissance, la rentabilité et la valeur actionnariale créée. De 2016 à 2018, elle a été Directrice financière de MetaPack, un leader mondial dans le domaine du SaaS pour les systèmes logistiques du e-commerce, basé à Londres. Auparavant, elle a été Directrice générale adjointe en charge des opérations de VentureBeat (2013-2015), un média de premier plan couvrant les technologies de transformation, basé à San Francisco, aux États-Unis. Elle y a joué un rôle clé dans la transformation de son modèle économique (abonnements vs revenus publicitaires) qui a permis à l'entreprise de connaître une période de forte croissance. Au cours de ces années, elle s'est concentrée sur l'introduction et la mise en œuvre de méthodologies agiles et sur la transformation des processus internes. Parmi ses autres expériences, elle a passé trois ans chez Ventadis, groupe de distribution multicanal et filiale du groupe M6, et sept ans chez Vivendi, où elle a occupé divers postes dans les domaines de la finance et des fusions et acquisitions. Olfa a commencé sa carrière à la Société Générale dans le domaine des fusions et acquisitions. Elle dispose ainsi d'une solide expérience dans le E-commerce, les médias et les entreprises de technologie SaaS. Olfa est diplômée d'HEC Paris et possède la double nationalité tunisienne et française.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Expériences Tech

(1) Cf. 4.1.2.3.1 : acquisition progressive dans un délai d'un an à compter de la nomination d'un nombre d'Actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), suite au versement de la rémunération allouée en qualité d'administrateur (Cf. 4.2.1.2)

(2) Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

**John PARKES****Administrateur représentant les salariés actionnaires****54 ans****Nationalité franco-anglaise****1^{re} nomination
(administrateur représentant
les salariés actionnaires)**

02/07/20

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/24

185

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Managing Director d'Ubisoft France SAS

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Actuellement SVP Marketing dans la division Global Publishing du groupe, John Parkes a réalisé une grande partie de sa carrière chez Ubisoft qu'il a rejoint en 2002 après avoir été Brand Manager chez Schweppes à Paris, puis Senior Key Account Manager chez SC Johnson à Londres. Il est diplômé de HEC Paris, et de l'Université de Bristol en sciences, au Royaume-Uni.

John Parkes est entré chez Ubisoft en tant que Marketing Director UK à Londres, responsable des activités marketing au Royaume-Uni et du développement de la marque.

Il a été nommé en 2005 VP Marketing EMEA à Paris, en charge du développement des stratégies marketing et de l'exécution du lancement du portefeuille de marques d'Ubisoft pour la région EMEA. Il encadre alors une équipe de relations publiques/communication, de marketing digital et de marketing de marque.

En 2010, il est nommé Managing Director d'Ubisoft France, responsable de la gestion commerciale et du développement des ventes, des marques et des communautés d'Ubisoft sur le marché français. Fin 2021, John Parkes a rejoint l'équipe dirigeante de la nouvelle structure Global Publishing en tant que SVP Marketing Services. Avec ses équipes, il dirige la stratégie et l'exécution du marketing opérationnel et l'engagement des joueurs pour les marques Ubisoft au niveau mondial à travers la communication, les médias, le CRM, les communautés et la relation client.

Fort de ses plus de 20 années d'expertise commerciale et marketing dans l'industrie du jeu et du divertissement, John Parkes apporte notamment au Conseil d'administration une compréhension du marché et de ses opportunités. En tant que salarié et manager d'Ubisoft ayant une connaissance approfondie du Groupe, John Parkes apporte également une vision opérationnelle des activités et de l'organisation du Groupe.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL
D'ADMINISTRATION**

- Marketing et stratégie commerciale
- Développement et innovation produits
- Connaissance approfondie de l'industrie
- Éducation multiculturelle et expérience internationale

* Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

**Lionel BOUCHET****Administrateur représentant les salariés****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance** ⁽¹⁾**50 ans****Nationalité française****Élection (administrateur représentant les salariés)**

07/03/18

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/24

148

Nombre de mandats**(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées)** ⁽²⁾ : 1

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Directeur technologie de Studios français d'Ubisoft

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Lionel Bouchet siège au Conseil d'administration en qualité d'administrateur représentant les salariés.

Actuellement Directeur technologie au siège du Groupe en charge du suivi des évolutions technologiques et des projets, il a réalisé toute sa carrière chez Ubisoft qu'il a rejoint en 1996. Il travaille d'abord comme programmeur sur POD, le tout premier jeu de voitures développé par Ubisoft, puis sur plusieurs jeux de Formule 1. À partir de 2005, il se consacre à la montée en puissance de la franchise à succès *Ghost Recon* et devient responsable du développement du moteur et des outils de la marque, projet ambitieux co-développé par trois studios : Ubisoft Paris, Ubisoft Montpellier et Ubisoft Bordeaux. Son expérience de plus de 20 ans au sein des studios français lui permet de cerner l'ensemble des enjeux des équipes de production, avec un focus particulier sur les enjeux technologiques.

En tant que salarié d'Ubisoft et fort de sa connaissance approfondie du Groupe, Lionel apporte au Conseil d'administration la vision opérationnelle des entités de la société.

Il a siégé au Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale depuis sa création en 2018 jusqu'au 27 septembre 2023, date à laquelle il a rejoint le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Lionel Bouchet est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique à l'EERIE de Nîmes.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Production de jeux vidéo
- Pipeline technique de développement d'un jeu vidéo
- Informatique en général

(1) Membre du CNRG depuis le 27 septembre 2023 et cessation à même date des fonctions de membre du Comité RSE

(2) Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

**Anne WÜBBENHORST****Administratrice représentant les salariés****Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale****35 ans****Nationalité allemande****Élection (administratrice représentant les salariés)**

16/12/20

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/24

222

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONSEN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

Senior Gameplay Programmer de Studio de Paris d'Ubisoft

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/24

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEXPIRÉS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Actuellement Senior Gameplay Programmer au Studio de Paris d'Ubisoft, Anne a rejoint Ubisoft en 2014, après une première expérience acquise chez Ninja Kiwi, un éditeur de jeux en ligne et sur mobile basé en Écosse et en Nouvelle-Zélande.

Anne a commencé sa carrière chez Ubisoft en tant que membre de l'équipe de *Just Dance*, où elle a passé cinq ans à travailler sur autant d'itérations du jeu, et a contribué à son succès en mettant en place des innovations majeures de la marque.

Après cette expérience enrichissante, Anne a rejoint l'équipe Artificial Intelligence Gameplay de *Ghost Recon* en tant que Senior Gameplay Programmer.

Passionnée par l'innovation et les nouvelles technologies, Anne apporte au Conseil d'administration des perspectives qui reflètent l'esprit et les aspirations des jeunes générations et sa profonde compréhension du processus de production des jeux.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Production de jeux vidéo
- Connaissance en programmation de jeux (spécialité Intelligence Artificielle)
- Perspective des jeunes générations

* Société anonyme, ayant son siège social sur le territoire français, cotée sur un marché réglementé

4.1.1.3 Évolution du Conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024

Conseil d'administration		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
Katherine Hays (AG 2023) Olfa Zorgati (AG 2023)	Corinne Fernandez-Handelsman Belén Essioux-Trujillo	Didier Crespel (AG 2023) ⁽¹⁾ Florence Naviner (AG 2023) ⁽¹⁾
Administrateur/rice référent(e)		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
Claude France ⁽²⁾	N/A	Didier Crespel (AG 2023) ⁽¹⁾
Comité d'audit et des risques		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
Claude France, Présidente ⁽³⁾	N/A	Didier Crespel, membre ⁽¹⁾ Florence Naviner, Présidente ⁽¹⁾
CNRG		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
Lionel Bouchet, membre ⁽⁴⁾	Corinne Fernandez-Handelsman, membre ⁽⁵⁾ Belén Essioux-Trujillo, membre ⁽⁶⁾	N/A
Comité RSE		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
N/A	Corinne Fernandez-Handelsman, Présidente ⁽⁵⁾	Lionel Bouchet, membre ⁽⁴⁾

(1) Par suite de non-renouvellement et/ou démission avec effet à l'issue de l'AG 2023

(2) Avec effet à l'issue de l'AG 2023 pour une durée de 2 ans conformément au règlement intérieur du Conseil (Cf. 4.1.2.4.1)

(3) Nomination avec effet à l'issue de l'AG 2023

(4) Intégration au CNRG à l'issue de l'AG 2023 et cessation à même date des fonctions de membre du Comité RSE

(5) Confirmation en qualité de Présidente du Comité RSE et membre du CNRG suite au renouvellement de son mandat d'administratrice par l'AG 2023

(6) Confirmation en qualité de membre du CNRG suite au renouvellement de son mandat d'administratrice par l'AG 2023

4.1.2 ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE

Les statuts disposent que le Conseil comprend des administrateurs nommés par l'AG et/ou désignés par les salariés. Le règlement intérieur du Conseil complète les règles légales, réglementaires et statutaires et précise ses modalités de fonctionnement, en lien avec le Code Afep-Medef.

Le Conseil recherche en permanence un mode de fonctionnement optimal de gouvernement de l'entreprise. La composition du Conseil et de ses comités respecte les dispositions sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes et la présence d'administrateurs/rices indépendant(e)s. Elle prend en compte la proportion significative détenue par le concert familial Guillemot étendu à Tencent Mobility Limited (25,4 % du capital social représentant 29,6 % des droits de vote (Cf. 7.3.3)) ainsi que le nombre statutaire d'administrateurs/rices représentant les salariés et/ou les salariés actionnaires.

4.1.2.1 Règles et principes de gouvernance

Ubisoft dispose d'un mode de gouvernement d'entreprise adapté à ses spécificités qui s'inscrit dans une démarche constante de progrès. L'activité des différents comités est animée par leur Présidente respective.

Les sujets, liés notamment à la stratégie sont supervisés par la Direction générale ainsi que ceux liés à l'efficacité de la gouvernance, dont l'administratrice référente peut débattre lors des réunions des administratrices indépendantes organisées par ses soins si elle le juge nécessaire (Cf. 4.1.2.4.4).

L'activité opérationnelle et fonctionnelle est assurée par les membres du Comité exécutif (Cf. 4.1.2.2.3). Les retours du Comité exécutif sont autant d'éléments que le Directeur général prend en considération dans l'élaboration de la stratégie du Groupe, assisté dans son analyse par les Directeurs généraux délégués, avant de soumettre quand requis toute nouvelle tendance ou adaptation liée à la stratégie, au Conseil d'administration notamment lors des sessions stratégiques (Cf. 4.1.2.4.1). À ce titre, le Comité exécutif a pour mandat de présenter régulièrement des points sur le déploiement de la stratégie, ainsi que de nouvelles recommandations en rapport avec l'évolution du marché lors des sessions stratégiques du Conseil.

La pertinence de cette organisation en termes de gouvernance est régulièrement débattue au sein du Conseil de la Société, fort des recommandations du CNRG prenant en considération les commentaires en la matière ayant pu être formulés par les administrateur/rices indépendant(e)s (Cf. 4.1.2.4.4), ainsi qu'à l'occasion des évaluations internes ou externes (Cf. 4.1.2.3.4), offrant ainsi au Conseil les éléments nécessaires aux fins de prendre toutes décisions liées à son fonctionnement.

Le fonctionnement du groupe Ubisoft implique de multiples décisions qui doivent être prises au bon niveau de l'organisation en réservant l'intervention du Conseil à celles relevant de son champ de compétences, notamment en matière de politique financière, de stratégie, de développement durable dans toutes ses composantes sociales, sociétales et environnementales.

Le Conseil de la Société, au regard des recommandations du CNRG, s'attache à mettre en place une structure de gouvernance adaptée à l'importance des missions qui lui sont confiées, tout en étant en mesure de faire face aux enjeux propres au groupe Ubisoft et en respectant les meilleures pratiques de place en la matière.

À ce titre, le Conseil estime que son organisation actuelle est adaptée aux enjeux du Groupe et qu'elle a notamment fait ses preuves, en particulier lors de périodes spécifiques et/ou d'événements inédits, tant en France qu'à l'international. Cette organisation offre une réactivité décisionnelle, tout en fédérant les équipes et les parties prenantes.

Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code Afep-Medef disponible sur le site internet de l'Afep (www.afep.com).

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce, le tableau ci-dessous précise les dispositions du Code Afep-Medef qui ont été écartées par la Société et les raisons pour lesquelles elles l'ont été.

Dispositions du Code Afep-Medef**Explications****11.2 Évaluation du Conseil d'administration**

« L'évaluation vise trois objectifs :
[...] apprécier la contribution effective
de chaque administrateur aux travaux
du Conseil. »

La contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil a été appréciée à l'occasion de l'évaluation triennale par un tiers indépendant entre janvier et mars 2023 (Cf. 4.1.2.3.4).

En dehors des évaluations triennales par un tiers indépendant, la question de la compétence et de la contribution individuelle des administrateurs aux travaux du Conseil comme à ceux des comités, est appréciée en continu avec un examen particulier à l'occasion du renouvellement des mandats d'administrateur/rice et de membre des comités. Les évaluations annuelles réalisées par le CNRG par le biais d'un questionnaire détaillé, qui traite spécifiquement du fonctionnement du Conseil permet ainsi aux administrateurs, s'ils le souhaitent, d'exprimer librement leur appréciation aux contributions individuelles des autres administrateurs.

27.1 Information permanente

« Tous les éléments de rémunération
potentiels ou acquis des Dirigeants
mandataires sociaux sont rendus publics
après la réunion du Conseil les ayant arrêtés. »

Les éléments de rémunération potentiels ou acquis ne sont pas rendus publics à l'issue du Conseil les arrêtant mais dans le Document d'Enregistrement Universel, au 4.2 sur la rémunération des mandataires sociaux (vote « Ex Post » ou « Ex Ante ») pour des contraintes de calendrier/timing, dans la mesure où :

- les cibles inhérentes aux critères financiers de la rémunération variable annuelle (le « Bonus ») du PDG sont connues au plus tôt lors de la publication des résultats annuels ⁽¹⁾ ;
- les conditions de performance devant s'appliquer aux LTI sont rendues publiques antérieurement à l'attribution ⁽²⁾ et les LTI arrivés à échéance à terme ou par anticipation au titre de l'exercice en cours font l'objet d'une information dans le Document d'Enregistrement Universel ⁽³⁾.

En conséquence, seule la nature des critères RSE (Cf. 4.2.1.4) pourrait dans les faits être communiquée à l'issue du Conseil fixant les conditions de performance du Bonus et/ou des LTI ; ce qui en termes de lisibilité ne semble pas cohérent si cet élément n'est pas inscrit dans la globalité.

(1) Soit pour le Bonus attribué au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 (FY24) en mai 2024, correspondant à la date d'arrêt du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise par le Conseil d'administration

(2) Dans le Document d'Enregistrement Universel de l'exercice antérieur (Cf. 4.2.1.4 et 4.2.1.5 : Application de la politique de rémunération au titre de l'exercice en cours à date de publication dudit Document d'Enregistrement Universel)

(3) Exception faite de la cible du critère MAU ne pouvant être rendue publique pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe

Règlement intérieur du Conseil d'administration

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

Il fait l'objet d'un examen et d'une mise à jour régulière par le Conseil – la dernière mise à jour est intervenue le 15 mai 2024.

Les règlements intérieurs du Comité d'audit et des risques, du CNRG et du Comité RSE sont annexés au règlement intérieur du Conseil.

Le règlement intérieur du Conseil publié sur le site internet de la Société fixe les principes qui, sans être érigés en règles rigides, doivent guider la composition du Conseil et de ses comités.

4.1.2.2 Direction générale et instances de direction

La loi :

- d'une part, prévoit que le Conseil élit parmi ses membres un Président, personne physique, qui organise et dirige les travaux du Conseil dont il rend compte à l'AG et veille au bon fonctionnement des organes sociaux de la Société ; et
- d'autre part, offre le choix au Conseil de confier la Direction générale de la Société au Président du Conseil d'administration (« unicité ») ou à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de Directeur général (« dissociation »), pouvant se faire assister dans ses fonctions d'un ou plusieurs Directeurs généraux délégués.

Le choix entre unicité ou dissociation des fonctions de Président et Directeur général fait l'objet, notamment à chaque renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot, de réflexions approfondies et structurées par les administrateurs/rices indépendant(e)s lors d'une réunion (Cf. 4.1.2.2.1 ci-après).

M. Yves Guillemot est assisté dans ses fonctions de Directeur général par M. Claude Guillemot, Directeur général délégué en charge des opérations, M. Michel Guillemot, Directeur général délégué en charge du développement, de la stratégie et de la finance, M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'édition et M. Christian Guillemot, Directeur général délégué en charge de l'administration (Cf. 4.1.2.2.2) ainsi que par le Comité exécutif (Cf. 4.1.2.2.3).

4.1.2.2.1 Modalités d'exercice de la Direction générale

Le Code Afep-Medef mentionne que :

« **3.1** : Le droit français offre à toutes les sociétés anonymes le choix entre la formule moniste (conseil d'administration) et la structure duale (directoire et conseil de surveillance).

3.2 : En outre, les sociétés à Conseil d'administration ont le choix entre la dissociation et l'unicité des fonctions de Président et de Directeur général. La loi ne privilégie aucune formule et donne compétence au Conseil d'administration pour choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale. Il appartient au Conseil de se prononcer et d'expliquer sa décision ».

Le Conseil d'administration a, lors de sa séance en date du 15 mai 2024, pris acte de la recommandation des administratrices indépendantes telle que formulée suite à leur réunion en date du 30 avril 2024, et estimé que le choix de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général permet d'optimiser les performances du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme. Cette modalité d'exercice de la Direction générale offre une prise de décisions souple et réactive :

- d'une part, en bénéficiant de l'efficacité d'un circuit décisionnel qui a fait ses preuves au fil du temps en adéquation avec les spécificités du Groupe, dont le secteur d'activité requiert des prises de décisions rapides dans un environnement international en constante évolution et particulièrement concurrentiel, tout en assurant et en renforçant la cohésion de l'ensemble de l'organisation (stratégie et fonction opérationnelle) accentuée notamment depuis la mise en place d'un Comité exécutif élargi (Cf. 4.1.2.2.3) et ainsi en optimisant le processus des décisions ; et
- d'autre part, en favorisant une relation pérenne entre les actionnaires et le Président-Directeur général, interlocuteur privilégié ayant une connaissance approfondie du Groupe et de ses métiers.

Ce mode d'organisation de la Direction générale permet ainsi de faciliter les orientations stratégiques du Groupe grâce à une prise de décisions rapide et une communication fluide entre le Conseil et les équipes de direction, tout en assurant la cohérence de ces décisions.

Cette structure s'avère donc plus légère et réactive, un représentant parlant d'une seule voix avec l'ensemble des parties prenantes.

L'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général s'inscrit par ailleurs dans la tradition de gouvernance d'Ubisoft au regard de la spécificité de son actionnariat notamment ainsi que dans le respect de règles de gouvernance équilibrées à travers la mise en place de contre-pouvoirs renforcés de manière constante :

- la présence depuis le 3 mars 2016 d'un(e) **administrateur/riche référent(e) indépendant(e)**, doté(e) de pouvoirs propres (Cf. 4.1.2.4.4), dont la mission principale est de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance. À ce titre, il/elle peut se voir confier les relations avec les actionnaires en matière de gouvernance. Parmi les prérogatives de l'administrateur/riche référent(e) figurent la possibilité de réunir les administrateurs/riches indépendant(e)s et l'opportunité de pouvoir proposer si nécessaire au Président du Conseil d'administration l'ajout de points à l'ordre du jour des réunions du Conseil, lui demander de procéder à la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- la tenue de **réunion(s) des administrateurs/riches indépendant(e)s**, hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux, au moins une fois par an sur convocation de l'administrateur référent afin de débattre de sujets en dehors d'une réunion plénière du Conseil (Cf. 4.1.2.4.4).

Une organisation équilibrée par le biais de :

- **limitations** apportées par le Conseil **aux pouvoirs du Directeur général**.

Le règlement intérieur du Conseil stipule que sont soumises à autorisation préalable du Conseil :

« Toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société et/ou du Groupe, ainsi que tous projets d'investissements stratégiques portant sur les opérations de croissance externe susceptibles d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques excédant les pouvoirs du Directeur général, à savoir toutes opérations d'investissements externes portant sur l'acquisition de participations ou d'actifs d'un montant unitaire supérieur à cent (100) millions d'euros et non déjà approuvées par le Conseil d'administration. Le montant à retenir est celui de la valeur d'entreprise quelles que soient les modalités de paiement du prix (immédiat ou différé, en numéraire ou en titres...) ».

Par ailleurs, le Conseil a renouvelé le 15 mai 2024 le montant global annuel de 150 M€ octroyé au Président-Directeur général aux fins d'octroyer des cautions, avals et garanties, en ce inclus les engagements pris par les sociétés contrôlées au sens du II de l'article L. 233-16 du Code de commerce nonobstant la dérogation offerte en la matière par l'article L. 225-35 dudit Code :

■ **l'indépendance et les pouvoirs du Conseil et des comités**

La politique de diversité de la composition du Conseil (Cf. 4.1.2.3.3) et notamment la présence d'administrateurs/riches indépendant(e)s contribuent à l'équilibre des pouvoirs et permettent ainsi au Conseil d'exercer pleinement ses fonctions de contrôle de l'exécutif. L'équilibre des pouvoirs est également assuré par la pleine implication des administrateurs dans les travaux du Conseil et des comités (les trois comités étant présidés par des administratrices indépendantes). L'examen libre des sujets étudiés en comités permet par ailleurs aux administrateurs y siégeant d'approfondir certains sujets et d'être en contact direct avec les équipes du groupe Ubisoft ;

- **l'information** en toute transparence fournie aux administrateurs, qui sont tenus régulièrement informés de l'ensemble des aspects ayant trait à l'activité et aux performances du Groupe par la Direction générale ;

- **l'interaction** régulière entre les administrateurs non exécutifs et les principaux cadres dirigeants à l'occasion notamment de présentations faites en Conseil, en comités ou lors des sessions stratégiques (Cf. 4.1.2.4.1).

4.1.2.2.2 Directeurs généraux délégués

M. Yves Guillemot est assisté dans ses fonctions de Directeur général par M. Claude Guillemot, M. Michel Guillemot, M. Gérard Guillemot et M. Christian Guillemot, actionnaires fondateurs, dont les analyses et conseils sur les sujets transversaux stratégiques dans les domaines notamment des opérations, du développement et de la stratégie, de l'édition et de la finance, offrent au Directeur général une vision macro des orientations stratégiques à adopter, mises en perspective avec tout avis opérationnel posé par le Comité exécutif – le Conseil validant et/ou déterminant les objectifs et le périmètre d'actions de la Direction générale lors de la présentation des *business plans* à cinq ans notamment.

Leur grande connaissance du Groupe, la complémentarité de leurs compétences ainsi que leur expérience tant professionnelle qu'en tant que dirigeant exécutif au sein de leur propre groupe, alliées à l'importance de l'actionnariat du concert familial Guillemot (représentant 15,44 % du capital social et 20,45 % des droits de vote au 31 mars 2024), auquel il a été donné une nouvelle dimension à la suite des accords conclus avec Tencent Mobility Limited (ci-après « **Tencent** ») en septembre 2022 (Cf. 7.3.3.3) – le concert familial Guillemot adossé à Tencent représentant au 31 mars 2024 25,42 % du capital social et 29,64 % des droits de vote, constituent un atout important notamment en termes de pérennité du Groupe et permettent une vision long terme du management.

Le Directeur général en sa qualité de pilier central de la stratégie du Groupe, après avoir opéré les choix jugés les plus appropriés pour le Groupe avec l'assistance des Directeurs généraux délégués et au regard des informations et recommandations qui lui sont remontées par le Comité exécutif, présente au Conseil les évolutions stratégiques pour validation après un examen approfondi au cours de sessions stratégiques bi-annuelles.

4.1.2.2.3 Comité exécutif

Ubisoft s'engage à adapter en permanence son organisation à une industrie en constante évolution.

Le Comité exécutif assiste pleinement le Dg dans l'exercice de ses fonctions. Il présente à ce titre régulièrement des points sur le déploiement de la stratégie, ainsi que de nouvelles recommandations en rapport avec l'évolution du marché lors des sessions stratégiques du Conseil.

Le Comité exécutif s'est réuni 9 fois au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Les membres du Comité exécutif sont au 15 mai 2024 (par ordre alphabétique) :

Alain Corre	M	Chief Publishing Officer
Jean-Michel Detoc	M	Chief Mobile Officer
Laurent Detoc	M	Chief Direct to Player
Frédéric Duguet	M	Chief Corporate Finance Officer
Yves Guillemot	M	Président-Directeur général
Caroline Jeanteur	F	Chief Purpose Officer
Cécile Russeil	F	Executive Vice-President
Martin Schelling	M	Chief Production Officer
Marie-Sophie de Waubert	F	Chief Studios and Portfolio Officer

Il est rappelé que conformément d'une part, aux dispositions de l'article L. 22-10-10, 2°, du Code de commerce et d'autre part, du Code Afep-Medef stipulant que :

« **8.1** : Sur proposition de la Direction générale, le Conseil détermine des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes. La Direction générale présente au Conseil les modalités de mise en œuvre des objectifs, avec un plan d'action et l'horizon de temps dans lequel ces actions seront menées. La Direction générale informe annuellement le Conseil des résultats obtenus ».

Le Comité exécutif, composé de 9 membres, affiche un taux de mixité de 33,33 % – étant rappelé que le taux prévu par l'article L. 1142-11 du Code du travail, instauré par la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 (loi « Rixain ») est à horizon FY26 de 30 % et FY29 de 40 %.

Le Conseil s'assure par ailleurs régulièrement, au travers des travaux en la matière du CNRG, que les Dirigeants mandataires sociaux mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en termes de représentation équilibrée au sein des instances dirigeantes : des informations relatives aux objectifs et aux actions du groupe Ubisoft en matière de diversité et d'inclusion sont présentées au 5.3.3.

4.1.2.2.4 Plans de succession

Lors des revues annuelles ou du suivi des plans de succession, le Conseil s'assure de la cohérence des plans de succession, compte tenu de la particularité de son actionnariat familial et de sa composition, avec les pratiques du Groupe et du marché. Il s'attache à évaluer, en adéquation avec les mesures mises en œuvre aux fins d'assurer pérennité et efficacité du Groupe à tous les niveaux, la pertinence de la composition de ses instances dirigeantes.

Par ailleurs, le CNRG, dans le cadre du suivi des réflexions sur le plan de succession du Comité exécutif, s'enquiert du respect des objectifs fixés en termes de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes (Cf. 4.1.2.2.3) au regard des profils alors existants. Le Conseil d'administration est en outre informé par la Direction générale de ses réflexions sur la composition du Comité exécutif et prend connaissance des résultats obtenus en termes de mixité.

Il est à noter que l'évaluation externe du Conseil d'administration et des comités conduite entre janvier et mars 2023 (Cf. 4.1.2.3.4) a mis en avant la place accordée par le Conseil et ses comités au plan de succession, en prenant en compte la structure familiale du Groupe.

4.1.2.3 Le Conseil d'administration et ses comités

Les règles et modalités de fonctionnement du Conseil sont définies par la loi, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil.

4.1.2.3.1 Règles régissant la Composition du Conseil d'administration

- **Nombre d'administrateurs** : Les statuts de la Société prévoient que le Conseil est composé de trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte dans ce calcul.
- **Mode de nomination** : En cours de vie sociale, les administrateurs, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, sont nommés ou renouvelés par l'AG ordinaire ; toutefois en cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'AG extraordinaire statuant sur l'opération. Entre deux AG, et en cas de vacance par décès ou par démission, des nominations peuvent être effectuées à titre provisoire par le Conseil ; elles sont alors soumises à ratification de la prochaine AG.
- **Durée des fonctions d'administrateur** : En application de l'article 8 des statuts de la Société, la durée des fonctions des administrateurs est de quatre ans avec un système de renouvellement par échelonnement, pour les administrateurs nommés par l'AG. Ce système de renouvellement par échelonnement vise à favoriser un renouvellement harmonieux du Conseil et éviter ainsi un « renouvellement en bloc » conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. Afin de permettre ce renouvellement échelonné, il est prévu que l'AG puisse, à titre exceptionnel, nommer ou renouveler un ou plusieurs administrateurs pour une durée de deux ou trois ans.

Lorsqu'en application des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, un administrateur est nommé en remplacement d'un autre, il n'exerce ses fonctions que pendant la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'AG ordinaire qui statue sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire ledit mandat.

- **Âge limite des administrateurs** : Les statuts prévoient une limite d'âge de 80 ans.
- **Détention d'Actions Ubisoft** : En vertu du règlement intérieur du Conseil, chaque administrateur doit acquérir progressivement dans un délai d'un an à compter de sa nomination, à la suite du versement de la rémunération lui étant allouée en qualité d'administrateur, un nombre d'Actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), qu'il doit conserver pendant toute la durée de son mandat. Le nombre d'Actions détenues par les administrateurs est variable, la Société considérant à ce stade que le nombre d'Actions détenues par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat.
- **Administrateur(s) représentant les salariés** : Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à un (1) si le nombre d'administrateurs composant le Conseil, en vertu des dispositions des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, est inférieur ou égal à huit (8) et à deux (2) si ce nombre est supérieur à huit (8).

Extrait de l'article 8.2 des statuts de la Société

« Les administrateurs représentant les salariés seront désignés, [...], par une élection auprès des salariés de la Société et de ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français [...]. L'élection sera réalisée dans le cadre d'un collège unique, au scrutin majoritaire à deux tours lorsqu'un seul siège est à pourvoir et au scrutin à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage lorsqu'au moins deux sièges sont à pourvoir. Les candidatures sont libres ou le cas échéant sont présentées selon les modalités précisées à l'article L. 225-28 alinéa 4 du Code de commerce. En cas de scrutin majoritaire à deux tours, si aucun candidat ne recueille la majorité absolue au premier tour, seules les deux candidatures ayant obtenu le plus grand nombre de suffrages au premier tour sont maintenues au second tour. L'élection pourra avoir lieu par vote électronique. Un règlement électoral est établi pour chaque élection afin d'en fixer les modalités ».

- **Administrateur(s) représentant les salariés actionnaires** : En application des dispositions des articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce et de l'article 8.3 des statuts de la Société, lorsqu'à la clôture d'un exercice, le rapport établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce fait apparaître que les actions détenues par le personnel de la Société le cas échéant, ainsi que par le personnel des sociétés

qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représentent plus de trois pour cent (3 %) du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'AG selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ainsi que par les statuts de la Société.

Extrait de l'article 8.3.3 des statuts de la Société

« L'Assemblée générale statue au vu d'une liste de candidats proposés par les salariés actionnaires et désignés selon les modalités suivantes :

a) Lorsque les actions sont détenues directement par les salariés visés à l'article L. 225-102 précité, en ce inclus via un plan épargne groupe, et que les droits de vote y afférents sont exercés directement par ces derniers, les candidats sont désignés à l'occasion de consultations organisées par la Société. Ces consultations précédées d'appels à candidatures parmi les salariés actionnaires ci-avant visés sont organisées par la Société par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote. Au terme de ces consultations, sont élus (scrutin majoritaire à un tour) un représentant titulaire ainsi qu'un représentant suppléant (à savoir le candidat ayant recueilli le plus grand nombre de voix après le représentant titulaire). Le représentant titulaire sera chargé de participer au vote du candidat parmi les membres du ou des conseil(s) de surveillance visé(s) au b) ci-après, en se réservant le droit de se présenter en tant que candidat également à l'issue dudit vote, ce qui porterait ainsi à deux le nombre de candidats au poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires.

b) Lorsque les actions sont détenues par les salariés et anciens salariés visés à l'article L. 225-102 précité par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) et que les droits de vote y afférents sont exercés par le ou les conseil(s) de surveillance du ou des FCPE, le ou les conseil(s) de surveillance du ou des FCPE ainsi que le représentant titulaire des salariés actionnaires visé au a) ci-avant désignent conjointement à la majorité des voix un candidat choisi parmi les membres du conseil de surveillance ayant répondu à appels à candidature à cette fin – étant précisé que le candidat ayant recueilli le plus grand nombre de voix juste après le candidat ainsi désigné assumera le rôle de suppléant [...].

En cas de pluralité de candidats [...] un candidat représentant les salariés actionnaires visé au a) ci-avant et un candidat représentant les salariés actionnaires via un FCPE visé au b) ci-avant, les candidats seront présentés au vote des actionnaires par ordre décroissant au regard du nombre d'actions détenues à la clôture du dernier exercice par chacune des catégories visées au a) et b) ci-avant – étant précisé que le vote des actionnaires cessera dès qu'un poste d'administrateur représentant les salariés actionnaires sera pourvu ».

4.1.2.3.2 Procédure de sélection des administrateurs

Le Conseil d'administration apporte une grande attention à la sélection de ses membres, en cherchant la diversité la plus adaptée (formations, parcours, mixité, indépendance...) aux besoins du Conseil, en incluant des expertises techniques variées et complémentaires. Pour chaque vacance, le CNRG étudie les profils de plusieurs membres potentiels et les candidatures qui lui

sont proposées, en recherchant la complémentarité des administrateurs et la cohérence dans la composition du Conseil et de ses comités. En ce sens, le CNRG s'évertue à doter le Conseil d'un faisceau de compétences diverses (sectorielles, sociétales, financières...) (Cf. 4.1.2.3.3). Cette analyse prend en considération les besoins à court terme eu égard aux échéances de mandats et intègre également une projection à moyen terme.

La procédure de sélection des **administrateurs/rices indépendant(e)s** est constituée de plusieurs phases, au cours desquelles le CNRG joue un rôle moteur, à savoir :

Profil	Candidatures	Sélection	Décision
Définition du profil recherché par le CNRG au regard : <ul style="list-style-type: none"> ■ des compétences et expériences visées, conformément à la politique de diversité du Conseil ; ■ des qualités professionnelles recherchées ⁽¹⁾ ; ■ de la parité femmes/hommes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recherches de profils effectuées par le CNRG avec l'aide le cas échéant d'un cabinet de recrutement ; ■ Étude approfondie des dossiers des profils ainsi identifiés ; ■ Établissement d'une liste de candidat(e)s potentiel(le)s ⁽²⁾. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Discussions au sein du CNRG sur l'adéquation des profils des candidats avec les besoins identifiés ⁽³⁾ ; ■ Vérification du respect des recommandations du Code Afep-Medef et/ou des dispositions légales ; ■ Conclusions et recommandations au Conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Présentation au Conseil de la liste prédéfinie par le CNRG ⁽⁴⁾ ; ■ Arrêté par le Conseil du/des projet(s) de résolution(s) en vue de la nomination d'un ou plusieurs administrateurs/rices à soumettre à l'assemblée générale des actionnaires ⁽⁵⁾.

(1) Dont des compétences à des fonctions exécutives ou en management, acquises au sein de grands groupes internationaux, la connaissance du Groupe et de ses activités, une expertise financière ou comptable, des compétences en matière de RSE, R&D digital

(2) Cette liste peut également être constituée de candidats suggérés par le CNRG, les membres du Conseil ou la Direction générale ainsi que, le cas échéant, par un ou plusieurs cabinet(s) de recrutement voire dans le cadre de candidatures spontanées

(3) Le CNRG s'attachant également à évaluer leur capacité à compléter les compétences nécessaires au Conseil, leurs disponibilité et motivation ainsi que leurs éventuels conflits d'intérêts

(4) Certains membres du Conseil d'administration peuvent s'entretenir avec les candidat(e)s

(5) Ou, en cas de vacance entre deux AG, à la nomination par voie de cooptation par le Conseil sous réserve de ratification par la plus prochaine AG

S'agissant du cas particulier des **administrateurs représentant les salariés** et de l'**administrateur représentant les salariés actionnaires**, la procédure de désignation et/ou d'élection selon le cas est régie par les statuts de la Société (Cf. 4.1.2.3.1).

Lorsque le Président du Conseil d'administration assume également les fonctions de Directeur général et qu'il convient, en application des dispositions du Code Afep-Medef et du règlement intérieur du Conseil et de ses comités, de procéder à la désignation d'un(e) **administrateur/riche référent(e)** choisi(e) parmi les administrateurs/rices indépendant(e)s.

4.1.2.3.3 Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration

Conformément au Code Afep-Medef et en vertu du règlement intérieur du Conseil qui prévoit que :

« Il appartient au Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de rechercher un équilibre au niveau de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes, les nationalités, l'âge, les qualifications et expériences professionnelles ».






Le Conseil s'interroge périodiquement, au regard des recommandations du CNRG, sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités en examinant de manière circonstanciée les éléments qu'il doit prendre en compte en la matière en application des dispositions du Code Afep-Medef ci-avant rappelées.

Le tableau ci-après présente les objectifs, les modalités et les résultats en la matière :

Objectifs	<p>Le Conseil considère que, pour atteindre un bon équilibre, il doit comporter des profils diversifiés, notamment en ce qui concerne l'âge, l'ancienneté, les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'un nombre suffisant d'administrateurs/rices indépendant(e)s.</p> <p>Le Conseil est attentif à maintenir une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique du Groupe et des administrateurs entrés plus récemment au Conseil.</p>
Modalités de mise en œuvre	<p>L'équilibre de la composition du Conseil et de ses comités fait partie des thèmes qui sont examinés chaque année dans le cadre de l'évaluation du Conseil *.</p> <p>Le CNRG tient également compte de cet objectif de diversité lorsqu'il examine toute candidature à un poste d'administrateur/rice ou de Dirigeant mandataire social, ou à un poste au sein d'un comité. Lorsque le CNRG fait des propositions au Conseil en vue de la nomination, du renouvellement ou de la révocation du mandat d'un administrateur/rice, il veille à appliquer la politique de diversité. La composition du Conseil fait l'objet chaque année d'un réexamen régulier notamment dans le cadre du Conseil qui arrête le texte des résolutions à présenter à l'AG.</p> <p>Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil comprend deux administrateurs/rices représentant les salariés ainsi qu'un administrateur représentant les salariés actionnaires, contribuant ainsi à la politique de diversité.</p>
Résultats obtenus	<p>Expertises</p> <p>Le CNRG a identifié un ensemble de compétences et d'expertises en lien avec la stratégie et les objectifs de développement du groupe Ubisoft.</p> <p>Il a ainsi été défini un ensemble de compétences et d'expertises en lien avec la stratégie et les objectifs de développement du Groupe conduisant à une complémentarité des administrateurs, du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines en lien avec la stratégie du Groupe, tel que figurant dans le schéma ci-après. Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent ainsi collégalement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.</p> <p>Au titre de la mise en œuvre de la procédure de sélection de nouveaux/elles administrateurs/rices indépendant(e)s intervenant notamment dans le cadre de non-renouvellement et/ou départ d'administrateurs, l'objectif de maintien d'une diversité des compétences et/ou des expertises au sein du Conseil d'administration est le fil conducteur de la définition des profils.</p>

* Cf. 4.1.2.3.4

TABLEAU DES COMPÉTENCES

		 Métiers Ubisoft	 Expérience Internationale	 RSE – Gestion des talents	 Technologie – Intelligence artificielle	 Finance – Audit – M&A
DIRECTION GÉNÉRALE	Yves GUILLEMOT, PDg	●	●	●		●
	Claude GUILLEMOT, DGd	●	●		●	
	Michel GUILLEMOT, DGd	●	●		●	●
	Gérard GUILLEMOT, DGd	●	●	●		
	Christian GUILLEMOT, DGd	●	●			●
ADMINISTRATRICES INDÉPENDANTES	Claude FRANCE		●			●
	Laurence HUBERT-MOY		●	●	●	
	Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN			●		
	Belén ESSIUX-TRUJILLO		●	●		
	Katherine HAYS	●	●			●
	Olfa ZORGATI	●	●		●	●
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES	John PARKES	●	●	●		
ADMINISTRATEUR/ RICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	Lionel BOUCHET	●			●	
	Anne WÜBBENHORST	●			●	
		10	11	6	6	6

**Résultats obtenus
(suite)****Administrateurs/rices indépendant(e)s**

Selon le règlement intérieur de la Société, les administrateurs/rices qualifié(s) d'indépendant(e)s doivent s'engager en toutes circonstances à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. À ce titre, ils/elles se doivent de ne pas rechercher ou accepter de la Société ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre leur indépendance.

La qualification d'administrateur/rice indépendant(e) est revue annuellement, notamment au titre de chaque critère défini par le Code Afep-Medef, sur la base du questionnaire adressé par le CNRG à chaque administrateur/rice concerné(e).

Les administrateurs/rices indépendant(e)s n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

	Claude France	Laurence Hubert-Moy	Corinne Fernandez- Handelsman	Belén Essioux- Trujillo	Katherine Hays	Olfa Zorgati
Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes ⁽¹⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 2 : Mandats croisés ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 3 : Relations d'affaires significatives ⁽³⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 4 : Lien familial ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 5 : Commissaire aux comptes ⁽⁵⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 6 : Durée de mandats supérieure à 12 ans ⁽⁶⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 7 : Statut du Dirigeant mandataire social non exécutif ⁽⁷⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Critère 8 : Statut de l'actionnaire important ⁽⁸⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nationalités et expériences internationales

Le Conseil compte 3 membres ayant une double nationalité et 3 membres ayant une nationalité étrangère.

La plupart des administrateurs ont une carrière et des responsabilités internationales. 3 administrateurs sont basés à l'étranger.

Répartition équilibrée des femmes et des hommes

Le Conseil estime que le pourcentage de 40 % d'administratrices, requis par les textes légaux, correspond à une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Pour autant, il entend rester attentif aux recommandations que pourrait lui faire le CNRG en la matière. Les 3 comités sont présidés par une femme (Comité d'audit et des risques, CNRG et Comité RSE) et sur 7 postes au sein des comités (les administrateur(trice)s représentant les salariés ⁽⁹⁾ et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ⁽¹⁰⁾ n'étant pas comptabilisés dans ce décompte), 6 sont occupés par des femmes soit une proportion de 86 %.

Âge/Ancienneté

Au 31 mars 2024 :

- l'âge moyen des administrateurs est de 56,79 ans ;
- l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 15,55 ans. Si on fait exception des administrateurs « fondateurs », elle est de 4,09 ans.

(1) Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes (i) salarié ou Dirigeant mandataire social exécutif de la Société, (ii) salarié, Dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère

(2) Ne pas être Dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un Dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur

(3) Ne pas être un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil (i) significatif de la Société ou de son Groupe ou (ii) pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité

(4) Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social

(5) Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes

(6) Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans

(7) Ne pas être un Dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe

(8) Ne pas être, contrôler ou représenter un actionnaire détenant seul ou de concert plus de 10 % du capital ou des droits de vote au sein des assemblées de la Société ou de sa société mère

(9) Article L. 225-27-1, II du Code de commerce

(10) Article L. 225-23 du Code de commerce

4.1.2.3.4 Évaluation des travaux du Conseil d'administration et des comités

Le règlement intérieur du Conseil prévoit qu'il doit débattre au moins une fois par an de son fonctionnement en vue d'améliorer l'efficacité de ses travaux et procéder au moins tous les trois ans à une évaluation formalisée de son fonctionnement par un cabinet externe (l'« **Évaluation Externe** »).

La dernière évaluation externe a été effectuée entre janvier et mars 2023 sous la supervision de la Présidente du CNRG. Elle a également porté sur la contribution individuelle des administrateurs. L'analyse des réponses à l'Évaluation Externe a donné lieu à un rapport d'évaluation présenté par le prestataire externe à l'ensemble du Conseil.

Une évaluation interne du Conseil et des comités a été conduite sous l'égide du CNRG et/ou de chaque Présidente des comités en mars 2024 (l'« **Évaluation Interne 2024** »).

À toutes fins utiles, il est rappelé ci-après les principaux axes d'amélioration auxquels ont conduit les évaluations précédentes du Conseil et des comités :

Principaux axes d'améliorations adoptés suite à l'Évaluation Externe

- Plan de succession : traduction des orientations du concert familial à court terme (renouvellement de mandats) et moyen terme (succession) ;
- Mise en adéquation des profils des administrateurs avec les besoins du Conseil en termes de compétences dans le cadre des renouvellements à l'AG 2023 ;
- Renforcement du rôle du Comité d'audit et des risques dans le processus de revue de la communication financière ;
- Réduction du temps consacré par le CNRG à la rémunération et aux plans LTI ;
- Mise en place d'une formation des administrateurs aux nouveaux enjeux et responsabilités du Conseil en matière de RSE ;
- Réaffirmation du rôle d'administrateur/rice référent(e) en tant que garant(e) de la bonne gouvernance dans le cadre de l'exercice cumulé des fonctions de Président et Directeur général ;
- Recentrage du G5 en tant que structure de gouvernance de la holding familiale représentant l'actionnariat de référence et éclairant la décision stratégique du Conseil ;
- Renforcement de l'association des membres du Comité exécutif à la préparation des sessions stratégiques pour les points concernant leur champ de compétences ;
- Explication et promotion proactive de la pertinence de la stratégie d'Ubisoft portée par les fondateurs aux investisseurs.

1

2

3

5

6

7

8

9

Principales conclusions de l'Évaluation Interne 2024

Il est ressorti de l'Évaluation Interne 2024 les observations suivantes :

Appréciation générale	<ul style="list-style-type: none"> ■ La composition du Conseil et de ses comités est jugée équilibrée, pertinente et complémentaire ; ■ Le fonctionnement et l'organisation du Conseil et de ses comités, en particulier l'élaboration de l'ordre du jour, la qualité des débats et leur fréquence, sont salués par l'ensemble des administrateurs : les études menées par les comités facilitent les délibérations du Conseil ; ■ Un niveau de satisfaction et de confiance avéré, porté par une communication jugée efficace, ouverte et collaborative ; ■ L'utilisation d'une plateforme sécurisée est un élément important pour les administrateurs ; ■ Les sessions stratégiques sont très attendues et fortement appréciées ; ■ Les réunions organisées par l'administratrice référente sont jugées utiles ; ■ L'accueil réservé aux nouveaux administrateurs et les formations dispensées en particulier dans le domaine de la RSE sont estimés très positifs.
Principaux axes d'amélioration identifiés	<p>Composition du Conseil et des comités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Continuer à veiller lors du recrutement des futurs administrateurs à maintenir la diversité des compétences et la renforcer sur les sujets stratégiques au vu de l'évolution du Groupe et du marché ; <p>Fonctionnement du Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Adapter la durée des points figurant à l'ordre du jour afin que les sujets dits « classiques » ou récurrents ne débordent pas sur le temps imparti aux autres points, en particulier les points traitant de la stratégie ; <p>Information du Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Anticiper davantage la mise à disposition des comptes rendus des comités en amont des réunions du Conseil ; ■ Prévoir des visites sur site notamment pour rencontrer les opérationnels ; <p>Formation du Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Poursuivre les formations propres aux rôles respectifs des administrateurs dans les divers comités ou liés aux métiers « Ubisoft » ; <p>Fonctionnement des comités du Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Continuer à organiser des réunions inter-comités ; ■ Comité d'audit et des risques : Renforcer le comité d'un nouveau membre ; ■ CNRG : Donner une place prioritaire au plan de succession moyen et long terme ; ■ Comité RSE : Offrir une meilleure visibilité sur les travaux et/ou les missions du Comité notamment au regard de l'entrée en vigueur de la directive dite « CSRD » (« <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> »).

4.1.2.3.5 Déontologie

Les administrateurs sont soumis aux règles de déontologie du Code Afep-Medef. Le règlement intérieur du Conseil énonce les règles et devoirs auxquels sont soumis les administrateurs. L'article 4 du règlement intérieur précise notamment les devoirs et obligations des administrateurs en termes de confidentialité, d'indépendance, de loyauté, de conflits d'intérêts, de prévention des délits d'initiés.

Déclarations relatives aux mandataires sociaux

À la connaissance de la Société et sur la base des informations transmises par les membres du Conseil en réponse au questionnaire adressé individuellement à chaque administrateur par le CNRG (la « **Déclaration** »), aucun membre du Conseil n'a, au cours des cinq dernières années :

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

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

- aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration a été nommé en cette qualité ;

- pas de contrats de services liant les membres du Conseil à la Société ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages aux termes d'un tel contrat ;
- concernant les administrateurs/rices indépendant(e)s, aucun lien familial entre eux ou les autres membres du Conseil.

Conflits d'intérêts

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

Sur la base de la Déclaration complétée par chaque administrateur/riche indépendant(e), il n'existe pas à ce jour, à la connaissance de la Société, de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs des membres du Conseil à l'égard d'Ubisoft et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

Il est en outre rappelé que la réglementation spécifique dite « des conventions réglementées » (ci-après appelée) a notamment pour objet de traiter de la question des conflits d'intérêts pouvant exister entre la Société et ses dirigeants (Directeur général, Directeurs

généralistes délégués, administrateurs, Président de société par actions simplifiée (SAS), Gérant de SARL, etc.) ou entre la Société et l'un de ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % (ou la Société le contrôlant) (i) dans le cadre des conventions conclues entre ceux-ci et la Société ou (ii) des conventions pour lesquelles lesdits dirigeants ou actionnaires peuvent être indirectement intéressés ou encore (iii) des conventions entre deux sociétés ayant des dirigeants communs.

En conséquence, MM. Yves, Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot siégeant à la Direction générale et/ou le cas échéant au Conseil de leurs sociétés respectives, les conflits d'intérêts potentiels qui pourraient exister seraient essentiellement ceux résultant d'accords conclus entre la Société ou ses filiales avec une des sociétés appartenant aux groupes de MM. Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot ; la conclusion de tels accords serait alors soumise, au niveau de chaque société partie à la convention, à la procédure des conventions réglementées prescrite par les dispositions des articles L. 225-38 et suivants et L. 22-10-13 du Code de commerce dès lors que pareille convention est conclue avec la Société elle-même (ou tout article du Code de commerce applicable à la forme de la société contractante pour toute société autre que la Société elle-même).

Informations sur les conventions

Conventions réglementées au sens de l'article L. 225-37-4, 2°

En application de l'article L. 225-37-4, 2°, du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit mentionner, sauf en cas de conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, les conventions, intervenues directement ou par personne interposée entre, d'une part, le Directeur général, un Directeur général délégué (les « **Dirigeants Mandataires Sociaux** », un administrateur (les « **Mandataires Sociaux** ») ou un actionnaire disposant de plus de 10 % des droits de vote de la Société (un « **Actionnaire** ») et, d'autre part, une autre société contrôlée par la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

La Société n'a pas connaissance de l'existence de la conclusion de telles conventions intervenues au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024, entre les Dirigeants Mandataires Sociaux et/ou les Mandataires Sociaux ou un Actionnaire et quelque société contrôlée par la Société que ce soit visée à l'article L. 225-37-4, 2°, du Code de commerce.

Conventions réglementées au sens des articles L. 225-38 et suivants et L. 22-10-13

Concernant les conventions et engagements soumis à autorisation préalable en vertu des dispositions des articles L. 225-38 et suivants et L. 22-10-13 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes, dans le rapport spécial requis par les dispositions de l'article L. 225-40 dudit Code, ont pris acte d'une part, qu'il ne leur a été donné avis d'aucune convention ou engagement conclu(e) ou autorisé(e) par le Conseil d'administration au titre de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'AG et d'autre part, qu'il existe une seule convention autorisée et conclue au titre de l'exercice antérieur poursuivie au titre de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2024.

Conventions courantes

En outre, en application des dispositions de l'article L. 22-10-10, 6°, du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise doit contenir la description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, ainsi que sa mise en œuvre. À ce titre, le règlement intérieur du Conseil intègre les principes et la procédure suivants :

- le caractère courant et les conditions normales sont des critères cumulatifs :

- les opérations courantes portent habituellement sur des opérations conclues dans le cadre de l'activité de la Société, notamment au regard de son objet social – tout en tenant compte des pratiques usuelles des sociétés placées dans une situation similaire,
- les conditions sont considérées comme normales si elles sont semblables à celles qui se pratiquent habituellement pour des opérations du même type ou à celles usuellement pratiquées par la Société dans ses rapports avec les tiers ;

- l'appréciation de ces critères est faite au cas par cas par la Direction administrative en lien avec la Direction juridique du groupe Ubisoft, le cas échéant ;
- au moins une fois par an, et au plus tard lors du premier Conseil suivant la clôture de l'exercice social, le Conseil procède à l'évaluation des conventions qualifiées d'opérations courantes conclues à des conventions normales (les « **Conventions Libres** ») aux fins de déterminer si elles répondent toujours à cette qualification ;
- cette appréciation fait l'objet d'un nouvel examen par le Conseil lors de toute modification, renouvellement, reconduction ou résiliation d'une Convention Libre.

Prévention des manquements et des délits d'initiés

Le règlement intérieur du Conseil, le Code de conduite du Groupe et les supports de formation dédiés (e-learning, intranet) rappellent les règles applicables en matière de transactions sur les titres de la Société conformément à la réglementation européenne et française relative aux manquements et aux délits d'initiés et aux obligations d'abstention (en particulier le règlement sur les Abus de marché, le Code monétaire et financier et le Règlement général de l'AMF).

Les initiés permanents (à savoir les personnes ayant un accès permanent à l'ensemble des informations privilégiées de la Société), les **personnes exerçant des responsabilités dirigeantes** (à savoir les mandataires sociaux et, le cas échéant, les responsables de haut niveau) ainsi que les **personnes ayant un accès régulier à de l'information privilégiée** sont soumis aux **obligations de confidentialité et d'abstention** de réaliser des transactions sur les titres de la Société lorsqu'ils détiennent une information privilégiée et lors des fenêtres négatives (« **périodes d'arrêt** ») :

- pour l'annonce des résultats semestriels et annuels (comptes consolidés) : pendant une période de trente jours calendaires avant la publication ;
- pour l'annonce du chiffre d'affaires trimestriel (comptes non audités) : pendant une période de quinze jours calendaires avant la publication.

Le calendrier prévisionnel des périodes d'abstention à venir est adressé aux personnes soumises aux périodes d'arrêt.

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

Par ailleurs, les **initiés occasionnels** qui ont accès ponctuellement à des informations privilégiées de la Société sont soumis aux mêmes **obligations de confidentialité et d'abstention** de réaliser des transactions sur les titres de la Société lorsqu'ils détiennent une information privilégiée. Dans ce cas, la Société crée et tient à jour une liste des initiés occasionnels spécifique à l'information privilégiée concernée (cette liste pouvant inclure les personnes soumises à période

d'arrêt ayant accès à l'information privilégiée en question). Elle adresse à chacun une charte de déontologie boursière l'informant de son statut, de son inscription sur la liste des initiés occasionnels et de ses obligations de confidentialité et d'abstention selon la réglementation en vigueur. Chaque initié occasionnel est tenu de signer ou confirmer son accord avec cette charte (à moins qu'il ne l'ait déjà fait par le passé) et de s'y conformer jusqu'à ce qu'il n'ait plus le statut d'initié occasionnel.

Outre les obligations de confidentialité et d'abstention décrites ci-dessus, les **dirigeants** de la Société (plus précisément les mandataires sociaux et, le cas échéant, les responsables de haut niveau) et les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de **déclarer leurs transactions** auprès de la Société et de l'AMF conformément à la réglementation en vigueur selon des modalités strictes que la Société leur a communiquées dans la charte de déontologie boursière. Les opérations réalisées depuis le 1^{er} avril 2023 jusqu'au 15 mai 2024 sont synthétisées dans le tableau ci-après.

Nom, prénom, qualité à la date de l'opération	Nature de l'opération	Date de l'opération	Nombre de titres	Nature	Prix unitaire	Montant de l'opération
OPÉRATIONS SUR TITRES PAR DIRIGEANT						
Lionel Bouchet , administrateur représentant les salariés	Acquisition	02/07/23	719	AO	26,00 €	18 694,00 €
John Parkes , administrateur représentant les salariés actionnaires	Acquisition	03/07/23	2 876	AO	25,50 €	73 338,00 €
OPÉRATIONS SUR TITRES PAR PERSONNE LIÉE						
Guillemot Brothers Ltd , personne morale liée à Christian Guillemot, DGd	Acquisition *	28/11/23	365 630	AO	27,35 €	9 999 980,50 €

* Acquisition dans le cadre d'un placement accéléré d'actions (« ABB ») dans le cadre de l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes à échéance 2031 (Cf. 7.4.4.1) – Communiqué en date du 28/11/23

Prêt et garantie accordés aux membres du Conseil d'administration

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

4.1.2.3.6 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et de ses comités

La préparation et l'organisation du Conseil s'inscrivent dans le cadre défini par les dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés anonymes, les statuts de la Société ainsi que par les dispositions du règlement intérieur du Conseil et de ses comités mis à jour le 15 mai 2024.

Le Conseil, instance collégiale, représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il exerce les missions dévolues par la loi, agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société et s'attache à promouvoir la création de valeur à long terme en considérant les enjeux sociaux et environnementaux des activités du Groupe. Il a pour mission de déterminer les orientations stratégiques de l'activité de la Société et/ou du Groupe, en ce inclus les orientations stratégiques pluriannuelles en matière de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que de veiller à leur mise en œuvre dans les limites de l'objet social de la Société et des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées générales. Il examine régulièrement les opportunités et les principaux risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux, sociétaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le Conseil reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission, notamment de la part des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

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

Le règlement intérieur, outre les compétences et les pouvoirs du Conseil et de ses comités, édicte le principe de confidentialité des informations dont les membres ont connaissance ainsi que celui d'exercice du mandat d'administrateur dans le respect des règles d'indépendance, d'éthique et d'intégrité. Le règlement intérieur rappelle également l'obligation pour chaque administrateur de saisir l'administrateur/rice référent(e) et/ou d'informer le Président du Conseil de toute situation susceptible de donner lieu ou d'être perçue comme pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts réel ou potentiel dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement, dès qu'il en a connaissance, afin de définir et mettre en œuvre les dispositions permettant de prévenir un tel conflit. Il précise le contenu et les modalités d'exercice des prérogatives du Conseil (dont les administrateurs/rices indépendant(e)s, l'(les) administrateur(s) représentant les salariés et les salariés actionnaires), des comités spécialisés créés en son sein, du Président-Directeur général, des Directeurs généraux délégués et de l'administrateur/rice référent(e).

Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration 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.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, le Président-Directeur général prépare, organise et dirige les travaux de celui-ci, il arrête l'ordre du jour de ses réunions, il communique aux administrateurs toutes les informations nécessaires à l'exercice de leur mission, il veille au bon fonctionnement des organes de la Société, à la bonne exécution des décisions prises par le Conseil et au respect des règles de bonne conduite adoptées par la Société. Il rend compte à l'AG du fonctionnement, des travaux et des décisions du Conseil.

Le règlement intérieur prévoit la possibilité pour les administrateurs de participer aux délibérations du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, incluant la conférence téléphonique, permettant leur identification et garantissant leur participation effective et ce, dans les conditions déterminées par la réglementation en vigueur. Les administrateurs qui participent ainsi aux délibérations du Conseil par ce moyen sont réputés présents pour le calcul du quorum, sauf pour ce qui concerne les séances du Conseil relatives à l'établissement des comptes sociaux et consolidés annuels ainsi que du rapport de gestion.

Information du Conseil d'administration

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

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

À ce titre, les éléments indispensables à l'examen des points sur lesquels est appelé à débattre le Conseil sont communiqués aux membres du Conseil préalablement à la réunion. Ainsi, il est mis à disposition de chacun des membres du Conseil un dossier préparatoire comprenant les informations et documents, sous réserve de leur disponibilité et en fonction de l'état d'avancement des dossiers, relatifs aux sujets inscrits à l'ordre du jour. La mise en place d'une plateforme sécurisée a permis d'améliorer la dématérialisation des dossiers du Conseil et des comités, facilitant leur transmission et archivage, et améliorant le niveau de confidentialité.

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.

Les comités chargés par le Conseil d'étudier des questions spécifiques contribuent par leurs travaux et rapports à la bonne information du Conseil et à la préparation de ses décisions (Cf. 4.1.2.4).

Les administrateurs reçoivent de façon permanente tout document diffusé par la Société et ses filiales à l'attention du public, particulièrement l'information destinée aux actionnaires. Ils sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les administrateurs peuvent s'ils le souhaitent échanger avec les opérationnels et rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux, sous réserve que ceux-ci en aient été informés au préalable, afin de mieux appréhender s'ils le jugent nécessaire les métiers du Groupe.

Le Conseil est informé au moins deux fois par an, lors d'une session stratégique, des grandes orientations de la politique du Groupe. Un point sur la stratégie figure systématiquement à l'ordre du jour de chaque réunion du Conseil.

Les administrateurs ont en outre accès à :

- une *newsletter* bi-hebdomadaire dont l'objectif est de tenir les équipes informées des dernières actualités d'Ubisoft et de l'industrie de l'*entertainment* et de la Tech ;
- une communication mensuelle destinée aux leaders du Groupe reprenant les faits saillants et principaux événements, passés et à venir, du Groupe et de son marché ;
- l'intranet du Groupe.

Ils sont également intégrés aux listes de diffusion « *Ubisoft World* » et « *Press Relations* », leur permettant de recevoir les messages envoyés aux équipes d'Ubisoft, ainsi que l'ensemble des communiqués de presse publiés par Ubisoft.

Formation des administrateurs

Chaque administrateur peut bénéficier, lors de sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur la gouvernance d'entreprise et sur les spécificités de la Société, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale. Certains administrateurs ont ainsi pu au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 suivre des formations auprès d'Institut Français des Administrateurs (IFA) sur des thèmes pour lesquels ils avaient exprimé un souhait particulier à l'occasion notamment du recensement effectué par le CNRG sur leurs besoins en formation (gouvernance/comptabilité/finance/risques/stratégie/RSE).

Conformément aux dispositions légales en vigueur, les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires peuvent bénéficier d'une formation adaptée, d'au moins 40 heures par an.

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions, un parcours a été mis en place, comprenant notamment en complément des outils d'information ci-avant visés :

- la mise à disposition des documents nécessaires à la mission d'administrateur (Document d'Enregistrement Universel, statuts, règlement intérieur, etc.) ;
- la mise à disposition de présentations et vidéos destinées à mieux appréhender l'univers Ubisoft.

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

4.1.2.4 Missions du Conseil d'administration, des comités et de l'administrateur référent/Activité FY24

4.1.2.4.1 Missions et attributions

Conseil d'administration

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 du Code de commerce et aux dispositions de son règlement intérieur, le Conseil détermine les orientations de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil se prononce notamment sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale dans le respect des règles fixées par le règlement intérieur du Conseil notamment.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux AG et dans la limite de l'objet social, le Conseil se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires la concernant. Il opère également les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns. Ainsi, le Conseil :

- choisit le mode d'organisation de la Direction générale (dissociation des fonctions de Président et de Directeur général ou cumul de ces fonctions) ;
- met en œuvre, quand il le juge opportun, les délégations de compétence et/ou autorisations qui lui sont octroyées par l'AG ;
- procède à l'examen et à l'arrêté des comptes ;
- veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

Le Conseil contribue à la détermination des grandes orientations de la stratégie du Groupe dans le respect de sa culture et de ses valeurs, en s'assurant que les décisions prises par la Direction générale concourent à la mise en œuvre de la stratégie.

Il est par ailleurs informé au moins deux fois par an lors d'une session stratégique des grandes orientations de la politique du Groupe. À l'occasion notamment des sessions stratégiques, les administrateurs bénéficient de présentations dédiées par des membres du Comité exécutif ou de tout autre collaborateur, qui leur permettent de bénéficier d'éléments circonstanciés en vue d'évaluer la performance du Groupe et d'être pleinement informés des enjeux liés à l'activité du Groupe et ainsi pouvoir examiner les axes et opportunités de développement débattus lors des réunions du Conseil d'administration.

Le Conseil peut bénéficier de présentations sur des thèmes spécifiques à sa demande.

Conformément à l'article L. 821-65 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes ont été convoqués aux séances du Conseil arrêtant ou examinant les comptes.

Administrateur/riche référent(e)

En application du règlement intérieur du Conseil et de ses comités, un(e) administrateur/riche référent(e), choisi(e) parmi les administrateurs/rices indépendant(e)s, peut être désigné(e) par le Conseil, sur proposition du CNRG, lorsque les fonctions de Président et de Directeur général sont exercées par la même personne.

L'administrateur/riche référent(e) est nommé(e) pour une durée de deux ans, qui ne peut toutefois excéder celle de son mandat d'administrateur/riche. L'administrateur/riche référent(e) est rééligible sur proposition du CNRG.

Par suite du non-renouvellement, lors de l'AG 2023, du mandat d'administrateur de M. Didier Crespel qui occupait les fonctions d'administrateur référent depuis le 3 mars 2016, Mme Claude France a été nommée aux fonctions d'administratrice référente, pour une durée de deux ans, à l'issue de ladite Assemblée.

Missions

L'administrateur/riche référent(e) a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il/elle peut se voir confier les relations avec les actionnaires en matière de gouvernance.

L'administrateur/riche référent(e) :

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

Moyens

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'administrateur/riche référent(e) dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire au Président l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- assumer dans le cadre des dispositions légales et réglementaires les fonctions dévolues au Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de ce dernier (présidence des réunions ou intérim) ;
- réunir au moins une fois par an les administrateurs/rices indépendant(e)s dans les termes, délais et conditions qu'il/elle jugera opportuns ;
- surveiller et gérer les éventuelles situations de conflit d'intérêts des Dirigeants mandataires sociaux et des autres membres du Conseil d'administration ;
- faire toute recommandation de fond et de forme dans le cadre de l'évaluation du Conseil.

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

Plus généralement, l'administrateur/riche référent(e) veille à ce que les administrateurs/rices reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possible, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

L'administrateur/riche référent(e) est associé(e) à l'élaboration de la communication avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise.

L'administrateur/riche référent(e) peut être Président(e) ou membre d'un ou de plusieurs comités du Conseil. L'administrateur/riche référent(e) rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil. Au cours des AG, il/elle peut être invité(e) par le Président à rendre compte de son action.

L'activité de l'administrateur/riche référent(e) au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 figure au 4.1.2.4.4 ci-après.

Comités du Conseil d'administration

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

- le Comité d'audit et des risques ;
- le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ;
- le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

Les comités ont un rôle consultatif, ils sont chargés notamment d'étudier les questions que le Conseil ou son Président soumet à leur examen et de rapporter leurs conclusions au Conseil sous forme de comptes rendus, de propositions ou de recommandations. Les membres choisis parmi les administrateurs sont nommés par le Conseil qui désigne également le Président de chaque comité. Les attributions et modalités spécifiques au fonctionnement de chacun des comités ont été définies par le Conseil lors de leur création et intégrées dans le règlement intérieur.

Le Conseil se réserve le droit de modifier à tout moment le nombre et/ou la composition de ces comités ainsi que l'étendue de leur mission. Enfin, il est précisé que le règlement intérieur de chacun des comités – de même que toute modification que le comité pourrait ultérieurement proposer de lui apporter – doit recevoir l'approbation formelle du Conseil.

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

Les comités se réunissent à l'initiative de leur Présidente, la convocation pouvant se faire par tous moyens. Les comités peuvent se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence ou téléconférence. Ils ne peuvent valablement se réunir que si la moitié de leurs membres au moins est présente.

Les membres étant désignés à titre personnel, ils ne peuvent pas se faire représenter. Les comités doivent se réunir au minimum selon la fréquence visée dans leur règlement intérieur respectif.

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

MISSIONS DU COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

Le règlement intérieur du Comité d'audit et des risques, annexé au règlement intérieur du Conseil, décrit les missions et le fonctionnement dudit comité. Le Comité d'audit et des risques est chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable, financière et extra-financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de gestion des risques et de la sécurité des systèmes informatiques, ainsi que du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les Commissaires aux comptes et de l'indépendance de ces derniers.

Il passe en revue, le cas échéant, en lien avec le Comité RSE, les systèmes de reporting, d'évaluation et de procédure du contrôle interne, en vue de l'élaboration de l'information extra-financière.

Il prépare et facilite le travail du Conseil sur ces points.

En début d'année, le Comité établit son programme de travail.

PRINCIPALES MISSIONS

Information comptable, financière et extra-financière

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, la formulation de recommandations pour en garantir l'intégrité.
- Examen de la pertinence du choix du référentiel comptable, de la permanence des méthodes comptables appliquées, des positions comptables prises et des estimations faites pour traiter les opérations significatives du périmètre de consolidation.
- Examen, avant qu'ils ne soient rendus publics, de certains documents d'information comptable et financière émis par la Société.

Systèmes de contrôle interne de gestion des risques et de la sécurité des systèmes informatiques

- Revue et suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne de gestion des risques et de la sécurité des systèmes informatiques, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière, sans qu'il ne soit porté atteinte à son indépendance.
- Examen des risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, des contentieux et des engagements hors bilan significatifs.

Commissariat aux comptes

- Recommandations au Conseil, élaborées conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) n° 537/2014, sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux comptes et la validation des montants des honoraires sollicités.
- Suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission en tenant compte des constatations et conclusions de la Haute autorité de l'audit consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 820-14 et suivants du Code de commerce.
- Approbation de la fourniture par les Commissaires aux comptes ou leur réseau, des services autres que la certification des comptes mentionnés à l'article L. 821-30 du Code de commerce, conformément à la Charte du Comité d'audit et des risques.
- Demande annuelle de la communication, lors de l'arrêté des comptes annuels, du détail des honoraires d'audit et de services non-audit versés par la Société et les autres sociétés du Groupe aux cabinets et aux réseaux des Commissaires aux comptes de la Société.

MISSIONS DU CNRG

La Société dispose d'un Comité unique des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Le règlement intérieur du CNRG, annexé au règlement intérieur du Conseil, décrit ses missions et son fonctionnement.

Le CNRG est chargé de la sélection des membres du Conseil et de ceux de la Direction générale, des plans de succession de la Direction générale de la Société, des membres du Comité exécutif et de l'administrateur référent, ainsi que de la politique de rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux et de la bonne application des règles de gouvernance. Il prépare et facilite le travail du Conseil sur ces points. En début d'année, le Comité établit son programme de travail.

Le Comité ne comprend aucun Dirigeant mandataire social. Le PDg, sans participer aux délibérations, est associé aux travaux du Comité, sauf sur les points de l'ordre du jour le concernant.

PRINCIPALES MISSIONS

Nominations

• Composition et fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités :

- Évaluer périodiquement la structure, la taille et la composition du Conseil d'administration en veillant au respect de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil et de ses comités ;
- Évaluer l'opportunité de renouvellement des administrateurs en fonction, soumettre au Conseil des recommandations concernant toute modification éventuelle, mettre en place une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs ;
- Faire des propositions sur la création et la composition des comités du Conseil.

• Président et Direction générale :

- Examiner, en tant que de besoin et, notamment à l'échéance du mandat concerné, la reconduction du mandat du PDg et/ou du (des) DGd ;
- Examiner et formuler des propositions au Conseil sur le choix entre les différentes formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle de la Société ;
- Mettre en place une procédure garantissant la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats aux fonctions de DGd.

• Composition du Comité exécutif et des équipes dirigeantes : se tenir informé de la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif et des résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

• Plans de succession : procéder à une revue annuelle du (des) plan(s) de succession des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur/rice référent(e) en cas de vacance imprévisible, de changement des fonctions ou d'un départ à la retraite notamment.

Gouvernance

- **Compliance** : examiner l'évolution des règles de gouvernement d'entreprise, en suivre l'application (notamment dans le cadre du Code Afep-Medef), assister le Conseil dans l'adaptation de ces règles et lui faire des propositions en ce sens.
- **Règlement intérieur du Conseil et de ses comités** : procéder à une revue régulière.
- **Politique de diversité** : s'assurer que les Dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et en rendre compte au Conseil d'administration.
- **Indépendance des administrateurs** : revoir périodiquement les critères retenus par le Conseil pour qualifier un administrateur d'indépendant et procéder annuellement à l'examen de la situation de chaque administrateur au regard des critères retenus.
- **Compétence des administrateurs** : établir une matrice de compétence répertoriant les différents champs d'expertise des membres du Conseil et en assurer le suivi.
- **Conflits d'intérêts** : se tenir informé par le Président du Conseil et/ou l'administrateur/rice référent(e) toutes les fois qu'un administrateur ne peut assister ou participer à un vote en raison d'un conflit d'intérêts, examiner, le cas échéant, les déclarations périodiques de conflits d'intérêts des administrateurs, préparer une liste des sujets à même de faire naître des conflits d'intérêts et en référer en conséquence au Conseil.
- **Formation des administrateurs** : proposer et répondre aux demandes de formation des administrateurs, proposer un plan d'intégration pour les nouveaux administrateurs.
- **Évaluation du Conseil et de ses comités** : piloter l'auto-évaluation annuelle ainsi que l'évaluation triennale externe et proposer le choix d'un tiers indépendant, veiller à ce que les recommandations de l'administrateur référent en la matière soient prises en considération.
- **Égalité professionnelle et salariale** : évaluer les politiques et les actions mises en œuvre.
- **Revue des politiques ou intentions de votes** : examiner les commentaires des agences de votes ou investisseurs formulés lors des *roadshows* en particulier en ce qui concerne les résolutions soumises au vote de l'AG ayant trait à la gouvernance, l'actionnariat salarié et les rémunérations des mandataires sociaux.
- **Communication** : examiner les informations figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise ainsi que tout autre document requis par la loi et les règlements en vigueur en la matière et, de façon plus générale, s'assurer de l'information communiquée aux actionnaires en matière de gouvernement d'entreprise.

MISSIONS DU CNRG (suite)

Rémunérations

- **Dirigeants mandataires sociaux (PDg et DGd) :**
 - Examiner et fournir au Conseil toutes recommandations, tant en ce qui concerne (i) la part fixe et la part variable de ladite rémunération que (ii) tous avantages en nature, Plans d'Actions reçus de toute société du Groupe, dispositions relatives à leurs retraites et tous autres avantages de toute nature le cas échéant ;
 - Proposer des objectifs individuels (financiers et extra-financiers) en lien si nécessaire avec le Comité RSE, permettant une évaluation de la performance et le calcul de la (ou des) composante(s) de la rémunération variable (annuelle ou pluriannuelle) ;
 - Analyser les ratios d'équité et leur évolution eu égard au niveau de la rémunération Dirigeants mandataires sociaux de la Société par rapport à la rémunération moyenne et médiane des salariés ;
 - Veiller à ce que la Société respecte ses obligations en matière de transparence des rémunérations et en particulier préparer un rapport annuel de l'activité du CNRG qui est inséré dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise et s'assurer que toutes les informations requises par la loi en matière de rémunérations figurent dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- **Administrateurs :** examiner et fournir au Conseil toutes recommandations, tant en ce qui concerne le montant global ou individuel que le mode de répartition en tenant compte de l'assiduité des administrateurs aux réunions du Conseil et des comités selon le règlement intérieur du Conseil.
- **Équipes dirigeantes :**
 - S'informer et examiner la politique générale de rémunération du Groupe et formuler tout commentaire y afférent ;
 - S'informer de la cohérence des rémunérations fixes et variables des équipes dirigeantes – en ce inclus le Comité exécutif – avec la stratégie de l'entreprise.
- **Actionnariat salarié :**
 - Donner au Conseil d'administration un avis sur la politique générale d'actionnariat salarié du Groupe en exposant les raisons de ses choix et en définissant à l'avance la périodicité des attributions ;
 - Faire toute suggestion sur le contenu des résolutions liées à l'actionnariat salarié à soumettre au vote de l'assemblée en ce inclus notamment, la définition des critères de performance conditionnant l'attribution définitive, la période d'acquisition et/ou de rétention.
- **Communication :**
 - Veiller au respect par la Société de ses obligations en matière de transparence des rémunérations en revoyant notamment l'information communiquée aux actionnaires dans le cadre du vote sur la rémunération des mandataires sociaux (Say on Pay).

MISSIONS DU COMITÉ RSE

Le Comité RSE a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale du Groupe et de proposer, s'il le juge opportun, des recommandations à cet égard. Il examine en outre les rapports relatifs à la RSE soumis au Conseil en application des lois et règlements en vigueur.

Sans préjudice des compétences du Conseil ou de la direction, le Comité est chargé, en lien avec la stratégie RSE du Groupe, de :

- Examiner les engagements et les politiques du Groupe en matière de RSE, ainsi que le plan d'actions des projets liés à ces politiques et/ou le suivi des déploiements des actions du Groupe.
- Apprécier l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs.
- S'assurer que les organes délibérants mènent une réflexion prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux lors de prises de décisions stratégiques.
- Apprécier les risques et identifier de nouvelles opportunités au regard des enjeux prioritaires du Groupe en matière de RSE.
- Prendre en compte l'impact RSE en termes d'investissements, de performances économiques et d'image.
- Apporter, le cas échéant, son assistance au Comité d'audit et des risques dans sa revue des systèmes de reporting, d'évaluation et de procédure de contrôle interne visant à produire une information extra-financière stable et pertinente.
- Vérifier le rapport RSE annuel et, de manière générale, toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE.
- Procéder à un examen annuel d'une synthèse des notations extra-financières de la Société et ses filiales par les agences de notation extra-financière.
- Se tenir informé des plaintes reçues dans le cadre du dispositif d'alerte des salariés qui ont pour objet des questions RSE et examiner celles qui sont relatives à sa mission.

L'activité des comités au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 figure au 4.1.2.4.3 ci-après.

4.1.2.4.2 Assiduité des membres du Conseil d'administration sur FY24

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024, le Conseil s'est réuni à huit reprises, avec un taux de présence de 97 % détaillé ci-dessous :

	Conseil	Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
	8 réunions FY24	5 réunions FY24	5 réunions FY24	2 réunions FY24
Yves Guillemot	100 %	—	—	—
Claude Guillemot	100 %	—	—	—
Michel Guillemot	100 %	—	—	—
Gérard Guillemot	63 %	—	—	50 %
Christian Guillemot	100 %	—	—	—
Claude France	100 %	100 % ^{(1) (3)}	—	—
Laurence Hubert-Moy	100 %	100 %	100 % ⁽³⁾	—
Corinne Fernandez-Handelsman	100 %	—	100 %	100 % ⁽³⁾
Belén Essioux-Trujillo	100 %	—	100 %	—
Katherine Hays	100 % ⁽¹⁾	—	—	—
Olfa Zorgati	100 % ⁽¹⁾	—	—	—
John Parkes	88 %	—	—	—
Lionel Bouchet	100 %	—	100 % ⁽¹⁾	—
Anne Wübbenhorst	100 %	—	—	100 %
Didier Crespel	100 % ⁽²⁾	—	100 % ⁽²⁾	—
Florence Naviner	100 % ⁽²⁾	100 % ^{(2) (3)}	—	—
TOTAL	97 %	100 %	100 %	83 %

(1) Prise de fonctions à l'issue de l'AG 2023

(2) Fin de fonctions à l'issue de l'AG 2023

(3) Présidente de Comité

4.1.2.4.3 Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses comités sur FY24

CONSEIL D'ADMINISTRATION	
Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe	
Activités récurrentes	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels / Information financière/rapports financiers / Établissement des documents de gestion prévisionnelle. * ■ Mise en œuvre du programme de rachat d'actions. ■ Suivi des travaux du contrôle interne. * ■ Autorisation donnée au DG : cautions, avals et garanties au nom de la Société / Émission d'obligations. 	
Activités spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Prise de connaissance et échanges sur la matrice de matérialité RSE. ■ Prise de connaissance des travaux sur la cybersécurité du Comité d'audit et des risques. * 	
Grandes orientations / thèmes stratégiques et opérations du groupe Ubisoft	
Activités récurrentes	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Réflexions sur des sujets stratégiques du groupe Ubisoft et le marché. ■ Approbation du business plan à cinq ans. * ■ Revue de la cartographie des risques. * 	
Activités spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sessions stratégiques (mai et octobre). ■ Suivi de la réorganisation structurelle du Groupe. * ■ Suivi de la transaction avec Activision/Blizzard concernant les droits de cloud streaming. ■ Mise en œuvre d'une délégation dite « financière » octroyée par l'AG 2023 (Cf. 7.2.3 et 7.4.4.1 – OCÉANes « 2023 »). 	
Gouvernement d'entreprise	
Activités récurrentes	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Comptes rendus des comités, de l'administrateur/riche référent(e) (Cf. 4.1.2.4.4), des réunions des administrateur/rices indépendant(e)s. ■ Examen et évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (révision de la qualification d'administrateur/riche indépendant(e) et de leurs performances). ■ Suivi de l'évolution du plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux et revue du plan de succession du Comité exécutif. * ■ Restitution de l'Évaluation Interne (2024) (Cf. 4.1.2.3.4). * ■ Préparation des AG 2023 et 2024 : pouvoirs au PDg (préparation/questions écrites), adoption des rapports et arrêté des projets de résolutions. ■ Examen annuel des conventions et engagements réglementés (article L. 225-40-1 du Code de commerce). 	
Activités spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise à jour du règlement intérieur du Conseil et des comités suite notamment à la restitution de l'Évaluation Externe et de l'adoption de certaines recommandations. * ■ CA : Suivi du processus de sélection de nouvelles administratrices (AG 2023) / Débats et échanges sur le renouvellement de mandats d'administrateurs fondateurs (AG 2024). * ■ Administrateur/riche référent(e) : Nomination de Mme Claude France administratrice référente, post-AG 2023. ■ Comités : Nomination de Mme Claude France Présidente du Comité d'audit et des risques et de M. Lionel Bouchet membre du CNRG, post-AG 2023. * ■ Comité exécutif : Suivi de l'évolution de sa composition ainsi que des changements de titres associés. ■ Débats et/ou échanges sur les réponses à apporter aux questions de certains investisseurs sur les sujets de gouvernance notamment et/ou sur la transaction avec Tencent Mobility Limited. ■ Communication des éléments de réponse à la suite des points soulevés lors des réunions des administrateur/rices indépendant(e)s (Cf. 4.1.2.4.4). 	
Rémunération / Actionariat salarié	
Activités récurrentes	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux. * ■ Revue annuelle et fixation des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux. * ■ Détermination des critères financiers et extra-financiers (variable annuel, LTI) (Cf. 4.2.1.3, 4.2.1.4 et 4.1.2.5). * ■ Constatation du niveau d'atteinte des conditions de performance (variable annuel, LTI) des DMS et du Comité exécutif (LTI). * 	
Activités spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en œuvre des délégations et autorisations « actionariat salarié » octroyées par l'AG (Cf. 7.2.3). * 	

* Correspond aux travaux du Conseil d'administration auxquels chaque comité a contribué (codes couleurs : Cf. ci-après)

L'activité des comités au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 (FY24) est présentée ci-après en deux modules : thèmes récurrents abordés en général systématiquement quel que soit l'exercice et les thèmes spécifiques abordés sur l'exercice écoulé (les thèmes récurrents non abordés le cas échéant au titre de FY24 ont été identifiés en italique avec la mention « N/A FY24 »).

Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
<p>Thèmes récurrents</p> <p>Information comptable financière et extra-financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes annuels (sociaux et consolidés) et des comptes semestriels (consolidés), des rapports financiers. Revue des travaux des CAC⁽¹⁾ au titre des comptes annuels et semestriels. Revue des documents de gestion prévisionnelle. <p>Contrôle interne, gestion des risques et sécurité des systèmes informatiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi de l'activité du contrôle interne. Revue de l'état d'avancement opérationnel en matière de conformité (Sapin 2)⁽²⁾. Détermination de la liste des filiales devant faire l'objet d'une revue du contrôle interne. Revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne. <p>Audit externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation de l'indépendance des CAC⁽¹⁾ dans le cadre de leur mission. <p>Thèmes spécifiques FY24</p> <ul style="list-style-type: none"> CSRD⁽³⁾ : Analyse/Réflexion sur le(s) Commissaire(s) aux comptes ou organisme(s) tiers indépendants⁽⁴⁾. Revue de l'état d'avancée des travaux en matière de : <ul style="list-style-type: none"> Réorganisation du Groupe et politique de réduction des coûts ; Cybersécurité ; Audit des filiales FY24. Évaluation interne du Comité d'audit et des risques (FY24). 	<p>Thèmes récurrents</p> <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Composition du Conseil et de ses comités. Plans de succession : revue annuelle des plans des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur/rice référent(e). <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement du Conseil et de ses comités : indépendance des administrateurs, politique de diversité. Formation des administrateurs. Évaluation Interne du Conseil et du CNRG (FY24) / Suivi de conclusions de l'Évaluation Externe (FY23) (Cf. 4.1.2.3.4). Égalité professionnelle et salariale : revue annuelle. Roadshows gouvernance : participation à la préparation. <p>Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue et établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux (« Ex Ante »). Préparation des résolutions relative à la rémunération des mandataires sociaux. Proposition de résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié. Évaluation de l'atteinte des conditions de présence et/ou performance des plans LTI. Validation de l'information annuelle à faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. <p>Thèmes spécifiques FY24</p> <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilotage du processus de sélection d'administratrices indépendantes (AG 2023). Réflexion au titre des mandats d'administrateurs (échéance AG 2024). Arrivée à échéance à l'issue de l'AG 2024 du mandat de l'ARSA^{(4) (5)} et de l'ARS⁽⁶⁾ : suivi de la procédure de désignation et/ou d'élection. Suggestions de nouveaux membres pour le Comité d'audit et des risques et le Comité RSE. Suivi de l'état d'avancée du plan de succession moyen terme des Dirigeants mandataires sociaux⁽⁷⁾. <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse du positionnement de la Société par rapport au SBF 120⁽⁸⁾. Revue du règlement intérieur du Conseil et des comités. Suivi de la composition du Comité exécutif. Analyse des points soulevés par les administrateur/rices indépendant(e)s suite au compte rendu des roadshows gouvernance par l'administrateur/rice référent(e). Suivi des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés du Groupe (Cf. 4.2.2.1.1 et 5.3.4). * Suivi de l'évolution des effectifs et de leur répartition par activité, point sur le turnover. <p>Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Détermination des indicateurs financiers et extra-financiers des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif et extra-financiers du bonus du PDg pour FY25 (Cf. 4.2.1.4). * 	<p>Thèmes récurrents</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi des projets RSE du Groupe (N/A FY24). Analyse des retours des agences de notation le cas échéant (N/A FY24). Suivi des étapes de mise à jour de la matrice de matérialité. (a) Étude, analyse et proposition des indicateurs de performance extra-financiers (dans le cadre des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif (a) [et du bonus du PDg (N/A FY24)]. * Suivi des travaux menés par l'équipe en charge des reportings réglementaires extra-financiers (DPEF/ CSRD). (a) <p>Thèmes spécifiques FY24</p> <ul style="list-style-type: none"> Thèmes « récurrents » ci-dessus identifiés (a). Évaluation interne du Comité RSE (FY24).

* Correspond aux travaux inter-comités

(1) Commissaire(s) aux comptes

(2) Code de conduite, dispositif d'alerte, cartographie des risques liés à la corruption, évaluation des tiers, contrôles comptables, dispositif de formation, régime disciplinaire, dispositif de contrôle et d'évaluation interne

(3) Transposition en droit français de la directive européenne (UE) 2022/2464 (« Corporate Sustainability Reporting Directive ») du 14/12/22 par l'ordonnance n° 2023-1142 du 06/12/23

(4) Nomination soumise au vote de l'AG 2024 (Cf. 8.2.1)

(5) Administrateur représentant les salariés actionnaires

(6) Administrateur représentant les salariés

(7) Inclus au titre de leurs fonctions d'administrateur

(8) Sur la base des informations figurant dans le Baromètre IFA-Ethics & Boards 2023

4.1.2.4 Activité de l'administrateur/rice référent(e) sur FY24

L'administrateur/rice référent(e) est fréquemment en contact avec les actionnaires de la Société afin de présenter l'activité « Gouvernance » telle que notamment le fonctionnement des organes de direction et d'administration, et le bilan de leurs activités respectives.

Principaux travaux de l'administrateur/rice référent(e) sur FY24

Les administrateur/rices indépendant(e)s se sont réuni(e)s à deux occasions au cours de FY24, suite à invitation de M. Didier Crespel au titre du premier semestre et de Mme Claude France au titre du second semestre.

Ils ont, selon le semestre au cours duquel ils ont été en fonction, participé aux *roadshows* gouvernance et/ou à la préparation des *roadshows* sur les résolutions de l'AG. À cette fin, ils ont été respectivement en contact régulier avec les personnes compétentes en la matière au sein du Groupe.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, l'administratrice référente a fait un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé (soit au titre du second semestre FY24) lors du Conseil du 26 mars 2024, dont les principaux axes ont porté sur l'organisation par ses soins d'une réunion avec les administratrices indépendantes (Cf. ci-après) ainsi que la préparation et l'animation en décembre 2023 d'un *roadshow* gouvernance aux côtés de la Direction financière et relations investisseurs et de la Direction des ressources humaines. M. Didier Crespel avait pour sa part organisé une réunion des administrateur/rices indépendant(e)s au cours du premier semestre, ayant porté essentiellement sur le retour du *roadshow* pré-AG 2023.

Points abordés lors des réunions des administrateur/rices indépendant(e)s tenues sur FY24

Lors de ces réunions, les administrateur/rices indépendant(e)s ont longuement débattu, donné leur avis, identifié des pistes

d'amélioration et établi, le cas échéant, une liste de questions auxquelles les réponses ont été apportées lors des réunions du Conseil d'administration qui ont suivi par le biais de supports documentés et/ou de l'intervention d'intervenants internes ou externes quand jugés utiles.

Les discussions lors des réunions ont essentiellement porté sur l'analyse des points identifiés lors des *roadshows* gouvernance, afin d'être force de proposition lors des réunions du Conseil d'administration appelées à délibérer le cas échéant sur ces sujets.

4.1.2.5 Autres informations

Autorisations financières

Un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'AG au Conseil dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 figure au 7.2.3.

Règles relatives à la participation des actionnaires aux assemblées générales

Tout actionnaire a le droit de participer aux AG dans les conditions prévues par la loi. Les informations relatives à l'accès, à la participation et au vote à l'AG figurent aux articles 7 et 14 des statuts de la Société et sont détaillées au 7.1.1. Ces éléments sont rappelés dans l'avis préalable et l'avis de convocation publiés par la Société avant toute AG.

Informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce

Les informations concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange figurent le cas échéant au 7.1.2.

1

2

3

5

6

7

8

9

4.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Ce chapitre établi avec le concours du CNRG présente :

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux exécutifs (PDg, DGd) et non exécutifs (administrateurs), en raison de leur mandat social, en application de l'article L. 22-10-8, I du Code de commerce (Cf. 4.2.1).

Il sera proposé à l'AG 2024 de voter la politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs (le vote « *Ex Ante* »). À cette fin, trois résolutions seront présentées respectivement pour le PDg, les DGd et les administrateurs. Il est à noter que des résolutions de cette nature sont soumises chaque année à l'approbation de l'AG des actionnaires dans les conditions prévues par la loi.

Le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice écoulé ou attribuées au titre du même exercice requis dans le cadre des articles L. 22-10-34, I et II et L. 22-10-9, I (le vote « *Ex Post* ») et incluant notamment :

- les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (Cf. 4.2.2.1) concernant chaque mandataire social, ainsi que les ratios entre la rémunération de chacun des Dirigeants mandataires sociaux (PDg et DGd) et la rémunération des salariés au sein du Groupe et leur évolution sur cinq exercices au regard des performances du Groupe,

qui feront l'objet d'une résolution soumise au vote de l'AG 2024 en application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce (le vote « *Ex Post Global* ») ; et

- les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice aux Dirigeants mandataires sociaux faisant l'objet d'une résolution distincte pour le PDg et chaque DGd (Cf. 4.2.2.2) (le vote « *Ex Post Individuel* »).

Les tableaux standardisés synthétisant l'information à faire figurer dans le Document d'Enregistrement Universel sur les rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux par la Société et toute société comprise dans le périmètre de consolidation en vertu de l'article L. 233-16 du Code de commerce, conformément au Code Afep-Medef et aux recommandations de l'AMF en la matière (le(s) « Tableau(x) AMF ») (Cf. 4.2.2.1.4).

Les rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce sur les **attributions d'AGA** et de **SOP** (Cf. 4.2.3).

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (VOTE « EX ANTE »)

11^e, 12^e et 13^e résolutions de l'AG 2024

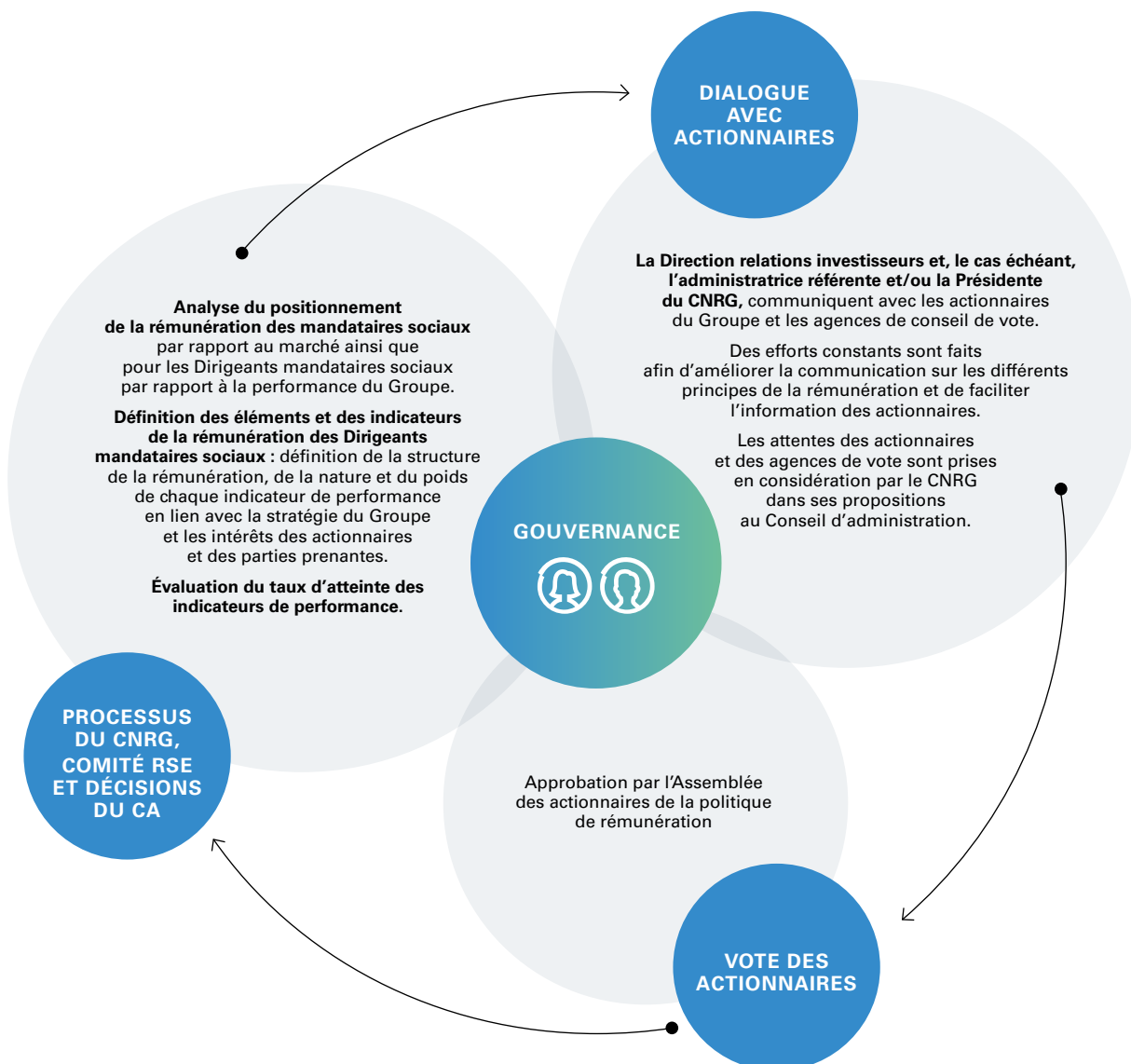
4.2.1.1 Gouvernance

Dans le respect des principes définissant la politique de rémunération, le CNRG suit un processus rigoureux dans l'élaboration de la politique de rémunération des mandataires sociaux afin de permettre au Conseil de se prononcer dans le respect des dispositions légales, réglementaires et des meilleures pratiques de gouvernance ou de marché. À ce titre, il est rappelé que le CNRG, comprenant un administrateur représentant les salariés et composé exclusivement d'administratrices indépendantes, répond pleinement aux recommandations en la matière du Code Afep-Medef (article 19.1).






Le CNRG analyse et propose, en ce sens, les principes et les indicateurs de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que de la politique générale d'attribution des SOP ou AGA.

Les attributions, modalités de fonctionnement ainsi que le détail des travaux au cours de l'exercice écoulé du CNRG, sont décrits aux 4.1.2.4.1 et 4.1.2.4.3. Le CNRG s'appuie également sur le Comité RSE d'une part, pour déterminer les indicateurs de performance ainsi que les objectifs à atteindre les plus pertinents en matière de responsabilité sociale et environnementale au regard de l'activité du Groupe et de sa stratégie et d'autre part, pour l'évaluation du taux d'atteinte de ces objectifs le cas échéant.

Le CNRG, ainsi que l'administratrice référente, s'assurent que les attentes exprimées par les actionnaires non représentés au sein du Conseil sont débattues en Conseil. En ce sens, il est ici rappelé que les résolutions relatives à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ont été approuvées, avec un score moyen de 95,5 %, lors de l'AG 2023 et de 98,2 %, lors de l'AG 2022.



Le tableau ci-dessous reprend le détail des votes par résolution (votes « Ex Post Individuel » et « Ex Ante ») relatifs à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux.

	Rémunérations « Ex Post Individuel »			Rémunérations « Ex Ante »		
	Résolutions	FY22	FY23	Résolutions	FY23	FY24
		AG 2022	AG 2023		AG 2022	AG 2023
		Pour	Pour		Pour	Pour
 Yves GUILLEMOT, PDg	6 ^e	✓ 98,66 %	✓ 96,47 %	11 ^e	✓ 95,81 %	✓ 92,78 %
 Claude GUILLEMOT, DGd	7 ^e	✓ 98,68 %	✓ 96,48 %	12 ^e	✓ 98,02 %	✓ 93,50 %
 Michel GUILLEMOT, DGd	8 ^e	✓ 98,68 %	✓ 96,48 %			
 Gérard GUILLEMOT, DGd	9 ^e	✓ 98,68 %	✓ 96,14 %			
 Christian GUILLEMOT, DGd	10 ^e	✓ 98,68 %	✓ 96,48 %			

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil (Cf. 4.1.2.3.5), les administrateurs veillent à préserver en toutes circonstances leur indépendance de jugement, de décision et d'action et s'efforcent d'éviter tout conflit pouvant exister entre leurs intérêts moraux et matériels et ceux de la Société. Afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts, chaque administratrice indépendante a l'obligation de compléter annuellement un questionnaire qui lui est adressé par le CNRG et de déclarer en cas de modification, dès qu'elle en a connaissance, au Conseil toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un quelconque conflit d'intérêts.

Les dispositions relatives à la gestion des conflits d'intérêts et aux conventions réglementées sont détaillées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise (Cf. 4.1.2.3.5).

4.2.1.2 Politique de rémunération des administrateurs

Le Conseil se réfère aux dispositions du Code de commerce et du Code Afep-Medef pour la politique de rémunération des administrateurs. Il s'appuie sur les recommandations du CNRG eu égard à sa propre composition et au nombre de ses comités.

Règles de détermination du montant annuel

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur participation aux travaux du Conseil et de ses comités.

Le montant maximal de l'enveloppe de la rémunération à répartir entre les administrateurs est voté par l'AG des actionnaires sur proposition du Conseil au regard des recommandations du CNRG en tenant compte de l'intérêt social. Ce montant reste inchangé jusqu'à une nouvelle décision de l'AG.

Le CNRG évalue régulièrement si le montant de cette enveloppe est adapté au nombre des séances du Conseil et des comités ainsi qu'au nombre d'administrateurs et/ou membres des comités.

Enveloppe globale de la rémunération

L'AG 2022 a fixé l'enveloppe annuelle maximale de la rémunération des administrateurs pouvant leur être allouée, jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale, à 850 000 €. Le détail du montant versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 figure au 4.2.2.1.2.

Principes de répartition du montant annuel

Le Conseil décide, sur proposition du CNRG, de la méthode de répartition de l'enveloppe globale annuelle ainsi allouée par l'AG, en fonction de la participation effective des administrateurs aux réunions du Conseil et, le cas échéant, de ses comités spécialisés.

Le total de la rémunération allouée à chaque administrateur est plafonné quel que soit le nombre de séances du Conseil ou des comités.

La politique de rémunération applicable aux administrateurs ne prévoit pas de critères de performance individuelle. Afin de se conformer aux recommandations du Code Afep-Medef, les modalités d'attribution de la rémunération des administrateurs ont été définies par le Conseil afin que la part variable, liée à l'assiduité des administrateurs et à leur participation à des comités, soit prépondérante.

L'administrateur perçoit, en fonction de sa date de nomination ou de fin de mandat, la part fixe et la part variable lui revenant, telles que ci-après visées, en sa qualité d'administrateur ou de Président et/ou de membre d'un comité.

Conseil d'administration

La rémunération allouée aux administrateurs est répartie comme suit :

- une part fixe (forfait annuel) ; et
- une part variable qui tient compte de l'assiduité des administrateurs aux séances du Conseil, avec une acquisition par palier.

Les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires perçoivent une rémunération au titre de leur mandat dans les mêmes conditions que les autres membres du Conseil.

Comités

La rémunération allouée aux administrateurs siégeant à un ou plusieurs comité(s) est répartie comme suit :

- une part fixe (forfait annuel) liée aux fonctions de Président(e) d'un comité ; et
- une part variable qui tient compte de l'assiduité des membres aux séances du ou desdits comité(s), sur la base d'un montant prédéfini par réunion et plafonné à un nombre maximum de séances prédéterminé.

Administratrice référente

L'administratrice référente perçoit une rémunération forfaitaire supplémentaire au titre de sa mission.

Règles de répartition de la rémunération applicable à ce jour aux administrateurs

Conseil d'administration	
Fixe	Variable selon participation (P)
Maximum par an et par administrateur : 40 K€	
40 % (16 K€/an)	60 % (24 K€/an)
50 % en septembre (8 K€) Rémunération de la période du 1 ^{er} avril au 30 septembre	Si P < 50 % - 0 €
50 % en mars (8 K€) Rémunération de la période du 1 ^{er} octobre au 31 mars	Si P ≥ 50 % et < 75 % - 12 K€ Si P ≥ 75 % - 24 K€

Comité d'audit et des risques		CNRG		Comité RSE		Administratrice référente
Fixe Présidente	Variable Membres	Fixe Présidente	Variable Membres	Fixe Présidente	Variable Membres	Forfait
15 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	10 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	5 000 €	1 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	15 000 € par exercice

Autres modes de rémunération

Les administrateurs ne perçoivent aucune autre rémunération au titre de l'exercice de leur mandat.

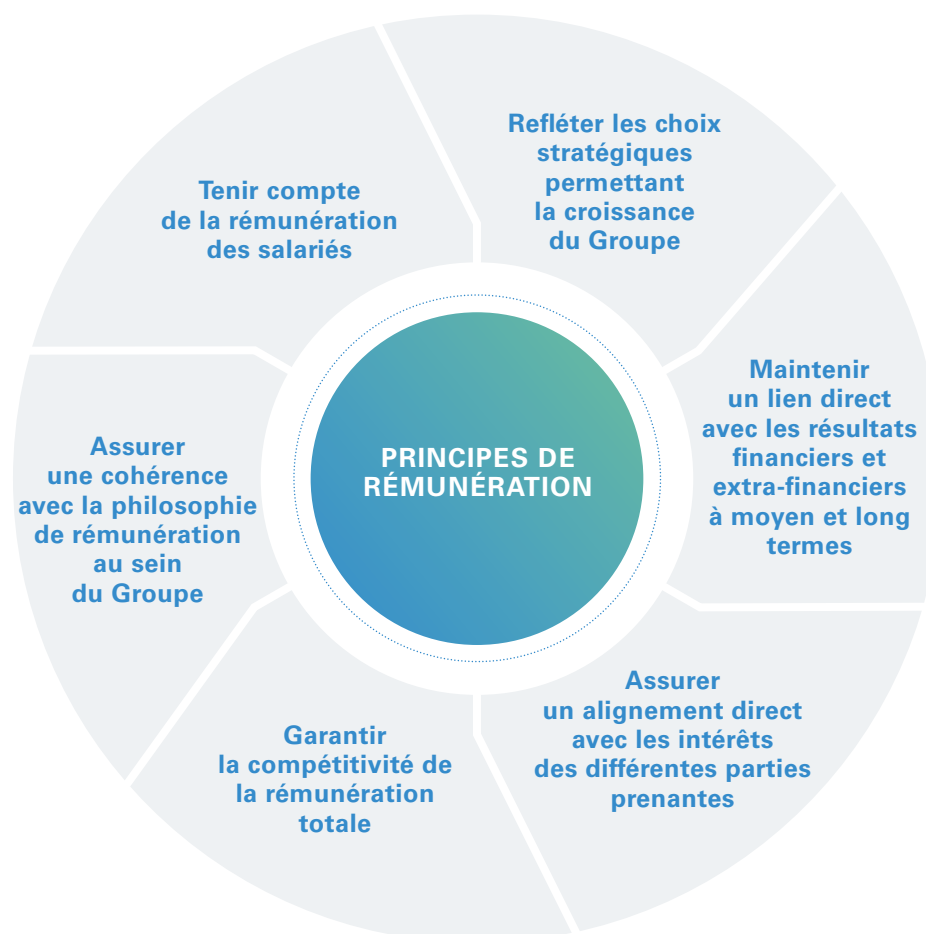
Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres. En pareil cas, ces rémunérations sont comptabilisées en charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'AG. Il est précisé à toutes fins utiles qu'aucune mission exceptionnelle n'a été effectuée au titre de l'exercice en cours.

4.2.1.3 Politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil se réfère aux dispositions du Code de commerce et aux principes de détermination de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs du Code Afep-Medef. Pour mener ses réflexions, il s'appuie sur des études d'experts externes qui éclairent le CNRG et le Conseil sur les meilleures pratiques de marché.

Le Conseil veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec l'intérêt social du Groupe et les intérêts des actionnaires et des parties prenantes. Les conditions de performance choisies pour la fixation des rémunérations variables (annuelle et long terme) sont alignées avec la stratégie du Groupe sur la base d'objectifs mesurables, clairs et opérationnels assurant ainsi une création de valeur pérenne et solide.

La politique de rémunération proposée par le CNRG et arrêtée par le Conseil repose sur les piliers suivants :



Pilier 1	Refléter les choix stratégiques permettant la croissance du Groupe	Le CNRG s'assure de la corrélation entre la structure des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux et la stratégie du Groupe. Ainsi, les prochains défis majeurs sont reflétés dans les conditions de performance des rémunérations variables dont les cibles à atteindre sont alignées avec les objectifs de création de valeur du Groupe.
Pilier 2	Maintenir un lien direct avec les résultats financiers et extra-financiers à moyen et long termes	La structure de rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux repose de façon significative sur des éléments variables (annuel et/ou long terme). Le versement des éléments variables est soumis à la réalisation de conditions de performance précises, cohérentes et exigeantes en ligne avec la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable à l'égard de toutes les parties prenantes.
Pilier 3	Assurer un alignement direct avec les intérêts des différentes parties prenantes	Afin que la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts des parties prenantes, une partie de la rémunération totale est directement liée au cours de bourse de l'Action Ubisoft. Par ailleurs, cet alignement est aussi assuré par la définition d'indicateurs répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et/ou sociétaux auxquels le Groupe est confronté.
Pilier 4	Garantir la compétitivité de la rémunération totale*	Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.
Pilier 5	Assurer une cohérence avec la philosophie de rémunération au sein du Groupe	Le CNRG veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit appréciée de manière cohérente avec les éléments de rémunération des salariés du Groupe. Ainsi, la structure et la philosophie des plans de rémunération long terme des équipes, dont certains éléments sont présentés au 5.3.2.4, la nature des indicateurs de performance ou encore le rapport des rémunérations femme/homme font par exemple l'objet de discussions approfondies.
Pilier 6	Tenir compte de la rémunération des salariés	Au moment de définir ou de faire évoluer la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux, le CNRG prend en compte la rémunération des salariés afin de garantir la cohérence de ses propositions. Dans sa réflexion, le CNRG a notamment un regard attentif sur l'évolution des ratios d'équité exposés au 4.2.2.1.3, ainsi que sur la comparaison de ces derniers avec ceux de sociétés françaises et internationales.

* Par rapport aux pratiques de sociétés dont les caractéristiques sont comparables à celles du groupe Ubisoft, tout en respectant un principe de modération

En sus de la rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur, les Dirigeants mandataires sociaux perçoivent une rémunération composée d'une rémunération fixe annuelle ainsi que d'une rémunération variable long terme et, concernant le PDg, d'une rémunération variable annuelle.

Le versement et/ou l'attribution définitive des rémunérations variables annuelle (PDg) et long terme (PDg et DGd) est soumis en intégralité à l'atteinte de conditions de performance financière(s) et extra-financière(s) comprenant une condition de performance RSE au minimum (les « **Conditions de Performance** »), dont les indicateurs arrêtés par le Conseil d'administration, sur recommandations du CNRG et/ou du Comité RSE, sont systématiquement construits de manière à être mesurables et assortis d'objectifs cibles exigeants en lien avec ceux de création de valeur du Groupe (les « **Indicateurs** »).

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du Dirigeant mandataire social. L'augmentation maximale de la rémunération fixe pour la durée du mandat est proposée par le Conseil lors de la nomination et/ou du renouvellement du mandat de l'intéressé et répartie annuellement en tenant compte de l'évolution du marché sur la base d'étude de rémunération, et de la rémunération des salariés.

Rémunération variable annuelle

PDg

La rémunération variable annuelle est alignée avec la performance du Groupe et permet d'encourager chaque année la bonne exécution du business plan. Ainsi, **la rémunération variable annuelle s'applique au seul PDg** lequel, accompagné du Comité exécutif, assure la direction opérationnelle du Groupe.

La rémunération variable annuelle allouée au PDg est déterminée conformément aux principes exposés plus haut et est **exprimée en pourcentage de sa rémunération fixe**.

Le(s) Indicateur(s) financier(s) retenus permettent de refléter chaque année la réalisation du business plan. Le(s) Indicateur(s) extra-financier(s) enrichissent cette vision et permettent de tenir compte de la réalisation des choix stratégiques nécessaires à la croissance du groupe Ubisoft, incluant notamment les enjeux environnementaux, sociaux et/ou sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, **en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée**. En outre, celle-ci est **plafonnée à 150 % de la rémunération fixe**, permettant ainsi de récompenser la surperformance dans un cadre défini.

Afin de mieux rémunérer la performance réalisée, **la rémunération variable annuelle suit désormais une progression proportionnelle entre chaque seuil jusqu'à l'atteinte du plafond**. Tandis que le versement progressait jusqu'à présent par palier entre le seuil minimum et la cible, le Conseil a souhaité adopter cette évolution afin d'inciter la meilleure performance possible y compris lorsque la cible ne peut être atteinte, pratique par ailleurs largement prédominante sur le marché tant sur la rémunération variable annuelle que long terme.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, Il du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable en numéraire sera conditionné au résultat du vote « *Ex Post Individuel* » par les actionnaires lors de l'AG appelée à approuver les comptes de l'exercice clos.

Les Conditions de Performance de la rémunération variable annuelle du PDg pour FY25 sont détaillées au 4.2.1.4.

DGd

La politique de rémunération applicable aux DGd, quant à elle, prend en compte les spécificités de la structure actionnariale du Groupe et leur rôle particulier au sein de la Direction générale (Cf. 4.1.2.2.1 et 4.1.2.2.2) aux côtés du PDg, contribuant à la réflexion stratégique et à la création de valeur sur le long terme. En cohérence avec ce rôle, **les DGd ne bénéficient pas d'une rémunération variable annuelle**.

Rémunération variable long terme

La rémunération variable long terme, applicable tant au PDg qu'aux DGd, assure une création de valeur pérenne et solide. Elle est alignée directement sur l'intérêt des parties prenantes et la réalisation de Conditions de Performance cohérentes avec le plan stratégique du Groupe.

La rémunération variable long terme peut consister, selon la recommandation du CNRG, en l'attribution d'instruments tels que des Actions de performance (les « **Plans d'Actions** » ou « **LTI** ») et/ou en le versement en numéraire dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles (la « **Rémunération Pluriannuelle** »). Elle est, quel que soit le mécanisme (Plan d'Actions ou Rémunération Pluriannuelle), assortie de Conditions de Performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs exercices ou années consécutifs, étant entendu que la Rémunération Pluriannuelle n'a vocation à être mise en place que dans le cas où aucun Plan d'Actions ne permettrait de totalement ou partiellement satisfaire à l'attribution de la rémunération variable long terme.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, Il du Code de commerce, en cas de Rémunération Pluriannuelle (en numéraire), le versement sera conditionné au résultat du vote « *Ex Post Individuel* » par l'AG appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars suivant la date d'échéance.

Les Indicateurs, financiers et extra-financiers retenus permettent d'assurer la corrélation entre la valeur de la rémunération variable long terme et la performance de l'Action Ubisoft, tout en tenant compte des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et/ou sociétaux du Groupe.

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, **en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable long terme ne sera acquise/versée**. Par ailleurs, l'acquisition définitive de la rémunération variable long terme des Dirigeants mandataires sociaux est plafonnée à 100 % de l'attribution.

A l'instar de la rémunération variable annuelle, **l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit désormais une progression proportionnelle entre chaque seuil jusqu'à l'atteinte de la cible**. Cette évolution, d'une progression par palier vers une progression proportionnelle, est proposée avec les mêmes motivations que celles exposées, ci-dessus, pour la rémunération variable annuelle, et permet de maintenir une cohérence entre les deux systèmes de rémunération variable du PDg.

L'atteinte des Conditions de Performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est **évaluée sur une période de trois exercices ou années minimum**. Les Conditions de Performance sur trois exercices ou années permettent d'aligner directement la dilution liée à l'acquisition des Actions de performance et/ou des SOP sur la création de valeur pour les parties prenantes.

Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une **période d'acquisition de quatre années minimum** ⁽¹⁾. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

⁽¹⁾ La date d'acquisition correspond pour les AGA à la date de livraison des Actions et pour les SOP à la date d'ouverture des droits d'exercice

En cas de départ en retraite, l'acquisition définitive des droits inhérents aux rémunérations long terme s'effectuera *pro rata temporis* et relèvera, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, d'une appréciation du Conseil dûment motivée.

En application des articles L. 225-185 et L. 225-197-1, II du Code de commerce, et conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, le Conseil fixe le nombre d'Actions issues des levées de SOP ou de l'acquisition définitive d'AGA que chaque Dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à l'expiration de son mandat social. Ce pourcentage est fixé par le Conseil, sur recommandation du CNRG, lors de la mise en œuvre de plans SOP ou AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux.

Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont pas recours à des instruments de couverture pour les Plans d'Actions.

Les Conditions de Performance de la rémunération variable long terme du PDg et des DGd pour l'attribution FY25 sont détaillées au 4.2.1.4.

Rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur

Le PDg et les DGd peuvent également se voir allouer une rémunération à raison de leur mandat d'administrateur constituée d'une partie fixe (40 %) et d'une partie variable liée au taux d'assiduité (60 %), et/ou membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2).

Dérogation en cas de circonstances exceptionnelles

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, III, alinéa 2nd du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil pourra, sur recommandation du CNRG, déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société, dès lors que ces circonstances exceptionnelles :

- s'avèrent relever d'événements externes indépendants de la volonté et/ou d'une décision de la Société ;
- peuvent avoir un impact sur des Indicateurs prédéfinis antérieurement à pareilles circonstances ; et
- que la Société aura mis tout en œuvre, dans la mesure du possible, pour réduire les impacts, le cas échéant, sur lesdits Indicateurs.

À titre d'exemples, un événement majeur impactant l'industrie dans son ensemble ou encore un changement de méthode comptable imposé par les textes pourrait conduire le Conseil à faire usage de son pouvoir discrétionnaire afin de procéder temporairement aux ajustements de certains éléments de rémunération existants, qu'il jugera nécessaire afin de garantir la cohérence entre la performance de la rémunération du/des Dirigeant(s) mandataires sociaux et celle de la Société conformément aux principes de la présente politique de rémunération. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, II, alinéa 1^{er}, le Conseil devra apprécier si les ajustements ainsi opérés constituent une ou des modifications importantes de la politique de rémunération nécessitant d'être soumises au vote de l'AG.

Le cas échéant, l'usage d'une telle dérogation par le Conseil porterait exclusivement sur les éléments de la rémunération variable annuelle ou long terme, tels que définis par le Conseil d'administration sur recommandations des comités dans le respect de la politique de rémunération, et se traduirait en :

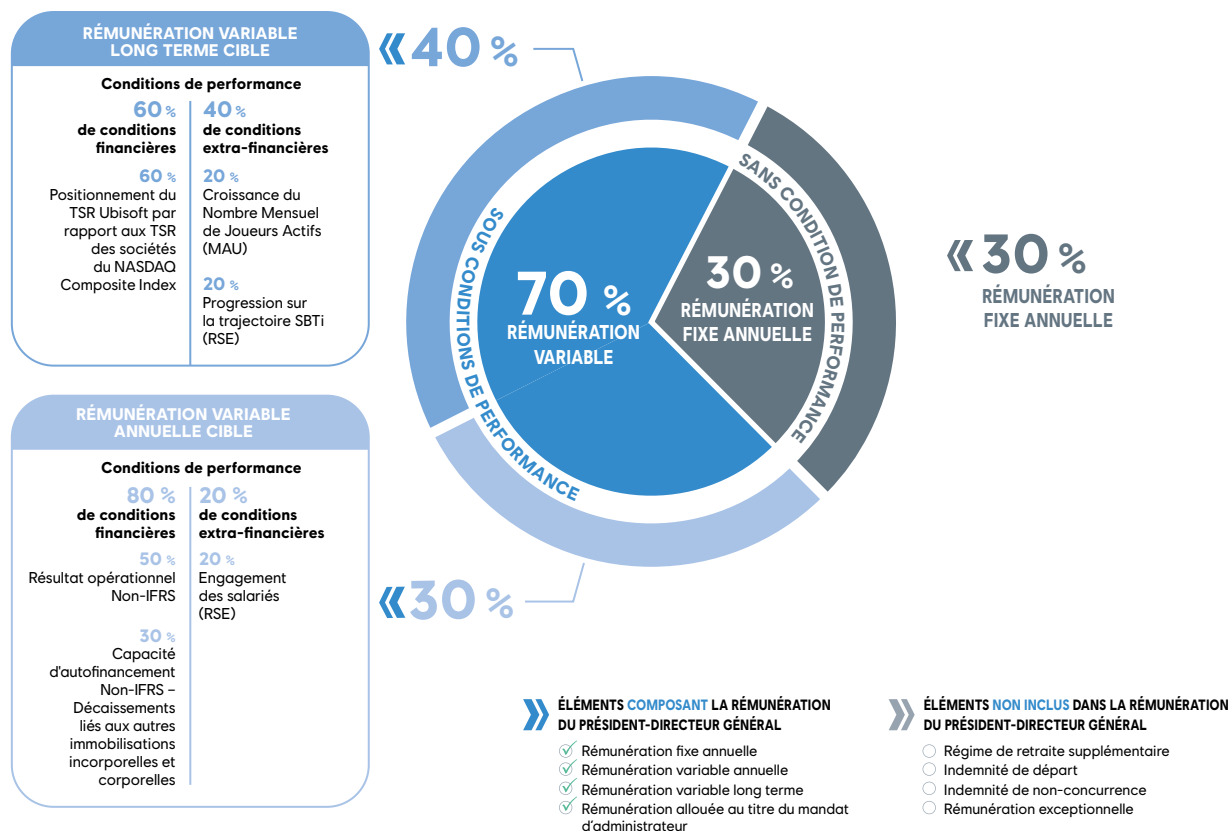
- la modification des niveaux des seuils, cibles et/ou plafonds des Conditions de Performance conditionnant l'acquisition et/ou le versement en numéraire de la rémunération variable, à la hausse comme à la baisse, le cas échéant dans le respect des résolutions afférentes aux Plans d'Actions votées par l'AG ;
- l'adaptation du périmètre et/ou de la méthodologie de calcul d'un Indicateur ;
- la suppression d'un Indicateur devenu inapplicable ou son remplacement en cas de changement imprévu et soudain lié à un événement externe, étant entendu que tout nouvel Indicateur serait assorti d'objectifs exigeants et en lien avec ceux de création de valeur du Groupe ;
- l'ajustement du poids des Indicateurs maintenus en cas de suppression d'un Indicateur si le point précédant survenait.

Ainsi, l'usage d'une telle dérogation ne saurait permettre une augmentation en valeur des montants cibles et maximums à verser ou attribués.

Il est entendu qu'en cas d'usage d'une telle dérogation par le Conseil, les modifications seront dûment justifiées et rendues publiques après la réunion du Conseil les ayant arrêtées et que ces modifications devront maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires avec ceux des Dirigeants mandataires sociaux.

4.2.1.4 PDg – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

Structure de rémunération totale du PDg



En adéquation avec les 6 piliers de rémunération précités au 4.2.1.3 ainsi que la culture entrepreneuriale du Groupe, sa mission et l'ambition de développer sa position de leader de son marché, la structure de rémunération totale du PDg repose sur une part importante sur des éléments variables, tout en maintenant un niveau de rémunération totale cohérent et compétitif.

Positionnement cible et évolution de la rémunération totale

Positionnement cible

La rémunération totale vise à être positionnée à la médiane du marché en cas d'atteinte des Conditions de Performance fixées pour les rémunérations variables (annuelle et long terme), la part

Ce panel se compose de sociétés européennes, majoritairement françaises, opérant dans les secteurs ou les industries dont les défis économiques, technologiques et concurrentiels sont proches de ceux du Groupe, tel que détaillé ci-dessous pour l'étude réalisée en 2023 :

ADYEN	ALTEN	AMADEUS	EDENRED
FUTURE	INFORMA	IPSOS	JCDECAUX
LOGITECH	METROPOLE TV – M6	MFE – MEDIAFOREUROPE	OCADO
QUADIENT	SAGE	SCHIBSTED	SOPRA STERIA
TELE2	TF1	VIAPLAY	WORLDLINE

Le CNRG prend connaissance des sociétés du divertissement, des médias et des industries high-tech composant le panel, telles que sélectionnées par la Direction des ressources humaines, accompagnée par un partenaire externe.

de rémunération fixe restant située sous la médiane du marché. Ce positionnement de la rémunération totale cible à la médiane du marché, particulièrement au travers d'une rémunération long terme plus importante, est cohérente avec les caractéristiques des sociétés composant le panel de comparaison et permet de refléter de manière stable l'évolution des pratiques de marché.

Panel de comparaison

Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale du PDg. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

Pour l'étude réalisée en 2023, le panel ainsi constitué présente les caractéristiques suivantes :

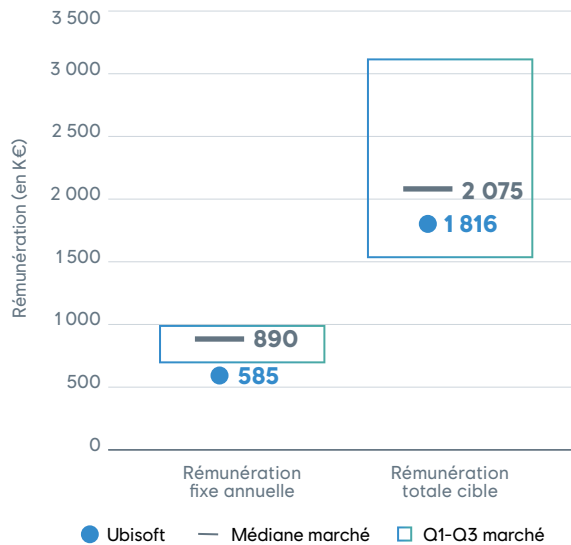
- chiffre d'affaires médian : 2 500 M€ ;
- capitalisation boursière médiane : 4 600 M€ ;
- effectif médian : 9 100 collaborateurs.

Le panel de comparaison qui sert de référentiel pour établir le premier quartile et la médiane du marché est réévalué à chaque nouvelle étude de rémunération afin de prendre en compte les éventuelles évolutions de structure et d'activités des entreprises le composant, et l'évolution des indicateurs du Groupe.

Résultats de l'étude de rémunération

L'étude, réalisée en 2023 par un partenaire externe, a révélé un décalage négatif entre le niveau de rémunération du PDg et la médiane du marché, à savoir :

- - 34 % sur la rémunération fixe annuelle ;
- - 12 % sur la rémunération totale cible.



Évolution de la rémunération totale

Il est rappelé que la rémunération totale du PDg, n'a pas été revalorisée depuis le 1^{er} avril 2019.

À la lumière des résultats de l'étude de rémunération, le Conseil, souhaitant d'une part garantir le principe de compétitivité de la rémunération totale présenté au 4.2.1.3 et d'autre part veiller à sa cohérence avec la stratégie de positionnement cible exposée ci-dessus, propose d'initier un rattrapage progressif de la rémunération totale lors du renouvellement du mandat du PDg.

En tenant compte du contexte interne et externe, **ce rattrapage sera limité, pour FY25, à une augmentation de 2,5 % de la rémunération fixe annuelle.** Le Conseil a privilégié une revalorisation proportionnée de la partie fixe, considérant l'écart important à ce niveau avec le marché, et ne souhaitant pas modifier une structure de rémunération cible cohérente et appréciée des parties prenantes pour sa lisibilité et son exigence.

Il est précisé que la nécessité de poursuivre ou non ce rattrapage sera étudié chaque année au regard notamment des résultats du Groupe, de la rémunération des équipes et de l'évolution des pratiques observées sur le marché.

Rémunération fixe annuelle

En conséquence de la décision portant sur le rattrapage progressif de la rémunération totale cible du PDg, ci-avant visée, **l'augmentation de la rémunération fixe au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 a été arrêtée à 2,5 %. La rémunération fixe annuelle est ainsi portée à 599 448 €.**

Rémunération variable annuelle

La valeur cible de la rémunération variable annuelle correspond à **environ 30 % de la rémunération totale du PDg soit 100 % de la rémunération fixe**, avec un plafond à 150 % de la rémunération fixe.

La rémunération variable annuelle est assortie d'Indicateurs dits financiers et extra-financier, qui présentent les évolutions suivantes pour l'exercice clos le 31 mars 2025 :

Exercice 2024		Exercice 2025	
Indicateurs	Pondération	Indicateurs	Pondération
Résultat opérationnel Non-IFRS *	60 %	Résultat opérationnel Non-IFRS *	50 %
Net Bookings Digital Groupe	20 %	Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	30 %
Engagement des salariés (RSE)	20 %	Engagement des salariés (RSE)	20 %

* Correspond à l'Indicateur « EBIT Groupe Non-IFRS » dans le Document d'Enregistrement Universel 2022-23

■ Retrait de l'Indicateur Net Bookings Digital Groupe

Cet Indicateur intégré dans un contexte de digitalisation de l'industrie, visait à accélérer la transition d'Ubisoft vers une génération de revenus à plus forte valeur ajoutée. Alors que le Net Bookings Digital a représenté 85 % du Net Bookings sur l'exercice clos le 31 mars 2023, sa croissance revêt aujourd'hui une importance de pilotage stratégique moindre. La portion restante sera en effet progressivement réalisée avec la tendance continue du report de la distribution physique vers la distribution digitale.

■ Ajout de l'Indicateur Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles

Le Conseil a décidé d'intégrer ce nouvel Indicateur après étude approfondie des priorités du Groupe et des intérêts des parties prenantes. Cet Indicateur représente la capacité du Groupe à se financer grâce à ses opérations et démontre la viabilité du modèle d'Ubisoft dans un contexte d'investissements soutenus ces dernières années.

■ Ajustement des Indicateurs financiers et de leur pondération

Bien que l'Indicateur Résultat opérationnel Non-IFRS demeure l'indicateur de référence permettant d'apprécier la profitabilité du Groupe notamment par rapport à ses principaux compétiteurs, le Conseil a souhaité rééquilibrer légèrement le poids des Indicateurs financiers afin de bien refléter les priorités stratégiques d'Ubisoft. La pondération de l'Indicateur Résultat opérationnel Non-IFRS passe ainsi de 60 % à 50 % tandis que le poids du nouvel Indicateur (FY25) « Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles » s'établit à 30 %, visant ainsi à représenter l'importance de cet enjeu pour le Groupe.

■ Maintien de l'Indicateur Engagement des salariés (RSE)

Compte tenu des résultats de l'enquête d'engagement des salariés et des plans d'action en cours, le Conseil a décidé de maintenir cet Indicateur afin d'assurer une continuité sur ce thème prioritaire. Deux évolutions sont cependant à noter :

- Réintégration de la dimension Respect : l'enquête 2023 a révélé une diminution du score sur cette dimension, avec un écart vis-à-vis du marché toujours favorable à Ubisoft mais qui tend à se réduire. Sa réintégration dans l'Indicateur vise à repositionner ce thème à fort enjeu dans les priorités de l'exercice clos le 31 mars 2025 (FY25).
- Ajustement de la méthode de calcul : dans le but d'évaluer à la fois la capacité d'Ubisoft à améliorer son score mais aussi à mieux progresser que les autres sociétés d'une

année sur l'autre, la méthode de calcul prendra désormais également en compte la progression du score d'Ubisoft au regard de la progression du score du marché (calculé puis communiqué à Ubisoft par un prestataire indépendant).

Dans une période de transformation et d'optimisation de ses coûts fixes, Ubisoft est par ailleurs confronté au défi de maintenir un bon niveau d'engagement de ses équipes, à l'instar des autres acteurs de l'industrie Tech. C'est pourquoi l'ambition du Groupe pour FY25 est d'augmenter son score moyen sur les trois dimensions par rapport à l'année précédente, tout en maintenant son positionnement par rapport à l'évolution du score du marché.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 sont donc les suivants :

	Raison d'être	Méthode de calcul
Indicateurs financiers	Résultat opérationnel Non-IFRS 50 % de l'attribution cible	La méthode consiste à comparer le niveau de chacun de ces Indicateurs, observé au 31 mars de l'exercice écoulé, par rapport à l'objectif annuel communiqué au marché (la cible) au début de l'exercice ou, à défaut d'objectif communiqué, par rapport à la cible fixée par le Conseil en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe.
	Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles 30 % de l'attribution cible	
	Ces deux Indicateurs permettent d'appréhender la qualité de la gestion économique et financière du Groupe de façon complémentaire. Le résultat opérationnel Non-IFRS est l'Indicateur de référence permettant de mesurer la performance financière du Groupe (Cf. 2.6.1). La capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles traduit la capacité d'Ubisoft à se financer grâce à la trésorerie générée par ses opérations.	
Indicateur extra-financier	Engagement des salariés (RSE) 20 % de l'attribution cible	Les dimensions Engagement, Diversité et inclusion et Respect sont associées à une ou plusieurs questions de l'enquête d'engagement. Des cibles de progression par rapport à l'année N-1 ont été définies pour chacune de ces dimensions. Leur résultat, agrégé sous forme de moyenne, est comparé relativement à l'évolution des scores marché pour obtenir le résultat global de l'Indicateur.

Pour chaque Indicateur, le versement de la rémunération variable annuelle suit la logique suivante :

	Conditions de performance			
	< Seuil	Seuil	Cible	Plafond
INDICATEURS FINANCIERS (80 %)				
Résultat opérationnel Non-IFRS (50 %) (en millions d'euros) *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	100 %	≥ 125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	15 %	50 %	75 %
% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond				
Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles (30 %) (en millions d'euros) *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	100 %	≥ 125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	9 %	30 %	45 %
% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond				
INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)				
Engagement des salariés (RSE) (20 %)				
Cible	< -1/3 point	-1/3 point	+2/3 point	≥ +5/3 point
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	10 %	20 %	30 %
% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond				
TOTAL				
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	34 %	100 %	150 %

* La cible correspond à l'objectif annuel communiqué au marché au début de l'exercice ou, à défaut d'objectif communiqué, à la cible fixée par le Conseil en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe

Rémunération variable long terme

L'objectif est de procéder à l'attribution d'une rémunération variable long terme au titre de chaque exercice, pouvant en cas d'atteinte des Conditions de Performance fixées, positionner la rémunération totale à la médiane du marché.

Sur proposition du CNRG, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable), sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, **correspond à environ 40 % de la rémunération totale cible du PDG soit environ 133 % de la rémunération fixe.**

La rémunération variable long terme est fixée par le Conseil sur proposition du CNRG dans le cadre et sous réserve, concernant les Plans d'Actions, des résolutions votées par l'AG des actionnaires.

La rémunération variable long terme est assortie d'Indicateurs dits financier et extra-financiers. Dans une volonté de stabilité et après analyse de leur pertinence, le Conseil a décidé de **maintenir la nature et la pondération des Indicateurs existants pour l'exercice clos le 31 mars 2025.**

Il est cependant précisé que l'Indicateur « Progression sur la trajectoire SBTi », jusque-là composé de deux sous-indicateurs reflétant les deux engagements pris auprès de *Science Based Targets initiative* (« SBTi »), ne comprend désormais plus que la mesure de réduction des émissions de gaz à effet de serre (« GES »). Le second sous-indicateur, qui portait sur l'atteinte d'une proportion de fournisseurs engagés dans une initiative SBT, reflétait en effet un engagement défini à l'horizon 2026 et ne sera donc plus applicable lors de l'évaluation des conditions de performance en 2027.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 sont donc les suivants :

	Raison d'être	Méthode de calcul
Indicateur financier	<p>Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index</p> <p>60 % de l'attribution cible</p> <p>Cet Indicateur boursier externe assure une corrélation entre la valeur de la rémunération long terme et celle du rendement de l'Action Ubisoft comparé à un panel de sociétés comparables (<i>total shareholder return</i> ou TSR).</p> <p>Le choix du NASDAQ Composite Index, permet de comparer la performance de l'Action Ubisoft à un panel international à fort potentiel de croissance et exposé à des défis technologiques similaires. La construction de l'objectif sous forme de percentile permet de mitiger d'une part les fortes fluctuations, à la hausse comme à la baisse, des TSR des sociétés qui composent le NASDAQ Composite Index, et d'autre part les effets des entrées et sorties de sociétés de l'indice.</p>	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années.</p> <p>La méthode consiste à comparer le TSR Ubisoft aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, les TSR étant calculés en comparant les cours moyens observés sur une période de 30 séances antérieure à l'attribution avec les cours moyens observés sur une période de 30 séances 3 années plus tard.</p>
Indicateurs extra-financiers	<p>Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU)</p> <p>20 % de l'attribution cible</p> <p>Les MAU (<i>Monthly Active Users</i>) correspondent au nombre de joueurs uniques ayant, au cours d'un mois, au minimum une activité de jeu sur tout type de jeu publié par Ubisoft sur consoles et PC. La progression des MAU constitue une des principales priorités stratégiques pour Ubisoft.</p> <p>En effet, l'évolution du nombre mensuel de joueurs actifs est une mesure de référence dans l'industrie du jeu vidéo permettant notamment d'évaluer la capacité à faire grandir l'audience et à engager les joueurs au sein des expériences proposées par Ubisoft, se traduisant <i>in fine</i> en performance économique et financière.</p>	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 exercices.</p> <p>L'évolution du nombre de MAU est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours du dernier exercice de la période d'évaluation.</p>
Indicateurs extra-financiers	<p>Progression sur la trajectoire SBTi (RSE)</p> <p>20 % de l'attribution cible</p> <p>Depuis plusieurs années, Ubisoft s'engage à une plus forte sensibilisation à l'urgence climatique. En 2021, le Groupe s'est engagé auprès de SBTi, un organisme indépendant en charge de valider le plan de réduction de l'empreinte carbone globale d'Ubisoft d'ici 2030, conformément à des exigences définies scientifiquement pour limiter le réchauffement planétaire à +1,5 °C.</p> <p>Cet indicateur permet d'évaluer la progression du Groupe sur la trajectoire SBTi⁽³⁾ qui prévoit la réduction de 42 % de ses émissions de GES sur les scopes 1 et 2 à l'horizon 2030 par rapport à 2020.</p>	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années.</p> <p>La réduction des émissions de GES⁽¹⁾ est évaluée en comparant les GES émis 3 ans après l'attribution avec les GES émis en 2020⁽²⁾.</p> <p>La cible a été définie par extrapolation linéaire par rapport à la trajectoire SBTi validée.</p>

(1) Émissions de GES sur les scopes 1 et 2, telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft 2021-22 (5.1.7)

(2) Émissions 2020, servant de base au calcul, indiquées dans le dernier Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft publié avant l'évaluation de l'indicateur

(3) Disponible sur le site SBTi, le plan d'Ubisoft se décline sous la forme de deux engagements : la réduction de 42 % de ses émissions de GES sur les scopes 1 et 2 à l'horizon 2030 par rapport à 2020 d'une part, et l'atteinte d'une proportion de deux tiers de ses fournisseurs étant engagés dans une initiative SBT à l'horizon 2026 d'autre part. Pour le plan attribué pour l'exercice clos le 31 mars 2025, il est à rappeler que le second sous-indicateur, reflète un engagement défini à l'horizon 2026 et ne sera donc plus applicable lors de l'évaluation des conditions de performance en 2027

Pour chaque Indicateur, l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit la logique suivante :

	Conditions de performance		
	< Seuil	Seuil	Cible
INDICATEUR FINANCIER (60 %)			
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)			
Cible	< 50 ^e percentile	50 ^e percentile	≥ 60 ^e percentile
% de l'attribution sur cet Indicateur	0 %	50 %	100 %
	% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible		
INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS (40 %)			
Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) (20 %) *			
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	≥ 100 %
% de l'attribution sur cet Indicateur	0 %	30 %	100 %
	% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible		
Progression sur la trajectoire SBTi (20 %) – % de réduction des émissions de GES entre CY2020 et octobre 2027			
Cible	< 25 %	25 %	≥ 29 %
% de l'attribution sur cet Indicateur	0 %	30 %	100 %
	% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible		

* Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et défini de manière précise, ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. Il est rappelé que l'objectif cible est exigeant et en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe

Conformément à la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux exposée au 4.2.1.3, il est rappelé que l'atteinte des Conditions de Performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est évaluée sur une période de trois exercices ou années minimum. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum⁽²⁾. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Le PDg perçoit au titre de ses fonctions d'administrateur une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de son assiduité aux réunions du Conseil. Pour l'exercice clos le 31 mars 2025, dans

le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération s'élèvera à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

Autres éléments de rémunération

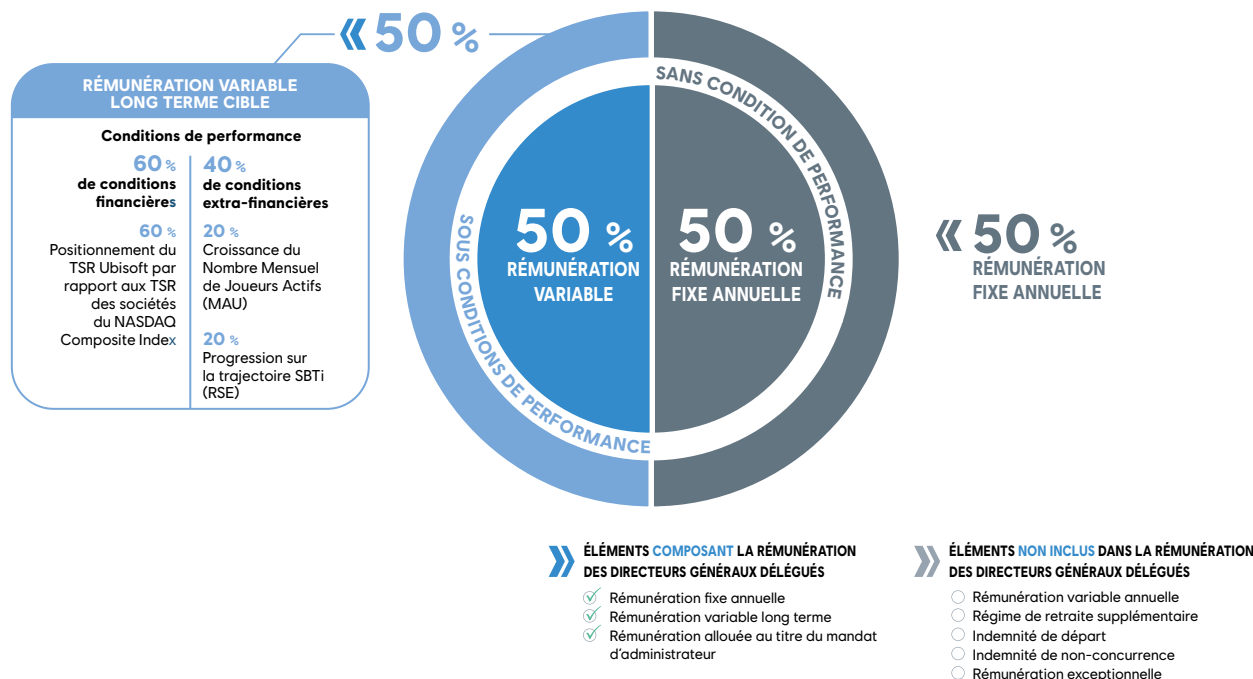
Le PDg ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

- régime de retraite supplémentaire ;
- indemnité de départ ;
- indemnité de non-concurrence ;
- rémunération exceptionnelle.

⁽²⁾ La date d'acquisition correspond pour les AGA à la date de livraison des Actions et pour les SOP à la date d'ouverture des droits d'exercice

4.2.1.5 DGd – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

Structure de rémunération totale des DGd



En adéquation avec les six piliers de rémunération précités au 4.2.1.3 et les objectifs de la politique de rémunération, le Conseil, sur proposition du CNRG, a défini la structure et la rémunération des DGd en s'assurant notamment de la conformité de cette politique avec les principes énoncés par le Code Afep-Medef ainsi que de la cohérence de la rémunération totale par rapport à celle du PDg et de sa compétitivité.

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe des DGd est déterminée en prenant en compte les responsabilités et l'expérience dans la fonction et dans le domaine d'activité de la Société et l'ancienneté dans le Groupe.

Le CNRG, bien que restant attentif à garantir la compétitivité de la rémunération totale sur le long terme, a proposé de maintenir la rémunération fixe des DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2019 et inchangée depuis, à savoir : **65 621 €**.

Rémunération variable long terme

Sur proposition du CNRG, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable) sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond à environ 50 % de la rémunération totale des DGd soit environ 100 % de leur rémunération fixe.

La politique de rémunération variable long terme s'applique dans les mêmes termes et conditions que celle applicable au PDg ci-avant visée (Cf. 4.2.1.4), étant précisé qu'en cas de Plans d'Actions, une seule et même résolution est soumise au vote de l'AG pour l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération allouée au titre du mandat d'administrateur

Les DGd perçoivent au titre de leurs fonctions d'administrateur une rémunération composée d'une part fixe (40 %) et d'une part variable (60 %) déterminée en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil. Pour l'exercice clos le 31 mars 2025, dans le cas où le taux d'assiduité aux séances du Conseil est atteint, le montant de cette rémunération s'élèvera à 40 000 € (Cf. 4.2.1.2).

Les DGd peuvent en outre percevoir en qualité de membre des comités du Conseil, une rémunération telle qu'exposée au 4.2.1.2.

Autres éléments de rémunération

Les DGd ne bénéficient d'aucun autre élément de rémunération au titre de leur mandat :

- rémunération variable annuelle ;
- régime de retraite supplémentaire ;
- indemnité de départ ;
- indemnité de non-concurrence ;
- rémunération exceptionnelle.

4.2.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS AUX MANDATAIRES SOCIAUX AU COURS OU AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2024 (VOTE « EX POST »)

5^e, 6^e, 7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions de l'AG 2024

4.2.2.1 Rapport « Ex Post » (vote « Ex Post global »)

5^e résolution de l'AG 2024

Il est fait mention ci-après des informations visées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce, concernant les Dirigeants mandataires sociaux et/ou les mandataires sociaux reflétant la rémunération totale leur ayant été attribuée au titre de FY24, dans le respect et en application de la politique de rémunération approuvée par l'AG 2023, en vertu des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce.

4.2.2.1.1 Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à raison du mandat de Dirigeant mandataire social (FY24)

L'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués à raison du mandat de Dirigeant mandataire social est présenté dans les Tableaux AMF figurant au 4.2.2.1.4.

Après examen, le Conseil a déterminé les taux d'atteinte pour les Indicateurs relatifs à la rémunération variable annuelle du PDG et à la rémunération variable long terme des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs (PDG et DGd) comme suit :

Rémunération variable annuelle attribuée au PDG au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024

Le Conseil du 15 mai 2024 a constaté l'atteinte des conditions de performance ouvrant droit au versement de la rémunération variable annuelle cible attribuée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 au PDG.

ATTEINTE DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE ATTRIBUÉE AU PDG AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2024

	Conditions de performance					Atteinte des objectifs
	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 nd Seuil	Cible	Plafond	
INDICATEURS FINANCIERS (80 %)						
Résultat opérationnel Non-IFRS *						
(en millions d'euros)	< 320	≥ 320 – < 360	≥ 360 – < 400	400	500	401,4
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	≥ 80 % – < 90 %	≥ 90 % – < 100 %	100 %	125 %	100,40 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %	60,42 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement		
Net Bookings Digital Groupe						
(en millions d'euros)	< 1 789	≥ 1 789 – < 2 012	≥ 2 012 – < 2 236	2 236	2 795	1 987,7
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	≥ 80 % – < 90 %	≥ 90 % – < 100 %	100 %	125 %	88,90 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %	6,00 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement		
INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)						
Engagement des salariés (RSE)						
	< +0,5 point	≥ +0,5 point – < +1,5 point		+1,5 point	+2,5 points	< +0,5 point
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	10 %		20 %	30 %	0 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement		
TOTAL						
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	34 %	50 %	100 %	150 %	66,42 %

* Correspond à l'Indicateur « EBIT Groupe Non-IFRS » dans le Document d'Enregistrement Universel 2022-23

Le Conseil du 15 mai 2024 a constaté, pour les Indicateurs financiers, l'atteinte de :

- 100,4 % de la cible pour l'objectif Résultat opérationnel Non-IFRS Groupe, ouvrant droit à 100,7 % de la rémunération variable annuelle liée à cet Indicateur ;
- 88,9 % de la cible pour l'objectif Net Bookings Digital Groupe, ouvrant droit à 30 % de la rémunération variable annuelle liée à cet Indicateur ;

soit respectivement 60,42 % et 6 % de la rémunération variable annuelle cible. Cette performance est le reflet de solides résultats financiers pour Ubisoft pour l'exercice clos le 31 mars 2024, et ce malgré la décision du Groupe de décaler 3 jeux *free-to-play* en vue de maximiser leur potentiel dans un marché compétitif, décision ayant conduit à un Net Bookings Digital moins élevé que celui initialement ciblé.

Par ailleurs, concernant l'Indicateur « Engagement des salariés (RSE) », l'objectif était de mesurer la progression des scores d'Ubisoft sur les questions posées dans le cadre de son enquête d'engagement annuelle et liées à deux dimensions clés choisies pour représenter le bien-être des équipes : l'Engagement d'une part, et la Diversité et l'Inclusion d'autre part. Après une augmentation encourageante sur ces deux dimensions dans l'enquête menée en 2022, l'enquête 2023 a révélé une baisse des scores, témoignant d'un contexte particulièrement exigeant pour Ubisoft, par ailleurs reflété au sein de l'industrie Tech dans son ensemble. Ainsi, le Conseil a constaté, sur la base des scores quantifiables obtenus sur chaque dimension au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024, que le niveau d'atteinte global pour cet Indicateur était inférieur au seuil minimum, ne donnant lieu à aucun droit sur la rémunération variable annuelle liée à cet Indicateur.

Par conséquent, l'atteinte des objectifs Résultat opérationnel Non-IFRS, Net Bookings Digital Groupe et Engagement des salariés (RSE) ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 66,42 % de la rémunération fixe annuelle soit 388 440 €.

Pour chaque Indicateur, l'acquisition des AGA fonctionne par palier et suit la logique suivante :

Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)

< 50 ^e percentile	≥ 50 ^e et ≤ 60 ^e percentile	> 60 ^e percentile
0 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) (20 %)

< 80 % de la cible	≥ 80 % et < 90 % de la cible	≥ 90 % et < 100 % de la cible	Cible non communiquée *
0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

* Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et défini de manière précise, ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. Il est rappelé que l'objectif cible est exigeant et en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe

Rémunération variable long terme attribuée au PDg et aux DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024

Conformément aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'AG 2023, le Conseil a procédé le 6 décembre 2023, sur proposition du CNRG, à une attribution de 37 195 AGA au PDg (valorisation IFRS : 779 682 €) et de 3 130 AGA à chaque DGd (valorisation IFRS : 65 611 €) dans le cadre de la 29^e résolution de l'AG 2022. Le détail de cette attribution est présenté dans le Tableau AMF n° 6 figurant au 4.2.2.1.4.

L'acquisition des AGA est conditionnée :

- (i) pour 60 % sur la base du positionnement du rendement total de l'Action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, le TSR Ubisoft et les TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index étant calculés en comparant les cours moyens du 11 octobre 2023 au 21 novembre 2023 avec les cours moyens du 12 octobre 2026 au 20 novembre 2026 ;
- (ii) pour 20 % sur la base de la Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU), mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 et la moyenne de MAU au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ;
- (iii) pour 20 % sur la base d'une condition de performance « RSE » (progression sur la trajectoire SBTi), composée de deux sous-indicateurs reflétant les deux engagements auprès de SBTi, comptant chacun pour 50 % de l'Indicateur :
 - la réduction des émissions de GES ;
 - la proportion de fournisseurs engagés dans une initiative SBT.

Progression sur la trajectoire SBTi (RSE) (20 %)

Sous-indicateur 1 (10 %)	< 21 %	≥ 21 % et < 23 %	≥ 23 % et < 25 %	≥ 25 %
% de réduction des émissions de GES ⁽¹⁾ entre CY2020 ⁽²⁾ et octobre 2026	0 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	30 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	50 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	100 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
Sous-indicateur 2 (10 %)	< 55 %	≥ 55 % et < 61 %	≥ 61 % et < 67 %	≥ 67 %
% de fournisseurs engagés dans une initiative SBT ⁽⁴⁾ en octobre 2026	0 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	30 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	50 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	100 % de l'attribution sur ce sous-indicateur

(1) Émissions de GES sur les scopes 1 et 2, telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft 2021-22 (5.1.7)

(2) Émissions 2020, servant de base au calcul, indiquées dans le dernier Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft publié avant l'évaluation de l'indicateur

(3) Fournisseurs en dépenses couvrant les achats de biens et services, les biens d'équipements ainsi que les transports et la distribution en amont

(4) SBT validée et publiée sur le site SBTi, ou engagement équivalent annoncé publiquement

Le niveau d'atteinte pour ces Indicateurs est évalué sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan AGA sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années ⁽¹⁾.

L'acquisition sera également subordonnée au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social. Le Groupe s'engage à communiquer l'atteinte des conditions de performance dans le Document d'Enregistrement Universel publié au titre de l'exercice au cours duquel intervient l'acquisition des droits.

Rémunération variable long terme (Plan d'Actions) acquise définitivement au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024

Le Conseil d'administration, sur la base des informations communiquées par le CNRG, a constaté, lors de sa séance en date du 7 février 2024, que sur les trois Indicateurs, ci-après visés, conditionnant l'acquisition définitive des SOP octroyées en vertu du plan en date du 8 décembre 2020 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux (36 716 SOP pour le PDg et 3 097 SOP pour chaque DGd / prix de souscription : 77,76 €), seul l'Indicateur « RSE » était atteint ouvrant ainsi droit à l'exercice, du 8 décembre 2024 au 7 décembre 2025, de 7 343 SOP pour le PDg et 619 SOP pour chaque DGd, correspondant à 20 % de l'attribution (Cf. 4.2.3.3).

Le niveau d'atteinte ainsi constaté sur chaque indicateur est ci-après rappelé :

	< Seuil	Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)	< 50 ^e percentile	≥ 50 ^e et ≤ 60 ^e percentile	> 60 ^e percentile	< 50 ^e percentile
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur	0 % de l'attribution sur cet indicateur

	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 ^e Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Croissance ⁽¹⁾ du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) ⁽²⁾ (20 %)	< 80 % de la cible	≥ 80 % et < 90 % de la cible	≥ 90 % et < 100 % de la cible	≥ 13,4 %	< 80 % de la cible
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur	0 % de l'attribution sur cet indicateur

(1) La croissance est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours du dernier exercice de la période d'évaluation

(2) MAU : nombre de joueurs uniques ayant, au cours d'un mois, au minimum une activité de jeu sur tout type de jeu publié par Ubisoft et sur toute plateforme (PC, consoles) à l'exception du Mobile

	< Seuil	Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Croissance de la diversité F/H des équipes (20 %)	< 23 % de femmes dans les équipes	≥ 23 % et < 24 % de femmes dans les équipes	≥ 24 % de femmes dans les équipes	25,9 %
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur

⁽¹⁾ La date d'acquisition correspond à la date de livraison des Actions

Par ailleurs, il est rappelé en tant que de besoin que le plan SOP en date du 12 décembre 2019 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux (soit 50 683 SOP pour le PDg et 4 295 SOP pour chaque DGD), dont la période d'exercice ouvrait le 12 décembre 2023 (exercice clos le 31 mars 2024 (Cf. Document d'Enregistrement Universel 2022-23, p. 109)), n'a donné lieu à aucune attribution par suite de la non atteinte des Conditions de

Performance constatée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 30 mars 2023.

L'historique des attributions des Plans d'Actions en faveur des Dirigeants mandataires sociaux figure au 4.2.3.3.

4.2.2.1.2 Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à raison du mandat d'administrateur (FY24)

La rémunération allouée aux administrateurs au regard de leur participation aux travaux du Conseil et des comités au titre de l'exercice écoulé est synthétisée dans le tableau ci-après :

	Conseil d'administration		Comité d'audit et des risques ⁽¹⁾		CNRG ⁽²⁾		Comité RSE ⁽³⁾		Adm. référente	Total
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Forfait ⁽⁴⁾	
Yves Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Claude Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Michel Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Gérard Guillemot	16 000 €	12 000 €	—	—	—	—	—	1 500 €	—	29 500 €
Christian Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Claude France	16 000 €	24 000 €	7 500 € ⁽⁵⁾	10 000 € ⁽⁵⁾	—	—	—	—	7 500 € ⁽⁵⁾	65 000 €
Laurence Hubert-Moy	16 000 €	24 000 €	—	10 000 €	10 000 €	10 000 €	—	—	—	70 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	5 000 €	3 000 €	—	58 000 €
Belén Essioux-Trujillo	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	—	—	—	50 000 €
Katherine Hays ⁽⁵⁾	8 000 €	12 000 €	—	—	—	—	—	—	—	20 000 €
Olfa Zorgati ⁽⁵⁾	8 000 €	12 000 €	—	—	—	—	—	—	—	20 000 €
John Parkes	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Lionel Bouchet	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 € ⁽⁵⁾	—	— ⁽⁶⁾	—	50 000 €
Anne Wübbenhorst	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	3 000 €	—	43 000 €
Didier Crespel ⁽⁶⁾	8 000 €	12 000 €	—	2 500 € ⁽⁶⁾	—	—	—	—	7 500 € ⁽⁶⁾	30 000 €
Florence Naviner ⁽⁶⁾	8 000 €	12 000 €	7 500 € ⁽⁶⁾	2 500 € ⁽⁶⁾	—	—	—	—	—	30 000 €
TOTAL										665 500 €

(1) 5 réunions sur FY24

(2) 5 réunions sur FY24

(3) 2 réunions sur FY24

(4) Administrateur/trice référent(e) : somme forfaitaire par exercice

(5) Prise de fonctions à l'issue de l'AG 2023

(6) Fin de fonctions à l'issue de l'AG 2023

4.2.2.1.3 Éléments de comparaison internes/ratio d'équité

Dans le cadre de l'article L. 22-10-9, I-6° et 7°, du Code de commerce et bien que la Société n'ait pas de salariés, le Conseil a décidé de se référer aux lignes directrices sur les ratios d'équité établis par l'Afep afin de déterminer, nonobstant toutes obligations légales lui incombant, les ratios entre le niveau de la rémunération de chacun des Dirigeants mandataires sociaux d'une part, et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les Dirigeants mandataires sociaux d'autre part.

Afin d'établir un modèle stable et cohérent, indépendant des variations d'effectifs dans des pays où les niveaux de rémunérations ne sont pas comparables, le périmètre retenu cible l'ensemble des collaborateurs travaillant et bénéficiant d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe en France, soit plus de 20 % des effectifs du Groupe. Conformément aux recommandations de l'Afep, seuls les collaborateurs du périmètre continuellement présents sur deux exercices sont retenus dans le calcul, permettant de renforcer la cohérence et la comparabilité du périmètre dans le temps. Ce périmètre représentatif comprend environ 3 200 collaborateurs dont les fonctions couvrent par ailleurs l'intégralité de la chaîne de valeur du Groupe.

Aux numérateur et dénominateur figurent les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice, selon l'information qui apparaît la plus pertinente pour la société.

Les rémunérations sont prises en compte sur une base brute en équivalent temps plein et incluent celles des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce selon la liste suivante :

- la part fixe ;
- la part variable versée au cours de l'exercice N ;
- la rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice N ;
- les rémunérations versées au cours de l'exercice N au titre du mandat d'administrateur et, le cas échéant, de Président/membre d'un comité ;
- la part variable long terme : les Plans d'Actions, autres instruments de rémunération variable long terme et rémunérations variables pluriannuelles attribués au cours de l'exercice N, les éléments attribués étant valorisés à leur juste valeur IFRS ;
- les avantages en nature perçus au cours de l'exercice N.

Évolution comparée au cours des 5 derniers exercices

ÉVOLUTION ANNUELLE, ENTRE 2 EXERCICES CONSÉCUTIFS, DES PERFORMANCES D'UBISOFT, DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN DES SALARIÉS

	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
PERFORMANCE D'UBISOFT					
Net Bookings Non-IFRS	-24 %	+46 %	-5 %	-18 %	+33 %
Résultat opérationnel Non-IFRS	-92 %	+1 284 %	-14 %	-223 %	+180 %
RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS *					
Rémunération moyenne	-3 %	-8 %	+9 %	-3 %	-5 %
RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX *					
Yves Guillemot – PDg	+1 %	-27 %	+19 %	-19 %	0 %
Claude Guillemot – DGd	0 %	0 %	-4 %	+4 %	0 %
Michel Guillemot – DGd	0 %	0 %	-4 %	+4 %	0 %
Gérard Guillemot – DGd	+6 %	-4 %	-2 %	+11 %	-5 %
Christian Guillemot – DGd	0 %	0 %	-4 %	+4 %	0 %

* Il est à noter que, certaines années, les montants d'épargne salariale et/ou rémunération variable annuelle versés aux salariés ainsi qu'au PDg ont été inférieurs aux montants versés au cours de l'exercice précédent, expliquant en grande partie les variations constatées. Dans une moindre mesure, la croissance du périmètre à travers le recrutement accru de jeunes talents présente également un effet sur ces variations.

ÉVOLUTION ANNUELLE, ENTRE 2 EXERCICES CONSÉCUTIFS, DES RATIOS ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES RÉMUNÉRATIONS MOYENNE ET MÉDIANE SUR UNE BASE ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN DES SALARIÉS

	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Yves Guillemot – PDG					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	27	21	23	19	21
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+4 %	-22 %	+10 %	-17 %	+11 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	35	27	30	24	25
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	-23 %	+11 %	-20 %	+4 %
Claude Guillemot – DGd					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	+50 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Michel Guillemot – DGd					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	+50 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Gérard Guillemot – DGd *					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	11	11	10	12	12
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+10 %	0 %	-9 %	+20 %	0 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	14	15	13	15	14
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	+7 %	-13 %	+15 %	-7 %
Christian Guillemot – DGd					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	+50 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

* Gérard Guillemot perçoit une rémunération dans le cadre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision, sujette à taux de change et dont le montant annuel en monnaie locale n'a pas évolué sur la période

Le CNRG, attentif au respect des piliers de la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.1.3), prend connaissance des benchmarks réalisés en la matière en France ainsi qu'à l'international.

4.2.2.1.4 Tableaux standardisés synthétisant les rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux par la société et toute société comprise dans le périmètre de consolidation en vertu de l'article L. 233-16 du Code de commerce

À titre préliminaire, il est précisé que :

- les Tableaux AMF n° 8 et n° 10 portant sur les Plans d'Actions en cours de validité au 31 mars 2024 (tout bénéficiaire confondu) figurent au 4.2.3.5 et 4.2.3.6 ;
- dans la mesure où les rémunérations perçues par les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur

représentant les salariés actionnaires au titre de leur contrat de travail au sein du groupe Ubisoft n'ont pas de lien avec l'exercice de leur mandat d'administrateur et que par ailleurs ils n'exercent pas de fonctions exécutives au sein de la Société, il a été convenu de ne pas les communiquer.

Dirigeants mandataires sociaux exécutifs

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET/OU ACTIONS ATTRIBUÉES

Yves Guillemot, PDG	31/03/24		31/03/23	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 013 264 €	—	624 824 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des actions ⁽³⁾ de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	779 682 €	—	780 978 €	—
TOTAL	1 792 946 €	—	1 405 802 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

► Rémunération des mandataires sociaux

	31/03/24		31/03/23	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Claude Guillemot, DGd				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	105 621 €	—	105 621 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des actions ⁽³⁾ de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 611 €	—	65 729 €	—
TOTAL	171 232 €	—	171 350 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

	31/03/24		31/03/23	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Michel Guillemot, DGd				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	105 621 €	—	105 621 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des actions ⁽³⁾ de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 611 €	—	65 729 €	—
TOTAL	171 232 €	—	171 350 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

	31/03/24		31/03/23	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Gérard Guillemot, DGd				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	95 121 €	645 593 € ⁽⁴⁾	111 621 €	675 138 € ⁽⁴⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des actions ⁽³⁾ de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 611 €	—	65 729 €	—
TOTAL	160 732 €	645 593 €	177 350 €	675 138 €

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

(4) Au titre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision (montants sujets à impact des taux de change)

	31/03/24		31/03/23	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Christian Guillemot, DGd				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	105 621 €	—	105 621 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	—	—	—	—
Valorisation des actions ⁽³⁾ de performance attribuées au cours de l'exercice ⁽²⁾	65 611 €	—	65 729 €	—
TOTAL	171 232 €	—	171 350 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES OU ATTRIBUÉES PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ (ARTICLE L. 233-16 DU CODE DE COMMERCE)

	31/03/24		31/03/23	
	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾
Yves Guillemot, PDg				
Rémunération fixe brute avant impôt	584 824	584 824	584 824	584 824
Rémunération variable annuelle	388 440	—	— ⁽³⁾	—
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽⁴⁾ 24 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽⁴⁾ 24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
TOTAL	1 013 264	624 824	624 824	624 824

(1) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(2) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(3) Le PDg a indiqué renoncer au versement de sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice clos au 31 mars 2023 (35 089 €)

(4) 40 % fixe et 60 % variable

	31/03/24		31/03/23	
	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾
Claude Guillemot, DGD				
Rémunération fixe brute avant impôt	65 621	65 621	65 621	65 621
Rémunération variable annuelle	—	—	—	—
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾ 16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾ 24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
TOTAL	105 621	105 621	105 621	105 621

(1) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(2) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(3) 40 % fixe et 60 % variable

	31/03/24		31/03/23	
	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾
Michel Guillemot, DGD				
Rémunération fixe brute avant impôt	65 621	65 621	65 621	65 621
Rémunération variable annuelle	—	—	—	—
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾ 16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾ 24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
TOTAL	105 621	105 621	105 621	105 621

(1) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(2) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(3) 40 % fixe et 60 % variable

	31/03/24		31/03/23	
	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾
Gérard Guillemot, DGd				
Rémunération fixe brute avant impôt	711 214 ⁽³⁾	711 214 ⁽³⁾	740 759 ⁽³⁾	740 759 ⁽³⁾
Rémunération variable annuelle	—	—	—	—
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur et de Président/membre d'un comité	Part fixe ⁽⁴⁾	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽⁴⁾	13 500	30 000	30 000
Avantages en nature	—	—	—	—
TOTAL	740 714	740 714	786 759	786 759

(1) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(2) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(3) Dont 645 593 € (FY24) et 675 138 € (FY23) au titre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision (montants sujets à impact des taux de change)

(4) Dont 40 % fixe et 60 % variable au titre de son mandat d'administrateur et une partie variable en qualité de membre du Comité RSE (Cf. 4.2.2.1.2)

	31/03/24		31/03/23	
	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾
Christian Guillemot, DGd				
Rémunération fixe brute avant impôt	65 621	65 621	65 621	65 621
Rémunération variable annuelle	—	—	—	—
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽³⁾	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽³⁾	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
TOTAL	105 621	105 621	105 621	105 621

(1) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(2) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(3) 40 % fixe et 60 % variable

TABLEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Il n'a été attribué aucune SOP aux Dirigeants mandataires sociaux entre le 1^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024.

TABLEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Entre le 1^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024, aucun droit à exercice n'était ouvert au titre des plans SOP en faveur des Dirigeants mandataires sociaux, il n'y a donc pas eu lieu à exercice (Cf. 4.2.3.3).

TABLEAU 6 : ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Actions ordinaires attribuées gratuitement (AGA) entre le 1 ^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024						
Identité du Dirigeant mandataire social	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance	Date du plan
Yves Guillemot, PDg	24,85 €/18,37 € ⁽¹⁾	37 195 ⁽²⁾	06/12/27	06/12/27	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier)	06/12/23
Claude Guillemot, DGd	24,85 €/18,37 € ⁽¹⁾	3 130 ⁽²⁾	06/12/27	06/12/27	20 % : Indicateur « RSE » (Progression sur la trajectoire SBTI)	06/12/23
Michel Guillemot, DGd	24,85 €/18,37 € ⁽¹⁾	3 130 ⁽²⁾	06/12/27	06/12/27	(mesuré, pour le sous-indicateur « % de réduction des émissions de GES », entre CY2020 et octobre 2026, et pour le sous-indicateur « % de fournisseurs engagés dans une initiative SBT », en octobre 2026)	06/12/23
Gérard Guillemot, DGd	24,85 €/18,37 € ⁽¹⁾	3 130 ⁽²⁾	06/12/27	06/12/27		06/12/23
Christian Guillemot, DGd	24,85 €/18,37 € ⁽¹⁾	3 130 ⁽²⁾	06/12/27	06/12/27		06/12/23

(1) 24,85 € pour les actions soumises à des Conditions de Performance internes et 18,37 € pour les actions soumises à Conditions de Performance externes

(2) 5 % à conserver au nominatif jusqu'à expiration/cessation des fonctions

TABLEAU 7 : ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Aucun plan AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société ne faisait l'objet d'une livraison entre le 1^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024 (Cf. 4.2.3.3).

TABLEAU 11 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DUS À RAISON DE LA CESSATION DES FONCTIONS DE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF DE LA SOCIÉTÉ

Nom	Cumul du mandat avec un contrat de travail de la Société		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Yves Guillemot, PDg		✓		✓		✓		✓
Claude Guillemot, DGd		✓		✓		✓		✓
Michel Guillemot, DGd		✓		✓		✓		✓
Gérard Guillemot, DGd		✓		✓		✓		✓
Christian Guillemot, DGd		✓		✓		✓		✓

Mandataires sociaux non exécutifs

TABLEAU 3 : TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS

Identité des mandataires sociaux non exécutifs		31/03/24		31/03/23	
		Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾	Montants attribués (en euros) ⁽¹⁾	Montants versés (en euros) ⁽²⁾
Claude France					
Rémunérations	Partie fixe	31 000 € ^{(3) (4) (5)}	31 000 € ^{(3) (4) (5)}	12 000 € ⁽⁵⁾	12 000 € ⁽⁵⁾
	Partie variable	34 000 € ^{(5) (6)}	34 000 € ^{(5) (6)}	18 000 € ⁽⁵⁾	18 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		65 000 €	65 000 €	30 000 €	30 000 €
Laurence Hubert-Moy					
Rémunérations	Partie fixe	26 000 € ⁽⁴⁾	26 000 € ⁽⁴⁾	26 000 € ⁽⁴⁾	26 000 € ⁽⁴⁾
	Partie variable	44 000 € ⁽⁶⁾	44 000 € ⁽⁶⁾	44 000 € ⁽⁶⁾	44 000 € ⁽⁶⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		70 000 €	70 000 €	70 000 €	70 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman					
Rémunérations	Partie fixe	21 000 € ⁽⁴⁾	21 000 € ⁽⁴⁾	21 000 € ⁽⁴⁾	21 000 € ⁽⁴⁾
	Partie variable	37 000 € ⁽⁶⁾	37 000 € ⁽⁶⁾	40 000 € ⁽⁶⁾	40 000 € ⁽⁶⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		58 000 €	58 000 €	61 000 €	61 000 €
Belén Essioux-Trujillo					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Katherine Hays					
Rémunérations	Partie fixe	8 000 € ⁽⁵⁾	8 000 € ⁽⁵⁾	—	—
	Partie variable	12 000 € ⁽⁵⁾	12 000 € ⁽⁵⁾	—	—
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		20 000 €	20 000 €	—	—
Olfa Zorgati					
Rémunérations	Partie fixe	8 000 € ⁽⁵⁾	8 000 € ⁽⁵⁾	—	—
	Partie variable	12 000 € ⁽⁵⁾	12 000 € ⁽⁵⁾	—	—
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		20 000 €	20 000 €	—	—
John Parkes					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	24 000 €	24 000 €	24 000 €	24 000 €
Autres rémunérations		— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾
TOTAL		40 000 €	40 000 €	40 000 €	40 000 €
Lionel Bouchet					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	34 000 € ^{(5) (6)}	34 000 € ^{(5) (6)}	30 000 € ⁽⁶⁾	30 000 € ⁽⁶⁾
Autres rémunérations		— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾
TOTAL		50 000 €	50 000 €	46 000 €	46 000 €
Anne Wübbenhorst					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	27 000 € ⁽⁶⁾	27 000 € ⁽⁶⁾	30 000 € ^{(5) (6)}	30 000 € ^{(5) (6)}
Autres rémunérations		— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾
TOTAL		43 000 €	43 000 €	46 000 €	46 000 €

(1) Rémunérations versées au mandataire social non exécutif au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(2) Rémunérations attribuées au mandataire social non exécutif au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(3) Y inclus forfait en qualité d'administratrice référente (Cf. (5))

(4) Y inclus partie fixe en qualité de Présidente d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(5) Proratation pour la durée des fonctions d'administrateur/riche et/ou de membre d'un comité et/ou d'administratrice référente (Cf. 4.2.2.1.2)

(6) Y inclus partie variable en qualité de membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(7) John Parkes, administrateur représentant les salariés actionnaires, Lionel Bouchet et Anne Wübbenhorst, administrateur/riche(s) représentant les salariés, titulaires de contrats de travail au sein du groupe Ubisoft, perçoivent une rémunération qui n'ont pas de lien avec l'exercice de leur mandat d'administrateur. En conséquence, cette information n'est pas communiquée

4.2.2.2 Rémunérations individuelles (vote « Ex Post Individuel »)

6^e, 7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions de l'AG 2024

En application de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, il est présenté ci-dessous le détail de la rémunération totale et des avantages de toute nature versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice au PDg et à chaque DgD soumis au vote des actionnaires.

PDg : Yves Guillemot (6^e résolution)

Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY24

Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

	Montant attribué FY24	Montant versé FY24
Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} avril 2019.	584 824 €	584 824 €

Rémunération variable annuelle

	Montant attribué FY24 (versement FY25)	Montant versé FY24 (attribué FY23)
La valeur cible correspond à environ 30 % de la rémunération totale soit 100 % du Fixe, avec un plafond à 150 % du Fixe.	L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1) ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 66,42 % du Fixe, soit un montant de 388 440 €.	L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1 du DEU 2022-23) a ouvert droit à une rémunération variable annuelle égale à 6 % du Fixe, soit un montant de 35 089 € auquel le PDg a indiqué renoncer.
	388 440 €	0 €
	Versement FY25 soumis au vote de l'AG du 11/07/24 (6 ^e résolution)	Aucun versement FY24 soumis au vote de l'AG du 27/09/23 (6 ^e résolution)

Actions de performance (AGA)

	Valorisation comptable (attribution FY24)	
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 40 % de la rémunération totale, soit 133 % du Fixe.	779 682 € (37 195 AGA)	N/A
	Caractéristiques et conditions de performance précisées au 4.2.2.1.1.	

Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur

	Montant attribué FY24	Montant versé FY24
Conseil d'administration : 40 K€ maximum au total Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice :	40 000 €	40 000 €
<ul style="list-style-type: none"> ■ participation < à 50 % : aucun versement ■ participation ≥ à 50 % et < à 75 % : versement de la moitié ■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité 		Taux de présence aux réunions du Conseil FY24 visés au 4.1.2.4.2.

Rémunération variable différée	Rémunération exceptionnelle annuelle	Options d'action	Autre rémunération long terme (BSAR, BSA...)	Avantages de toute nature	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

DGd : Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot (7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions)

Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY24

Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

	Montant attribué FY24	Montant versé FY24
Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} avril 2018.	Claude Guillemot (7 ^e)	65 621 €
	Michel Guillemot (8 ^e)	65 621 €
	Gérard Guillemot (9 ^e)	65 621 € *
	Christian Guillemot (10 ^e)	65 621 €

Actions de performance (AGA)

	Valorisation comptable (attribution FY24)		
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 50 % de la rémunération totale, soit 100 % du Fixe.	Claude Guillemot (7 ^e)	65 611 € (3 130 AGA)	N/A
	Michel Guillemot (8 ^e)	65 611 € (3 130 AGA)	
	Gérard Guillemot (9 ^e)	65 611 € (3 130 AGA)	
	Christian Guillemot (10 ^e)	65 611 € (3 130 AGA)	
	Caractéristiques et conditions de performance précisées au 4.2.2.1.1.		

Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur et/ou de membre d'un comité

	Montant attribué FY24	Montant versé FY24
Conseil d'administration : 40 K€ maximum Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : <ul style="list-style-type: none"> ■ participation < à 50 % : aucun versement ■ participation ≥ à 50 % et < à 75 % : versement de la moitié ■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité 	Claude Guillemot (7 ^e)	40 000 €
	Michel Guillemot (8 ^e)	40 000 €
	Gérard Guillemot (9 ^e)	29 500 €
	Christian Guillemot (10 ^e)	40 000 €
Comité RSE (Gérard Guillemot) Variable (membre) : 1,5 K€ par séance (plafond 4 séances maximum par exercice)	Taux de présence aux réunions du Conseil (et du Comité RSE pour Gérard Guillemot) FY24 visés au 4.1.2.4.2.	

Rémunération variable annuelle	Rémunération variable différée	Rémunération exceptionnelle annuelle	Options d'action	Autre rémunération long terme (BSAR, BSA...)	Avantages de toute nature	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* Gérard Guillemot, dans le cadre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision, a perçu au titre de l'exercice clos le 31/03/24, une rémunération annuelle brute de 645 593 € (montant sujet à impact des taux de change)

4.2.3 RAPPORTS REQUIS PAR LES ARTICLES L. 225-184 ET L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE

4.2.3.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions ou des actions gratuites

Les plans de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la culture entrepreneuriale d'Ubisoft et de sa politique de rémunération.

En effet, ils contribuent à :

- développer l'esprit d'entreprise qui est une des raisons fondamentales de la performance d'Ubisoft depuis sa création ;

- fidéliser, intéresser, récompenser et favoriser l'engagement à moyen et long terme des dirigeants, managers clés et talents du Groupe en raison de leur participation au développement du Groupe et leur contribution à sa valorisation ;
- participer à la compétitivité des rémunérations des collaborateurs du Groupe.

4.2.3.2 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024, le Conseil a procédé à l'attribution d'AGA (Cf. 4.2.3.5) en faveur des salariés, des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft et/ou des Dirigeants mandataires sociaux de la Société, en vertu des autorisations en vigueur octroyées par l'AG.

Au 31 mars 2024, les autorisations en vigueur octroyées par l'AG au Conseil sont ci-après rappelées :

Autorisation en vigueur au 31/03/24	Enveloppe maximum	Échéance	
			Durée
Attribution gratuite d'actions	Salariés/Comité exécutif	4,5 % du capital à la date d'attribution ⁽¹⁾	05/07/22 28 ^e 04/09/25 38 mois
	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du capital à la date d'attribution ⁽²⁾	05/07/22 29 ^e 04/09/25 38 mois

(1) Plafond commun aux 28^e et 29^e résolutions de l'AG du 05/07/22

(2) Plafond s'imputant sur celui de la 28^e résolution de l'AG du 05/07/22

À noter que les plans sont annulés de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou de mandat social (sauf cas d'invalidité et de décès). En outre, en cas de changement de contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, les plans SOP et AGA, à l'exception de ceux concernant les Dirigeants mandataires sociaux, cessent immédiatement d'être subordonnés à la condition d'une part, que les bénéficiaires soient, à la date de la levée des SOP ou de transfert de propriété des Actions, salariés du Groupe et d'autre part, à la réalisation des conditions de performance, si applicable.

4.2.3.3 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux

Les attributions en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice écoulé sont synthétisées dans le Tableau AMF n° 6 figurant au 4.2.2.1.4.

Il n'y a pas eu lieu, au titre de l'exercice écoulé, à levées de SOP par les Dirigeants mandataires sociaux (aucun droit à exercice n'étant ouvert), ni à livraison d'Actions au titre de plans d'AGA (aucun plan ne se déboulant sur l'exercice) (Cf. 4.2.2.1.4).

L'historique des plans SOP et/ou AGA/AGAP en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société, en ce inclus les attributions au titre de l'exercice écoulé, est rappelé ci-après.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS
À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR
ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

AG	25/09/06	04/07/07	22/09/08	10/07/09	02/07/10
CA (n° du plan)	26/04/07 (n° 14)	27/06/08 (n° 17)	12/05/09 (n° 19)	29/04/10 (n° 22) ⁽³⁾	27/04/11 (n° 24)
Prix	17,45 € ^{(1) (2)}	27,35 € ^{(1) (2)}	14,75 € ⁽²⁾	9,91 € ⁽²⁾	6,77 € ⁽²⁾
Nombre de dirigeants	5	5	5	5	5
Attribuées à l'origine	151 680 ⁽²⁾	139 648 ⁽²⁾	125 392 ⁽²⁾	120 336 ⁽²⁾	111 232 ^{(2) (4)}
Yves Guillemot, PDG	101 120 ⁽²⁾	91 108 ⁽²⁾	80 896 ⁽²⁾	75 840 ⁽²⁾	70 784 ^{(2) (4)}
Claude Guillemot, DGd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	10 112 ^{(2) (4)}
Michel Guillemot, DGd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	10 112 ^{(2) (4)}
Gérard Guillemot, DGd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	10 112 ^{(2) (4)}
Christian Guillemot, DGd	12 640 ⁽²⁾	12 135 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	11 124 ⁽²⁾	10 112 ^{(2) (4)}
Levées	0	0	0	0	111 232
Solde au 31/03/24	0	0	0	0	0
Conditions de performance	N/A	N/A	N/A	100 % Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et rentabilité ⁽³⁾	100 % Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et rentabilité

(1) Division du nominal par 2 effective au 14/11/08

(2) Nombre et prix de souscription ajustés à la suite de l'émission de bons de souscription d'actions le 10/04/12 (articles L. 225-181 et L. 228-99 du Code de commerce)

(3) Plan du 29/04/10 → Conseil du 01/07/14 : constatation de l'expiration par anticipation par suite de la non-atteinte des conditions de performance cumulées de chiffre d'affaires et de rentabilité au 15/05/14

(4) Plan du 27/04/11 → Conseil du 09/03/12 : modification de la nature de 417 000 options de souscription en options d'achat d'actions

(5) Plan du 17/03/14 → Conseil du 01/07/14 : annulation de 25 % de l'attribution octroyée au PDG par suite de la constatation de la non-atteinte de la condition de performance collective par le CNRG du 26/06/14

(6) Plan du 14/12/16 → Conseil du 14/05/20 : constatation de l'atteinte à hauteur de 75,97 % de la condition de performance liée au résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 4 exercices ouvrant droit à l'exercice de 3 674 SOP pour chaque DGd

(7) Plan du 14/12/16 → Acquisition proportionnelle comme suit [résultat opérationnel Groupe Non-IFRS] :

- si < à 70 % de la cible : acquisition des SOP invalidée
- si ≥ à 70 % et < 100 % à la cible : acquisition des SOP proportionnelle au % atteint
- si ≥ à 100 % de la cible : acquisition de 100 % des SOP validée

(8) Plan du 17/12/18 → Conseil du 23/02/22 : constatation de l'expiration par anticipation par suite de la non-atteinte des conditions de performance ^{(9) (10)}

(9) Acquisition par palier comme suit [résultat opérationnel Groupe Non-IFRS] :

- < 80 % de la cible → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 80 % et < 90 % de la cible → 30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 90 % et < 100 % de la cible → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 100 % de la cible → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(10) Acquisition par palier comme suit [TSR] :

- < 50^e percentile → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 50^e et ≤ 60^e percentile → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- > 60^e percentile → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(11) Plan du 12/12/19 → Conseil du 30/03/23 : constatation de l'expiration par anticipation par suite de la non-atteinte des conditions de performance ^{(9) (10)}

(12) Plan du 08/12/20 → Conseil du 07/02/24 : constatation de l'atteinte de la condition de performance RSE ⁽¹⁴⁾ évaluée sur 3 exercices ouvrant droit à l'exercice de 20 % de l'attribution totale, soit une attribution définitive de 7 343 SOP pour le PDG et 619 SOP pour chaque DGd

(13) Acquisition par palier comme suit [MAU] :

- < 80 % de la cible → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 80 % et < 90 % de la cible → 30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 90 % et < 100 % de la cible → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 100 % de la cible → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(14) Acquisition par palier comme suit [RSE] :

- < 23 % de femmes dans les équipes → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 23 % et < 24 % de femmes dans les équipes → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 24 % de femmes dans les équipes → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

24/09/12	23/09/15	23/09/15	27/06/18	27/06/18	02/07/20
17/03/14 (n° 27)	16/12/15 (n° 31)	14/12/16 (n° 33)	17/12/18 (n° 41) ⁽⁸⁾	12/12/19 (n° 43) ⁽¹¹⁾	08/12/20 (n° 47)
11,92 €	26,85 €	31,955 €	68,59 €	54,30 €	77,76 €
5	3	4	5	5	5
100 000	37 500	19 344 ⁽⁶⁾	56 031	67 743	49 104 ⁽¹²⁾
60 000 ⁽⁵⁾	0	0	41 607	50 683	36 716 ⁽¹²⁾
10 000	12 500	4 836 ⁽⁶⁾	3 606	4 265	3 097 ⁽¹²⁾
10 000	12 500	4 836 ⁽⁶⁾	3 606	4 265	3 097 ⁽¹²⁾
10 000	12 500	4 836 ⁽⁶⁾	3 606	4 265	3 097 ⁽¹²⁾
10 000	0	4 836 ⁽⁶⁾	3 606	4 265	3 097 ⁽¹²⁾
85 000 ⁽⁵⁾	37 500	14 696 ⁽⁶⁾	0	0	0 ⁽¹²⁾
0	0	0	0 ⁽⁸⁾	0 ⁽¹¹⁾	9 819 ⁽¹²⁾
100 % Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 4 exercices/% en fonction de paliers) dont 25 % condition de performance collective	100 % Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 4 exercices/% fonction de paliers)	100 % : Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 4 exercices/attribution proportionnelle ⁽⁷⁾)	50 % : Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁹⁾) 50 % : Condition externe (TSR sur 3 ans/acquisition par palier ⁽¹⁰⁾)	50 % : Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁹⁾) 50 % : Condition externe (TSR sur 3 ans/acquisition par palier ⁽¹⁰⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽¹⁰⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽¹³⁾) 20 % : Indicateur « RSE » (Croissance de la diversité F/H des équipes) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽¹⁴⁾)

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

	23/09/15	23/09/15	01/07/21	05/07/22	05/07/22
	16/12/15	14/12/16	07/12/21	06/12/22	06/12/23
Nature des actions	actions de préférence ⁽¹⁾	actions de préférence ⁽¹⁾	actions ordinaires	actions ordinaires	actions ordinaires
Nombre de dirigeants	2	1	5	5	5
Attribuées à l'origine	1 500 actions de préférence	394 actions de préférence	27 083 actions ordinaires	44 914 actions ordinaires	49 715 actions ordinaires
	ouvrant droit à 45 000 actions ordinaires maximum ⁽¹⁾	ouvrant droit à 11 820 actions ordinaires maximum ⁽¹⁾			
Yves Guillemot, PDg	1 333 actions de préférence	394 actions de préférence	20 263 actions ordinaires	33 602 actions ordinaires	37 195 actions ordinaires
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires	3 130 actions ordinaires
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires	3 130 actions ordinaires
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires	3 130 actions ordinaires
Christian Guillemot, DGd	167 actions de préférence	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires	3 130 actions ordinaires
Acquises	1 500 actions de préférence ⁽²⁾ converties en 45 000 actions ordinaires ⁽³⁾	394 actions de préférence ⁽²⁾ converties en 11 334 actions ordinaires ^{(3) (4)}	0	0	0
Solde au 31/03/24	0	0	27 083 actions ordinaires	44 914 actions ordinaires	49 715 actions ordinaires

Conditions de performance	100 % : Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁶⁾)	100 % : Condition interne (résultat opérationnel Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/acquisition proportionnelle ⁽⁶⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁷⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁸⁾) 20 % : Indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁹⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁷⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁸⁾) 20 % : Indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁹⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁷⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁸⁾) 20 % : Indicateur « RSE » (progression sur la trajectoire Science Based Targets initiative (« SBTI ») intégrant 2 sous-indicateurs comptant chacun pour 50 % de l'indicateur) (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽¹⁰⁾)
---------------------------	---	--	---	---	---

(1) 1 action de préférence (« AGAP») pouvant donner droit à 30 actions ordinaires sous réserve de l'atteinte de conditions boursières à la fin de la période d'acquisition

- si \searrow du cours par rapport au cours de bourse plancher * : les AGAP ne donnent droit à aucune action ordinaire
- si \nearrow du cours jusqu'à 50 % par rapport au cours de bourse plancher * : chaque % de \nearrow constaté donne droit à 0,6 action ordinaire
- si \nearrow du cours \geq à 50 % du cours de bourse plancher * : 1 AGAP donne droit à 30 actions ordinaires

* Moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'attribution

(2) Plan du 16/12/15 \rightarrow Date d'acquisition définitive des AGAP le 17/12/18 - Conseil du 30/10/18 : constatation de l'atteinte de 100 % de la condition de performance ⁽⁶⁾

Plan du 14/12/16 \rightarrow Date d'acquisition définitive des AGAP le 16/12/19 - Conseil du 15/05/19 : constatation de l'atteinte de 100 % de la condition de performance ⁽⁶⁾

(3) Plan du 16/12/15 \rightarrow Date de conversion automatique le 17/12/20 - Parité de conversion : 30 actions ordinaires pour 1 AGAP/Annulation subséquente des 1 500 AGAP

Plan du 14/12/16 \rightarrow Date de conversion automatique le 16/12/21 - Parité de conversion : 28,766 actions ordinaires pour 1 AGAP/Annulation subséquente des 394 AGAP

Plans du 16/12/15 et 14/12/16 : 5 % des actions ordinaires issues de la conversion automatique à conserver au nominatif jusqu'à l'expiration des fonctions

(4) Livraison d'actions existantes (Cf. 7.2.4)

(5) Acquisition par palier comme suit [résultat opérationnel Groupe Non-IFRS] :

- si $<$ 80 % de la cible \rightarrow 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- si \geq 80 % et $<$ à 90 % de la cible \rightarrow 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- si \geq 90 % et $<$ de la cible \rightarrow 70 % de l'attribution sur cet Indicateur
- si \geq à la cible \rightarrow 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(6) Acquisition proportionnelle comme suit [résultat opérationnel Groupe Non-IFRS] :

- si $<$ à 70 % de la cible \rightarrow 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- si \geq à 70 % de la cible et $<$ à 100 % de la cible \rightarrow attribution proportionnelle au % atteint
- si \geq à 100 % de la cible \rightarrow attribution de 100 % des AGAP validée

(7) Acquisition par palier comme suit [TSR] :

- $<$ 50^e percentile \rightarrow 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 50^e et \leq 60^e percentile \rightarrow 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $>$ 60^e percentile \rightarrow 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(8) Acquisition par palier comme suit [MAU] :

- $<$ 80 % de la cible \rightarrow 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 80 % et $<$ 90 % de la cible \rightarrow 30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 90 % et $<$ 100 % de la cible \rightarrow 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 100 % de la cible \rightarrow 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(9) Acquisition par palier comme suit [RSE] :

- $<$ 80 % de la cible \rightarrow 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 80 % et $<$ 90 % de la cible \rightarrow 30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 90 % et $<$ 100 % de la cible \rightarrow 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- \geq 100 % de la cible \rightarrow 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(10) Acquisition par palier comme suit [RSE] :

– 1^{er} sous-indicateur [% de réduction des émissions de GES sur les scopes 1 et 2 (telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel 2021-22 (p. 131)) entre CY20 (émissions 2020, servant de base au calcul, indiquées dans le dernier Document d'Enregistrement Universel publié avant l'évaluation de l'indicateur) et octobre 2026]

- $<$ 21 % \rightarrow 0 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
- \geq 21 % et $<$ 23 % \rightarrow 30 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
- \geq 23 % et $<$ 25 % \rightarrow 50 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
- \geq 25 % de la cible \rightarrow 100 % de l'attribution sur ce sous-indicateur

– 2nd sous-indicateur [% de fournisseurs (en dépenses couvrant les achats de biens et services, les biens d'équipements ainsi que les transports et la distribution en amont) engagés dans une initiative SBT (validée et publiée sur le site SBTi, ou engagement équivalent annoncé publiquement) en octobre 2026]

- $<$ 55 % \rightarrow 0 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
- \geq 55 % et $<$ 61 % \rightarrow 30 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
- \geq 61 % et $<$ 67 % \rightarrow 50 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
- \geq 67 % \rightarrow 100 % de l'attribution sur ce sous-indicateur

4.2.3.4 Tableau AMF n° 10 : Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2024

AG	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	01/07/21	01/07/21	01/07/21	01/07/21
CA	01/07/20	29/10/20	08/12/20	10/02/21	07/04/21	30/06/21	28/10/21	07/12/21	23/02/22	12/04/22
Conditions de performance	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2) (3)	(2)	(2)
Nombre d'attributaires	2 576	8	75	3	72	2 756	40	40	24	5
Dirigeants mandataires sociaux										
Yves Guillemot, PDg	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	20 263	N/A	N/A
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A
Christian Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A
Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (1/3) (4) 3 ans (1/3) (4) 4 ans (1/3) (4)	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)
								4 ans (3)		
Date d'acquisition des actions	01/07/24	29/10/24	09/12/24	10/02/25	07/04/25	30/06/25	30/10/23 28/10/24 28/10/25	07/12/23 (4) 09/12/24 (4) 08/12/25 (4)	23/02/24 24/02/25 23/02/26	12/04/24 14/04/25 13/04/26
								08/12/25 (3)		
Période de conservation	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre total d'actions attribuées à l'origine	966 574	4 088	59 980	1 147	66 818	1 239 402	60 444	105 996	26 045	5 572
Nombre cumulé d'actions annulées	369 590	3 841	23 300	358	20 727	346 334	21 807	21 200	5 327	3 417
Nombre cumulé d'actions livrées par anticipation (1)	1 362	0	0	0	0	1 874	13 056	10 423	6 913	0
Solde au 31/03/24	595 622	247	36 680	789	46 091	891 194	25 581	74 373	13 805	2 155

(1) Aux ayants droit de bénéficiaire(s) en application des dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce

(2) 100 % soumis à des objectifs individuels de performance liés au poste de chaque bénéficiaire

(3) Plan du 07/12/21 : membres du Comité exécutif (2 bénéficiaires) et Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) :

- 60 % conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans
- 20 % conditionnés à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices
- 20 % conditionnés à l'atteinte d'un indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans

(4) Salariés (hors membres du Comité exécutif/hors Dirigeants mandataires sociaux)

(5) Plan du 06/12/22 : membres du Comité exécutif (10 bénéficiaires)

- 30 % conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans
- 35 % conditionnés à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices
- 35 % conditionnés à l'atteinte d'un indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans

(6) Plan du 06/12/22 : Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires)

- 60 % conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans
- 20 % conditionnés à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices
- 20 % conditionnés à l'atteinte d'un indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans

(7) Plan du 06/12/23 : Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) / Comité exécutif (9 bénéficiaires)

- 60 % pour les Dirigeants mandataires sociaux / 30 % pour les membres du Comité exécutif conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans
- 20 % pour les Dirigeants mandataires sociaux / 35 % pour les membres du Comité exécutif conditionnés à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices
- 20 % pour les Dirigeants mandataires sociaux / 35 % pour les membres du Comité exécutif conditionnés à l'atteinte d'un indicateur « RSE » (progression sur la trajectoire Science Based Targets initiative ("SBTI") intégrant 2 sous-indicateurs comptant chacun pour moitié) :

– 1^{er} sous-indicateur : % de réduction des émissions de GES sur les scopes 1 et 2 (telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel 2021-22 (p. 131)) entre CY20 (émissions 2020, servant de base au calcul, indiquées dans le dernier Document d'Enregistrement Universel publié avant l'évaluation de l'indicateur) et octobre 2026

– 2nd sous-indicateur : % de fournisseurs (en dépenses couvrant les achats de biens et services, les biens d'équipements ainsi que les transports et la distribution en amont) engagés dans une initiative SBT (validée et publiée sur le site SBTi, ou engagement équivalent annoncé publiquement) en octobre 2026

01/07/21	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22	05/07/22
05/07/22	27/10/22	06/12/22	01/02/23	30/03/23	16/05/23	26/10/23	06/12/23	07/02/24	26/03/24	
(2)	(2)	(2) (5) (6)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2) (7)	(2)	(2)	
2 516	5	17	19	2	1 558	30	16	6	67	
N/A	N/A	33 602	N/A	N/A	N/A	N/A	37 195	N/A	N/A	
N/A	N/A	2 828	N/A	N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	
N/A	N/A	2 828	N/A	N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	
N/A	N/A	2 828	N/A	N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	
N/A	N/A	2 828	N/A	N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	
2 ans (1/3)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %) ⁽⁴⁾	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %) ⁽⁴⁾	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	
3 ans (1/3)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %) ⁽⁴⁾	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %) ⁽⁴⁾	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	
4 ans (1/3)		-----					-----			
		3 ans ⁽⁵⁾					3 ans ⁽⁷⁾			
		-----					-----			
		4 ans ⁽⁶⁾					4 ans ⁽⁷⁾			
05/07/24	28/10/24	06/12/24 ⁽⁴⁾	03/02/25	31/03/25	16/05/25	27/10/25	08/12/25 ⁽⁴⁾	09/02/26	26/03/26	
07/07/25	27/10/25	08/12/25 ⁽⁴⁾	02/02/26	30/03/26	18/05/26	26/10/26	07/12/26 ⁽⁴⁾	08/02/27	26/03/27	
06/07/26		-----					-----			
		08/12/25 ⁽⁵⁾					07/12/26 ⁽⁷⁾			
		-----					-----			
		07/12/26 ⁽⁶⁾					06/12/27 ⁽⁷⁾			
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
1 305 034	8 251	127 435	57 923	15 286	1 484 619	47 142	167 949	22 980	68 148	
192 552	3 243	5 911	2 590	1 349	73 022	846	0	0	0	
2 159	0	0	0	0	388	0	0	0	0	
1 110 323	5 008	121 524	55 333	13 937	1 411 209	46 296	167 949	22 980	68 148	

4.2.3.5 Tableau AMF n° 8 : Récapitulatif des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2024

Plan	Plan 42	Plan 45	Plan 46	Plan 47	Plan 48
AG	27/06/18	27/06/18	02/07/20	02/07/20	02/07/20
CA	02/07/19	01/07/20	02/07/20	08/12/20	07/04/21
Nombre de bénéficiaires	62	62	2	6	1
Nombre attribué	330 678	271 629	60 821	55 673	4 009
dont Dirigeants mandataires sociaux					
Yves Guillemot, PDg	N/A	N/A	N/A	36 716 ⁽⁴⁾	N/A
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	3 097 ⁽⁴⁾	N/A
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	3 097 ⁽⁴⁾	N/A
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	3 097 ⁽⁴⁾	N/A
Christian Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	3 097 ⁽⁴⁾	N/A
Ouverture	02/07/20 02/07/23 ^{(1) (2)}	01/07/21	02/07/24 ^{(1) (3)}	08/12/21 08/12/24 ^{(1) (4)}	07/04/22
Date d'expiration	01/07/24	30/06/25	01/07/25	07/12/25	06/04/26
Prix de souscription ou d'achat (sans décote)	France 69,55 € Monde 69,70 €	France 68,45 € Monde 73,40 €	France 68,59 € Monde 76,50 €	77,76 €	66,94 €
Modalités d'exercice	25 % par an à compter du 02/07/20 02/07/23 ^{(1) (2)}	25 % par an à compter du 01/07/21	02/07/24 ^{(1) (3)}	25 % par an à compter du 08/12/21 08/12/24 ^{(1) (4)}	25 % par an à compter du 07/04/22
Nombre d'options exercées depuis l'attribution et jusqu'au 31/03/24	11 010	0	0	0	0
Nombre d'options annulées ou caduques depuis l'attribution	165 630	66 337	50 684	39 285	0
Nombre d'options restantes au 31/03/24	154 038 ⁽²⁾	205 292	10 137	16 388	4 009

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plans 42 (Cf. (2)) et 46 : 2 bénéficiaires) et les Dirigeants mandataires sociaux (Plan 47 : 5 bénéficiaires), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4^e année du plan

(2) Plan 42 (2 membres du Comité exécutif) – Conseil d'administration du 16/05/23 : constatation de la non-atteinte des indicateurs de performance → Attribution finale : 0 % :

- 50 % : résultat opérationnel Groupe Non-IFRS apprécié sur 3 exercices (acquisition par palier)
- 50 % : positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index apprécié sur 3 ans (acquisition par palier)

(3) Plan 46 (2 membres du Comité exécutif) – Conseil d'administration du 26/10/23 : constatation de l'atteinte à hauteur de 50 % de l'indicateur de performance RSE → Attribution finale : 17 % :

- positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index évaluée sur 3 ans
- croissance des MAU appréciée sur 3 exercices
- croissance de la diversité F/H des équipes (RSE) appréciée sur 3 exercices

(4) Plan 47 (5 Dirigeants mandataires sociaux) – Conseil d'administration du 07/02/24 : constatation de l'atteinte de l'indicateur de performance RSE → Attribution finale : 20 % (Cf. 4.2.2) :

- 60 % : positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index évaluée sur 3 ans (acquisition par palier)
- 20 % : croissance des MAU appréciée sur 3 exercices (acquisition par palier)
- 20 % : croissance de la diversité F/H des équipes (RSE) sur 3 exercices (acquisition par palier)

4.2.3.6 Tableau AMF n° 9 : Dix premières attributions d'options aux bénéficiaires salariés non mandataires sociaux du Groupe et dix premières levées réalisées par des bénéficiaires salariés non mandataires sociaux

Options attribuées entre le 1 ^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024			
	Options attribuées sur l'exercice clos le 31/03/24 aux dix salariés non-mandataires sociaux, pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	–	–	–

Options levées entre le 1 ^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024			
	Options levées sur l'exercice clos le 31/03/24 par les dix salariés non-mandataires sociaux, pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	–	–	–

5 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

5.1	GOUVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	126	5.5	OPTIMISER NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL	157
5.1.1	Les valeurs Ubisoft et la stratégie de responsabilité sociétale	126	5.5.1	Risques liés à l'environnement	157
5.1.2	Organisation	126	5.5.2	L'engagement environnemental d'Ubisoft	157
5.1.3	Relations avec les parties prenantes	128	5.5.3	L'impact environnemental d'Ubisoft en 2023	158
5.1.4	Les enjeux prioritaires, les risques et les opportunités RSE	128	5.5.4	Influencer positivement	166
5.2	PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE JEU QUI ENRICHIT LA VIE DES JOUEURS AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT	133	5.6	GESTION ÉTHIQUE DES AFFAIRES	168
5.2.1	Risques et opportunités associés à l'usage du jeu	133	5.6.1	Le Plan de vigilance	168
5.2.2	Développer l'impact positif de nos jeux au-delà du pur divertissement	133	5.6.2	Démarche d'achats responsables	172
5.2.3	Assurer à nos joueurs et joueuses un environnement protégé pour une expérience de jeu positive	136	5.6.3	Lutte contre l'évasion fiscale	172
5.3	AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE	140	5.7	NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL	173
5.3.1	Risques, opportunités et perspectives liés à nos talents	140	5.7.1	Référentiel d'indicateurs	173
5.3.2	Attirer, conserver et engager les meilleurs talents	141	5.7.2	Période de reporting	173
5.3.3	Assurer un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif	146	5.7.3	Périmètre de reporting	173
5.3.4	« Future of work »	150	5.7.4	Changement de méthode/modalité par rapport à l'exercice précédent	173
5.4	CONTRIBUTION SOCIÉTALE	151	5.7.5	Indicateurs jugés non pertinents par le Groupe ne faisant pas l'objet d'un développement particulier dans la DPEF	174
5.4.1	Risques et opportunités de la contribution sociétale du Groupe	151	5.7.6	Principe de reporting	174
5.4.2	Ubisoft s'engage à contribuer à une société plus durable et plus inclusive	151	5.7.7	Précisions méthodologiques sur les indicateurs	175
5.4.3	Ubisoft favorise l'accès à la culture, au divertissement et à la technologie pour tous et toutes	152	5.7.8	Limites méthodologiques des indicateurs	176
5.4.4	Ubisoft soutient une croissance durable et inclusive dans l'industrie du jeu vidéo	153	5.8	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	177
5.4.5	Ubisoft crée des opportunités éducatives pour développer des compétences numériques professionnelles pour les jeunes issus de la diversité et les femmes	156			

5.1 GOUVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

5.1.1 LES VALEURS UBISOFT ET LA STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

En 2021, Ubisoft s'est engagé dans une démarche RSE centrée sur sa raison d'être, visant à favoriser l'alignement de la stratégie globale du Groupe avec la raison d'être et ses valeurs pour développer un impact positif et durable sur ses parties prenantes, tant internes qu'externes. En 2023, la mise à jour de la matrice de matérialité a permis d'enrichir la stratégie RSE du Groupe par la mise en exergue des enjeux matériels.

Notre mission chez Ubisoft est d'enrichir la vie des joueurs en créant des expériences de jeu exceptionnelles qui leur apportent de la valeur au-delà de l'« entertainment ». Ainsi, nous croyons à la puissance transformatrice du jeu pour inspirer, développer des compétences et des apprentissages, expérimenter et connecter les gens à travers le monde. En tant qu'entreprise de création, nos principaux enjeux concernent nos joueurs et joueuses et nos employé-es, car on ne peut pas créer de bons jeux sans des équipes motivées et heureuses dans leur travail. Au-delà de ces enjeux clés, nous souhaitons également contribuer à la transition écologique.

Nous avons donc construit notre stratégie RSE sur les piliers suivants, essentiels à l'accomplissement de notre mission :

- **Instaurer un environnement de travail propice à la création :** Nous nous engageons à instaurer un environnement de travail fertile où le potentiel de création de nos équipes va pouvoir se déployer. Nos initiatives, axées sur la préservation de la santé physique et mentale, le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'encouragement au dialogue constructif, ont pour objectif de permettre à nos équipes de s'épanouir professionnellement et personnellement. La création s'enrichit de la diversité, c'est pour cela qu'il est important que chacun, au sein de nos équipes, puisse contribuer à cette diversité et sa singularité tout en l'inscrivant dans un projet commun et une œuvre collective qui nous réunit. Notre environnement évolue en permanence, et nous devons former nos équipes pour leur permettre de développer les compétences et connaissances nécessaires pour rester à la pointe des avancées technologiques et des tendances joueurs et s'adapter aux évolutions de notre environnement. Nous encourageons les discussions constructives grâce à l'écoute active et l'échange respectueux d'idées au sein de nos équipes, favorisant un environnement où les différents points de vue sont non seulement bienvenus, mais aussi célébrés. La construction d'un dialogue social positif, d'une culture de compréhension mutuelle, d'empathie et de croissance

collective, sont essentiels et permettent de renforcer les potentiels de création et d'innovation de nos équipes.

- **Proposer des expériences de jeu positives pour nos joueurs et joueuses :** La sécurité et le bien-être de nos joueurs et joueuses sont notre priorité, et nous mettons tout en œuvre pour protéger leurs données, leur offrir des environnements de jeu sûrs et agréables, et leur garantir des mécanismes de monétisation responsable. Notre engagement va au-delà du divertissement ; nous visons à apporter de la valeur grâce à un contenu original et à des mondes imaginaires qui résonnent avec les problèmes du monde réel et l'air du temps. En créant des contenus stimulants et éducatifs, nous donnons aux joueurs et aux joueuses les moyens de mieux comprendre le monde et de trouver des moyens d'agir positivement. L'innovation est au cœur de notre approche, nous invitons à repousser les limites et à explorer de nouvelles possibilités. Pour autant, nous conservons une perspective éthique dans le développement et la mise en œuvre des nouvelles technologies. En donnant la priorité à des principes éthiques tels que la protection de la vie privée des utilisateurs et utilisatrices, la sécurité des données et le fair-play, nous nous efforçons d'innover de manière responsable, en veillant à ce que notre technologie améliore l'expérience de jeu tout en respectant les droits et le bien-être de notre public.
- **Contribuer aux enjeux de la transition écologique :** Nous sommes déterminé-es à réduire l'impact environnemental de nos activités et de notre écosystème. Nous nous engageons à décarboner nos activités en mettant en œuvre des pratiques d'efficacité énergétique, et en promouvant des méthodes de production durables. Au-delà, nous avons conscience du pouvoir de nos contenus en termes de sensibilisation aux enjeux de la transition écologique et d'inspiration à engager des actions positives. Nous explorons aujourd'hui comment les récits, les mondes et les expériences de jeux que nous créons peuvent contribuer à ouvrir le regard de nos joueurs et joueuses sur ces enjeux et développer leur pouvoir d'agir.

Ces trois piliers posent les bases de la mise en œuvre concrète et opérationnelle de notre stratégie RSE, de notre raison d'être et de nos valeurs dans l'ensemble de nos activités, de la stratégie éditoriale à la philosophie managériale et organisationnelle.

5.1.2 ORGANISATION

La gestion opérationnelle du développement durable au sein d'Ubisoft est confiée à la fonction **Purpose**, qui est chargée de développer, coordonner et/ou piloter l'ensemble des activités et projets menés par le Groupe en réponse aux principaux enjeux matériels identifiés.

L'équipe Purpose s'appuie dans cette optique sur de nombreuses équipes dédiées au sein du Groupe, et notamment :

- La Direction diversité, inclusion et accessibilité qui est également en charge des activités de mécénat et d'ancrage territorial ;
- L'équipe Impact Sustainability, qui gère la stratégie environnementale du Groupe et les initiatives associées ;
- Les équipes Ressources Humaines pour tous les enjeux relatifs aux équipes ;
- Les départements en charge de la protection des joueurs et des joueuses ;
- Et enfin, l'équipe Impact, qui est en charge de l'évaluation, du suivi et de la mesure de la performance sur l'ensemble des activités RSE d'Ubisoft.

Le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale (RSE) a été instauré par le Conseil d'administration en 2018. Il a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de RSE au niveau du Groupe et de proposer, s'il le juge opportun, des recommandations à cet égard. Il vérifie en outre les informations à faire figurer dans le Document d'Enregistrement Universel relatives à la RSE, soumis au Conseil d'administration en application des lois et règlements en vigueur. Le fonctionnement, l'organisation ainsi que les missions du Comité RSE (Cf. 4.1.2.4) sont définies en annexe au règlement intérieur du Conseil d'administration (Cf. 4.1.2.1).

Sur l'exercice 2023-24 comme sur les exercices précédents, le Comité RSE a proposé des indicateurs de performance extra-financiers « RSE » dans le cadre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et de la rémunération variable pluriannuelle (LTI) ⁽¹⁾ de l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2025-26, indexés sur l'atteinte d'objectifs liés aux enjeux de responsabilité sociétale définis comme prioritaires pour le Groupe ⁽²⁾. Les autres sujets traités par le Comité RSE au cours de l'exercice 2023-24 sont présentés au 4.1.2.4.

⁽¹⁾ Attribution d'instruments tels que des Actions de performance ou plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions

⁽²⁾ Voir section 4.2 Rémunération des mandataires sociaux

Les critères proposés sont résumés dans le tableau ci-dessous. Les enjeux prioritaires sont ainsi couverts et continuent à faire l'objet d'un suivi dans la durée.

Critère RSE dans la rémunération du PDg	Sous indicateurs	Cible	Année d'évaluation de la cible	Renvoi pour détails
Protection des joueurs	GDPR	Assurer la protection des données personnelles des joueurs en renforçant les moyens de contrôle offerts aux joueurs et joueuses sur l'utilisation de leurs données au-delà du territoire d'application du GDPR.	31 mars 2020	DPEF FY20 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
	Score réputation sanction	Mettre en place le service réputation-sanction permettant de limiter la toxicité en ligne.	31 mars 2020	DPEF FY20 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
	Protection des jeunes joueurs sur PC	Mise en place au niveau monde d'un programme de protection des jeunes joueurs pour les jeux gratuits (FTP) dont le rating est inférieur à ESRB.	31 mars 2021	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
	Protection des jeunes joueurs sur mobile	Mise en place d'un « age gate » sur les nouveaux jeux mobiles dont le public visé est mineur dans l'objectif de les protéger en désactivant par défaut certaines fonctionnalités.	31 mars 2021	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
Agir en employeur responsable	Respect et qualité de vie au travail	Plan d'action composé de 3 axes majeurs : l'écoute des équipes, la formation des managers et des collaborateurs au « respect au travail » et l'évaluation des collaborateurs sur l'exemplarité de leurs comportements.	31 mars 2022	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.4.3. Garantir un environnement de travail respectueux et sécurisant pour tous
		Le bien-être des équipes est mesuré au travers de 3 dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement par le Groupe accompagné d'un partenaire externe. Les trois dimensions choisies pour cet indicateur sont l'engagement, la diversité & inclusion, et le respect.	31 mars 2023	
	Augmenter la diversité de genre	Atteindre 24 % de femmes dans les équipes.	31 mars 2023	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.4.2.1 Renforcer la diversité et l'inclusion au sein de nos équipes
	Engagement des salariés	Atteindre un score de +1.5 point par rapport au score de l'enquête de FY23.	31 mars 2024	DPEF FY23 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux
	Respect et engagement des salariés	Atteindre un score moyen de plus deux tiers de point par rapport au score de l'enquête de FY24, tout en maintenant son positionnement par rapport à l'évolution du score du marché.	31 mars 2025	DPEF FY24 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux
Optimiser l'impact environnemental	Réduction de l'intensité carbone	Réduction l'intensité de carbone par employé de 8,8 % par rapport à 2019.	31 décembre 2023	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.6.2 l'engagement d'Ubisoft pour la neutralité carbone
		Réduction de l'intensité de carbone par employé de 10,8 % par rapport à 2019.	31 décembre 2024	
	Atteindre les objectifs de progression définis en cohérence avec son engagement auprès de la Science Based Targets initiative	Réduire les émissions de scope 1 et 2 de 25 % par rapport à l'année civile 2020. Atteindre une proportion de deux tiers de nos fournisseurs (en dépenses) engagés sur une trajectoire de réduction carbone validée par la Science.	31 octobre 2026	DPEF FY23 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux
		Réduire les émissions de scope 1 et 2 de 29 % par rapport à l'année civile 2020.	31 octobre 2027	DPEF FY24 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux

5.1.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe considère comme partie prenante toutes les personnes ou les organisations impliquées de manière directe ou indirecte par l'activité de la société.

Grâce à ce dialogue, Ubisoft est en mesure d'obtenir des informations importantes sur son environnement et l'impact de ses activités. Le Groupe peut ainsi améliorer sa compréhension,

répondre aux attentes et aux intérêts de ses parties prenantes et identifier les enjeux sur lesquels renforcer son engagement.

Ubisoft entretient un dialogue constant avec ses parties prenantes, et établit une relation durable et respectueuse des intérêts de chacun. Les principales modalités de dialogue avec ces parties prenantes se présentent comme suit :

Partie Prenante	Modalités du Dialogue
Client-es	■ Communication en ligne (pour les jeux en ligne)
	■ Réunions de consommateurs (focus groupes)
	■ Publication des informations relatives à nos produits
	■ Rencontres lors de tournées produits ou d'événements de l'industrie
	■ Tournois <i>eSport</i> (Six Invitational), Partenariat Olympique <i>Just Dance</i> [®]
	■ Ubisoft club, programme « star players »
Fournisseurs	■ Rencontres acheteurs/fournisseurs
	■ Processus de qualification des fournisseurs
Actionnaires et investisseurs	■ Conférences de présentation des résultats, rencontres et réunions plénières
Employé-es	■ Enquêtes Groupe et locales de satisfaction sur le bien-être au travail
	■ Dialogue social avec les organes de représentation du personnel (si applicable selon la réglementation locale)
	■ Organisation d'« Exec talks » au niveau du Groupe et de « townhalls » locaux
Centres de recherche	■ Démarche collaborative, création et participation à des programmes de R&D, chaires universitaires, open innovation
Communautés, ONG	■ Partenariats avec des ONG et/ou des associations locales
Entreprises locales	■ Partenariats avec des entreprises locales (commerces de proximité...)
État, organisation publique...	■ Participation à des groupes de travail sur les enjeux de notre industrie
	■ Rencontres locales avec les mairies ou les entités gouvernementales locales

5.1.4 LES ENJEUX PRIORITAIRES, LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS RSE

L'analyse de matérialité est un élément central dans la définition de l'engagement d'Ubisoft en matière de RSE. Au fil des années, cet exercice a permis au Groupe d'identifier les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance sur lesquels concentrer son engagement en matière de développement durable.

En 2023, Ubisoft a décidé de mettre à jour et de faire évoluer sa matrice de matérialité en réalisant un premier exercice de double matérialité, engageant une trajectoire d'alignement avec les exigences de la future norme européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Cette nouvelle vision de la matérialité permet de comprendre, d'une part, l'impact de chaque thème matériel sur la performance économique de l'entreprise (matérialité financière) et, d'autre part, d'avoir un aperçu de la capacité d'Ubisoft à influencer positivement ou négativement les différents thèmes par ses propres activités (matérialité d'impact).

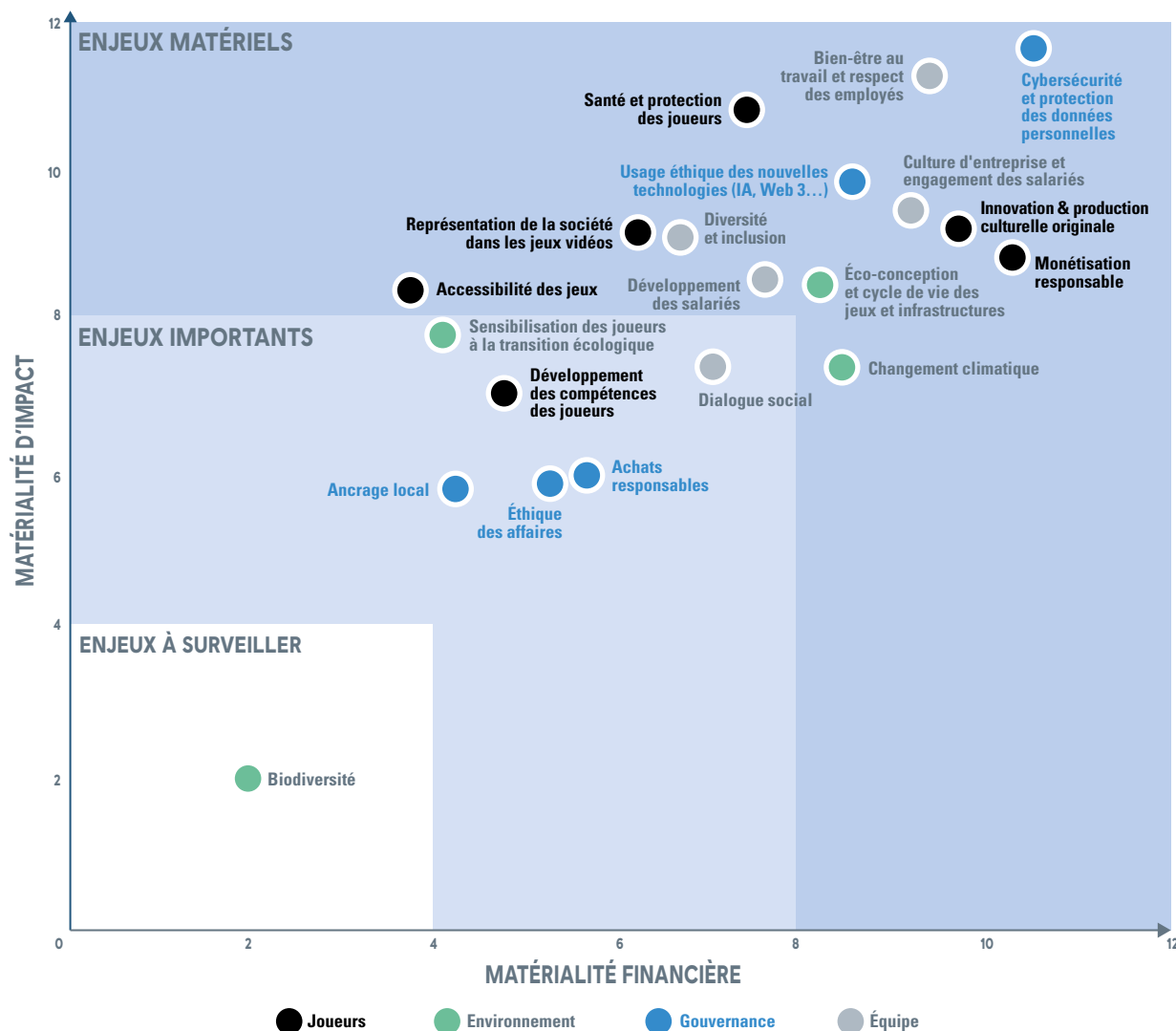
Pour réaliser cet exercice, Ubisoft a fait appel à un cabinet de conseil spécialisé qui a identifié 20 thèmes RSE pertinents pour le Groupe ainsi que les impacts, les risques et les opportunités qui y sont associés. Ces thèmes ont ensuite été soumis à

l'appréciation du management et de parties prenantes internes et externes, notamment :

- le Président-Directeur général ainsi que le Comité exécutif ont été consultés sur la matérialité financière et ont donné leur avis sur la base des risques et opportunités financiers associés à chaque thème ;
- un groupe d'expert-es internes et externes à l'entreprise a évalué la matérialité d'impact en tenant compte des impacts positifs et négatifs identifiés pour chaque thème.

Pour chacun des enjeux, les répondant-es ont été invité-es à évaluer l'ampleur, la portée et la remédiabilité au regard des impacts, risques et opportunités associés. Les résultats des notations ont été consolidés dans une matrice de double matérialité qui reporte sur l'axe vertical la matérialité d'impact et sur l'axe horizontal la matérialité financière. La matrice de double matérialité finale d'Ubisoft, présentée ci-dessous, a été approuvée par le Comité exécutif du Groupe.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Les résultats de l'analyse de double matérialité renforcent les piliers de la stratégie de RSE définie par le Groupe, soulignant la prépondérance des enjeux liés aux joueurs et joueuses et aux équipes, ainsi que l'attention constante que requièrent les questions environnementales. La matrice de double matérialité a permis d'identifier clairement 13 enjeux matériels pour le Groupe, tant en termes financiers qu'en termes d'impact.

Les enjeux sensibilisation des joueurs et joueuses à la transition écologique, dialogue social, développement des compétences des joueurs et joueuses, éthique des affaires, achats responsables et ancrage local n'ont pas dépassé le seuil de matérialité défini par Ubisoft dans le cadre de l'exercice de double matérialité.

Cependant, ce sont des sujets importants auxquels le Groupe porte une attention constante qui restent traités dans le cadre de ce document. En ce qui concerne la question de la biodiversité, elle a été évaluée dans le cadre de l'analyse de double matérialité mais à ce jour, aucun impact, risque ou opportunité jugé matériel pour le Groupe n'est apparu.

En complément de la matrice de double matérialité, les risques et les opportunités associés à chaque enjeu matériel, qui ont été identifiés et évalués au cours de l'activité, sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

ENJEUX RSE MATÉRIELS POUR UBISOFT ET RISQUES ASSOCIÉS

	Enjeux	Risques associés et opportunités	Engagements	Références
Joueurs et joueuses	Santé et protection des joueurs et joueuses	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs et joueuses ■ Harcèlement qui peut dégrader l'expérience dans le jeu ■ Atteinte à la sensibilité ■ Comportements inappropriés dans les communautés en ligne <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Être perçu comme un acteur majeur dans la lutte contre les comportements inappropriés dans les jeux en ligne ■ Être reconnu comme un éditeur qui propose un environnement de jeu sécurisé pour les mineur-es 	<p>Assurer un environnement de jeu protégé aux joueurs et joueuses. Protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge</p>	3.1 & 5.2
	Innovation et production culturelle originale	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Perte d'attractivité de nos jeux <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéfice réputationnel ■ Attraction et fidélisation de nouveaux-elles joueurs et joueuses 	<p>Apporter une expérience de jeu positive et originale</p>	5.2
	Accessibilité des jeux	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réputationnel lié à une faible accessibilité des jeux <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéfice réputationnel ■ Attraction et fidélisation des joueurs et joueuses 	<p>Offrir une expérience de jeu positive et durable à tous les joueurs et toutes les joueuses, quelle que soit leur condition physique ou mentale</p>	5.2
	Représentation de la société dans les jeux vidéo	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réputationnel lié à une représentation de la société non fidèle à la réalité <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéfice réputationnel ■ Attraction et fidélisation des joueurs et joueuses 	<p>Promouvoir l'inclusion dans les jeux</p>	5.2
	Monétisation responsable	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dénaturer l'expérience de jeu ■ Réputationnels <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Impact réputationnel positif ■ Attirer de nouveaux joueurs et nouvelles joueuses 	<p>Adopter des politiques de monétisation et d'engagement qui respectent l'expérience des joueurs et joueuses et qui soient durables sur le long terme</p>	5.2

	Enjeux	Risques associés et opportunités	Engagements	Références
Équipes	Bien-être au travail et respect des employé-es	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Départ de talents ■ Altérer l'attractivité d'Ubisoft dans un secteur déjà très concurrentiel ■ Comportements inappropriés <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faire de notre environnement de travail un facteur d'attractivité et de rétention des talents 	Garantir un environnement de travail respectueux et sécurisant pour toutes et tous	3.1 & 5.3
	Diversité et inclusion	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Manque d'attractivité ■ Turnover au sein des équipes ■ Comportements inappropriés <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se positionner comme un employeur qui intègre des profils variés tout en assurant la performance et la cohésion des équipes ■ Favoriser la créativité et l'innovation 	Ubisoft encourage la diversité et l'inclusion au sein des équipes dans l'optique de créer un environnement de travail sain et inclusif et encourager la créativité grâce à l'apport de points de vue divers	5.3
	Développement des salarié-es	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des collaborateurs et collaboratrices à la pointe des dernières compétences du marché tout au long de leur vie professionnelle ■ Fidéliser les talents 	Former ses équipes afin d'assurer à ses salarié-es des compétences clés pour la suite de leur carrière	3.1 & 5.3
	Culture d'entreprise et engagement des salarié-es	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Décalage entre les attentes des employé-es et les valeurs de l'entreprise conduisant à une perte de confiance et d'engagement <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faire de notre culture d'entreprise un facteur d'attractivité et de rétention des talents 	Développer une culture d'entreprise forte favorisant l'engagement et le bien-être au travail	5.3

	Enjeux	Risques associés et opportunités	Engagements	Références
Gouvernance	Cybersécurité et protection des données personnelles	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Fraude Piratage Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> Être reconnu comme un éditeur qui place la protection des données au cœur de sa stratégie Gagner la confiance des joueurs et joueuses et en attirer de nouveaux-elles 	Garantir une collecte et un usage responsable et transparent des données personnelles	5.2
	Usage éthique des nouvelles technologies	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Réputationnels Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> Différentiation et gain réputationnel Intégration d'évolutions technologiques améliorant l'expérience des joueurs et joueuses 	Explorer des nouvelles technologies pour améliorer l'expérience de ses joueurs et joueuses et pour créer des jeux qui mettent en scène du jamais vu	5.2
Environnement	Changement climatique	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Impact des aléas climatiques Raréfaction croissante de certains métaux nécessaires à la construction des consoles et matériel informatique Contraintes de la transition énergétique sur certains modes de jeu très énergivores Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> Se positionner comme un leader pour réduire notre impact carbone dans le monde du jeu vidéo Attirer de nouveaux investisseurs sensibles à notre engagement environnemental Attirer de nouveaux employé-es sensibles à la cause environnementale 	Ubisoft s'engage à contribuer à la neutralité carbone	5.5
	Éco-conception et cycle de vie des jeux et infrastructures	Risques : <ul style="list-style-type: none"> Réputationnels liés au développement low-tech des nos jeux Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> Gain réputationnel lié à la réduction de l'empreinte carbone de l'utilisation des jeux 	Participer à la décarbonation de la filière du jeu vidéo	5.5

5.2 PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE JEU QUI ENRICHIT LA VIE DES JOUEURS AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT

5.2.1 RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS À L'USAGE DU JEU

Les questions de protection des données, de protection des joueurs et joueuses eux-mêmes, de leur santé physique et psychologique et de l'utilisation des mécanismes de monétisation responsables sont centrales dans le cadre du développement et de la diffusion des jeux vidéo. La représentation de la société, l'accessibilité dans les jeux ou les sujets liés à l'innovation et à l'utilisation des nouvelles technologies sont également des enjeux matériels pour nos activités. Dans le contexte actuel, Ubisoft est amené à anticiper et à répondre à ces thématiques qui vont impacter l'expérience de ses joueurs et joueuses. Celles-ci peuvent engendrer de nouveaux risques et opportunités à impacts positifs ou négatifs sur ses activités.

En ce qui concerne la **protection des données personnelles**, malgré toutes les précautions adoptées par Ubisoft et une volonté très forte de protéger les joueurs et joueuses, ses partenaires et ses employé-es, les risques inhérents à la collecte et au traitement des données personnelles existent. En particulier, les risques de fraude, de piratage ou de faille de sécurité des systèmes informatiques peuvent entraîner la perte et/ou le vol de données confidentielles et donner lieu à des poursuites de la part des personnes impliquées. Par ailleurs l'importance accordée par le Groupe à la protection des données personnelles permet à Ubisoft de gagner la confiance de ses joueurs et joueuses et d'être reconnu comme un éditeur qui place la protection des données au cœur de sa stratégie.

Dans le cadre de sa démarche de protection des joueurs et joueuses, la gestion des **comportements toxiques en ligne** est un point central pour le Groupe. Le développement des activités « online » d'Ubisoft et le succès de ses titres multijoueurs, s'accompagnent également d'une forte croissance des comportements toxiques. Ces derniers entraînent un risque d'altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs et joueuses en raison de comportements de triche (cheat), mais présentent aussi un risque accru de harcèlement entre joueurs et joueuses et de dégradation significative de l'expérience de jeu. En adressant proactivement ces problèmes, Ubisoft peut se positionner en tant que leader innovant dans la lutte contre les comportements inappropriés dans les jeux.

Outre les risques relatifs aux comportements toxiques en ligne, il convient également d'aborder le sujet de la **protection des mineur-es**. En effet, le marché des jeux vidéo s'adresse à un public très large et hétérogène, qui comprend entre autres des joueurs et joueuses mineur-es. En tant que développeur et distributeur de jeux vidéo, Ubisoft doit faire face au risque d'exposer ces joueurs et joueuses à des contenus ou des mécaniques de jeux inappropriés, et susceptibles de porter atteinte à leur sensibilité. En outre, de

nombreux jeux intègrent une composante de collaboration et de communication avec d'autres personnes en ligne. Ubisoft est donc appelé à développer des outils appropriés pour protéger ses joueurs et joueuses mineur-es des comportements toxiques et inappropriés dans ses communautés en ligne et à informer sur les contenus et mécaniques de jeux pouvant les toucher. Dans ce contexte, Ubisoft a l'opportunité de se positionner comme un éditeur qui propose un environnement de jeu sécurisé pour les mineur-es.

L'utilisation de **stratégies de monétisation** inappropriées peut faire émerger le risque de dénaturer l'expérience de jeu et d'entacher profondément la réputation des entreprises. L'industrie du jeu vidéo a notamment été confrontée au cours de l'année à une pression médiatique et réglementaire liée à la question de la monétisation dans les produits. Ubisoft a ainsi l'opportunité de se positionner comme un acteur responsable par sa stratégie de monétisation.

En ce qui concerne le contenu, les joueurs et les joueuses attendent des jeux qu'ils offrent une **représentation fidèle et respectueuse de la société**. Il est donc impératif pour le Groupe de gérer attentivement les questions de diversité et d'inclusion dans les jeux vidéos, qui si elles ne le sont pas, peuvent générer des risques réputationnels, alors même qu'elles offrent de vastes opportunités pour fidéliser les joueurs et les joueuses et en attirer de nouveaux-elles.

Autre enjeu dont l'importance est grandissante : l'**accessibilité** dans les jeux vidéo. L'ensemble de l'industrie est appelé à rechercher et à intégrer de nouvelles solutions à ses produits pour permettre à toute personne de jouer, quelle que soit sa condition physique ou psychologique. Les efforts déployés par Ubisoft au fil des ans sur cette question ont permis une inclusivité plus large, atténuant ainsi la perte de confiance des joueurs et joueuses liée à un manque d'accessibilité dans les jeux et les risques réputationnels ; d'autre part ces efforts permettent au Groupe de se positionner en tant qu'acteur majeur du développement de solutions innovantes en matière d'accessibilité dans l'industrie.

L'**innovation technologique** confronte également le Groupe à de nouveaux risques et opportunités. Dans un contexte hautement concurrentiel comme celui de l'industrie du jeu vidéo, la recherche et le développement de nouvelles technologies utilisées pour offrir des expériences toujours plus incroyables et immersives aux joueurs et aux joueuses sont primordiaux. Cependant, le développement de nouvelles technologies ne peut faire abstraction d'une utilisation consciente et responsable de celles-ci, afin de ne pas encourir d'importants risques réputationnels.

5.2.2 DÉVELOPPER L'IMPACT POSITIF DE NOS JEUX AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT

Acquérir des connaissances et des compétences

En tant qu'éditeur de jeu vidéo, apporter une expérience de jeu positive et originale est un enjeu fondamental qui s'inscrit dans notre vision sociétale. Ubisoft souhaite proposer des jeux de plus en plus inclusifs, qui permettent aux joueurs et joueuses d'acquérir des connaissances et compétences au-delà du pur divertissement et d'exprimer leur créativité dans nos mondes virtuels.

Pour répondre à cet enjeu, Ubisoft développe ses produits avec la conviction que les jeux, au-delà du fun et des émotions, peuvent influencer positivement et enrichir la vie des joueurs et joueuses.

Pour concrétiser cet engagement, Ubisoft a intégré des experts en la matière au sein des équipes de production. Grâce à eux, des prototypes sont réalisés et des ateliers et présentations sont organisés tout au long de l'année pour sensibiliser les équipes de développement, leur permettre d'intégrer de plus en plus de ces thématiques (interactions sociales, diversité, inclusion, accessibilité...), et de développer des mécanismes permettant une augmentation de l'impact positif par le jeu. Toutefois, la décision d'intégration de ces éléments appartient à chaque équipe de production et doit trouver sa place dans la cohérence du monde choisi par l'équipe.

► Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement

Au fil des années, Ubisoft a ainsi développé des jeux qui favorisent la découverte de l'histoire (l'Égypte ancienne dans *Assassin's Creed Origins*, la Grèce antique dans *Assassin's Creed Odyssey*, l'Angleterre Viking dans *Assassin's Creed Valhalla*, le Moyen-Orient médiéval dans *Assassin's Creed Mirage*), l'apprentissage de nouvelles compétences (la guitare avec *Rocksmith+*, la programmation avec *The Lapins Crétins : Apprends à Coder !*), la sociabilisation et le développement du leadership (jeux en ligne par équipe comme *Rainbow Six Siege*) ou l'activité physique (la danse avec *Just Dance*).

Un exemple de cette combinaison entre fun, émotion et capacité à influencer positivement les joueurs et joueuses est *Assassin's Creed Mirage*. Le jeu se déroule à Bagdad et permet de découvrir le califat abbasside au IX^e siècle, un âge d'or non seulement pour l'Islam, mais aussi pour les arts, les sciences, la culture, la poésie, l'architecture et bien d'autres aspects de la société musulmane. Ubisoft a su proposer une expérience immersive et authentique, en reconstituant la ville et l'univers du jeu dans ses moindres détails, s'aidant d'archives, de plans de l'époque, et du travail rigoureux d'historien·nes et d'expert·es impliqué·es dès les premiers stades de développement du projet. En outre, l'encyclopédie de 66 pages intégrée au jeu offre une expérience de découverte instructive et ludique, qui permet, à mesure de la progression dans le jeu, de débloquent des articles traitant de l'économie, de la vie quotidienne et des croyances locales, du gouvernement, de l'art et des sciences, ainsi que de la vie judiciaire. Pour une immersion encore plus complète, des visuels provenant de musées et organisations partenaires ont été utilisés (Collection David de Copenhague, Institut du monde arabe de Paris, Collections Khalili et Musée Shangri La d'art, de culture et de design islamiques d'Honolulu).

Explorer des nouvelles technologies pour enrichir l'expérience de nos joueurs

Ubisoft a constamment repoussé les limites de la technologie pour améliorer l'expérience de ses joueurs et joueuses et pour créer des jeux qui mettent en scène du jamais vu. Qu'il s'agisse de tirer parti d'un nouvel équipement ou de l'application des recherches de pointe, le fait d'être pionnier sur les innovations prometteuses fait partie de ce qui nous rend unique.

Pour promouvoir pleinement la recherche et l'innovation, le département La Forge fait le lien, depuis 2016, entre la production de jeux vidéo et la recherche universitaire, afin d'associer les ressources d'Ubisoft à l'expertise de chercheurs et chercheuses académiques. Les équipes de La Forge permettent donc d'accélérer la recherche grâce à leur expertise et leur capacité à créer et fournir des prototypes, tout en pouvant ainsi s'appuyer sur les dernières avancées académiques dans le domaine pour développer de nouvelles technologies. Grâce à cet engagement Ubisoft est devenu une référence en matière de R&D dans l'industrie du jeu vidéo avec plus de 100 prototypes, dont 57 ont déjà été intégrés dans les technologies de production, et plus de 25 publications scientifiques majeures.

Au cours de l'année, le travail effectué par le département La Forge ainsi qu'au sein des jeux de différents studios Ubisoft, a permis au Groupe de développer et de tester de nouvelles technologies majeures capables d'une part de créer une expérience de jeu plus immersive, et d'autre part de fournir à nos équipes de développement de nouveaux outils pour simplifier et optimiser leur travail. Trois innovations se distinguent cette année : l'outil « Ghostwriter », le prototype « NEO NPC » et la fonctionnalité « Defender AI playlist » dans le jeu *Rainbow Six Siege*.

- « Ghostwriter » est un outil conçu pour créer les premiers jets des « Barks » (brèves répliques ou sons des Personnages Non-Joueurs en réaction à un événement) dans des jeux toujours plus ambitieux, proposant des immersions dans des foules de PNJs. Grâce à l'utilisation du Machine Learning, « Ghostwriter » peut générer une sélection de variantes de « Barks » parmi lesquelles les scénaristes peuvent choisir et qu'ils peuvent ensuite modifier librement selon leurs besoins. L'outil permet aux scénaristes d'augmenter l'envergure des jeux, d'être plus ambitieux dans leurs objectifs narratifs, tout en gardant un contrôle total sur leur travail.
- Une autre innovation a été apportée par le prototype « NEO NPC ». Développé par une équipe d'Ubisoft Paris mêlant ingénieur·es et scénaristes, en collaboration avec Nvidia et son outil Audio2Face et la plateforme InWorld AI, ce prototype utilise l'Intelligence Artificielle Générative pour explorer le potentiel de l'interaction entre les joueurs et joueuses et les PNJs, sans compromettre l'authenticité de la situation dans laquelle ils et elles se trouvent ou le caractère du PNJ avancés lui-même. En pratique, l'IA ne crée pas les personnages. Ce sont les scénaristes qui modélisent les fondations de leur caractère, leur histoire et leur style de conversation, puis continuent à les faire évoluer une fois que le modèle d'apprentissage du langage commence à improviser des dialogues. L'objectif derrière cette première réalisation concrète est d'étudier comment l'Intelligence Artificielle pourrait s'intégrer au mieux dans nos jeux pour améliorer nos processus de création et, surtout, enrichir l'expérience de jeu des joueurs et joueuses.
- Enfin, il est important de mentionner la fonctionnalité « Defender AI playlist » introduite dans *Rainbow Six Siege*. Grâce au Machine Learning, l'équipe de production du jeu, en collaboration avec Ubisoft La Forge, a créé des robots générés par Intelligence Artificielle qui peuvent se comporter comme de vrai·es joueurs ou joueuses. Cette nouvelle fonctionnalité permettra à nos joueurs et joueuses de s'entraîner à jouer contre les Opérateurs (personnages de *Rainbow Six Siege*), de tester différentes stratégies et d'affiner leurs connaissances des cartes du jeu.

Comme le soulignent les différentes innovations présentées, l'année passée a été caractérisée par l'accélération de la maturité et de l'adoption des technologies basées sur l'intelligence artificielle et des outils d'Intelligence Artificielle générative.

Afin d'accélérer le déploiement de l'Intelligence Artificielle générative avec une approche responsable, Ubisoft s'est doté d'un « Experimentation Framework » élaboré avec un groupe d'employé·es travaillant en création et en développement, pour créer des lignes directrices de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle générative et les diffuser en interne. Ce « Framework » s'applique à différents types d'outils et cas d'utilisation, et contient également des informations sur la sécurité, l'impact sociétal et les conséquences environnementales de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle générative.

Dans la lignée de cette démarche, à titre d'exemple, le prototype « NEO NPC » est co-construit via différentes phases de tests avec une centaine de joueurs et joueuses et des employé·es d'Ubisoft, l'objectif étant d'assurer le respect des intérêts des joueurs et joueuses et des équipes de production.

Donner à nos équipes de développement les moyens d'être inclusives dès la conception

Ubisoft s'engage à promouvoir l'inclusion dans ses jeux, des mondes que nous créons aux histoires que nous racontons, en passant par les personnages que nous représentons. Cet engagement nous pousse chaque jour à encourager et à responsabiliser nos équipes pour qu'elles travaillent selon le principe de « Inclusion by design ».

Pour soutenir cet effort, le département Global Diversity, Inclusion and Accessibility a mis en place une équipe chargée des jeux et des contenus inclusifs dès 2022. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec le Top Management et le Global Creative Office sur la stratégie et les objectifs, mais aussi de manière opérationnelle avec les équipes de développement, les équipes en charge des marques et du marketing et les équipes de communication. Avec un large portefeuille de marques et de projets, chacun ayant des besoins différents, l'équipe « Inclusive Games and Content » a été chargée d'apporter à ces différentes équipes un soutien adapté aux besoins spécifiques de leurs projets. Ce soutien peut prendre la forme de points de contact réguliers, de recommandations, de partage de bonnes pratiques et de collaborations avec des universitaires et des expert-es en matière d'inclusion.

En outre, les équipes de développement ont accès à un guide interne sur la manière de développer des jeux inclusifs, qui rassemble les meilleures pratiques et les recommandations pour les aider à présenter des mondes et des histoires authentiques.

Les équipes de développement ont également accès à la plateforme « Content Review Group » qui leur permet d'analyser le contenu de leurs jeux sous l'angle de la diversité et de l'inclusion. En effet, grâce à cette plateforme, les développeurs et développeuses ont la possibilité de recevoir des commentaires d'un groupe anonyme d'employé-es d'Ubisoft représentant divers milieux et fonctions dans le monde entier, qui se sont porté-es volontaires pour offrir des contributions basées sur leurs expériences vécues. Depuis sa création en 2021, le « Content Review Group » a effectué 270 révisions d'actifs.

Grâce à ces ressources et à l'organisation interne du Groupe, Ubisoft a pu obtenir des résultats importants en matière de diversité et d'inclusion dans ses jeux au cours de l'année. *Assassin's Creed Mirage*, lancé en octobre 2023, met en scène le monde de Bagdad et propose un doublage arabe intégral qui a été positivement accueilli par les joueurs et les joueuses ainsi que par les médias. Grâce à cela, le jeu a remporté le Prix du Public à la Cérémonie des Pégases et le prix de la meilleure localisation arabe aux « True Gaming Awards » et aux « Arab Games Awards ». Un incroyable travail de localisation a également été réalisé avec la sortie de *Prince of Persia : The Lost Crown*, qui est devenu l'un des seuls jeux de l'industrie à proposer un doublage en farsi.

Rainbow Six Siege continue d'offrir aux joueurs et joueuses une grande variété d'agents (plus de 70 personnages jouables) d'origines ethniques diverses, dont près de la moitié sont des avatars féminins.

Nous poursuivrons nos efforts pour enrichir la vie des joueurs et joueuses en leur offrant davantage de possibilités de s'immerger dans nos mondes.

Développer l'accessibilité des jeux aux personnes en situation de handicap

Ubisoft s'engage depuis 2017 en faveur de l'accessibilité, afin d'offrir une expérience de jeu positive et durable à tous les joueurs et joueuses, quelle que soit leur condition physique ou mentale. Cet engagement se concrétise par une stratégie solide à l'échelle du Groupe, fondée sur l'intégration de l'accessibilité dans les processus de développement et de validation du contenu des jeux, par une approche « Accessibility by design ». Grâce à cette vision, l'accessibilité est devenue un critère incontournable et essentiel de nos jeux.

Pour mettre en œuvre au mieux cette stratégie, Ubisoft s'appuie sur l'équipe Accessibilité, intégrée au sein du département Global Diversity, Inclusion and Accessibility. Le positionnement central de cette équipe lui permet de travailler en étroite collaboration avec le Top Management et dénote la volonté de faire de l'accessibilité un sujet de première ligne. L'équipe Accessibilité, composée essentiellement de personnes en situations de

handicap, vise à assister toutes les équipes du Groupe de manière transverse afin de rendre l'expérience utilisateur accessible de bout en bout.

Le point central du développement de jeux accessibles à tous et toutes est la formation des personnes travaillant à la conception et au développement de nos produits. Ubisoft investit depuis plusieurs années dans des formations dédiées au thème de l'accessibilité et dans le développement d'outils d'aide permettant à nos équipes de développement de travailler selon le principe de l'« Accessibility by design ». Ces formations vont de pair avec la participation constante des équipes d'Ubisoft à de nombreux ateliers avec des joueurs et joueuses en situation de handicap, afin d'améliorer la compréhension de leurs besoins et de prendre en compte leurs commentaires dès les premières étapes du développement du produit. Par ailleurs, les studios Ubisoft poursuivent leurs collaborations avec des associations de joueurs et joueuses en situation de handicap (*CapGame* en France, *AbleGamers* aux États-Unis, *Special Effect* au Royaume-Uni, *Funkibator* en Suède) afin de sensibiliser les équipes à leurs besoins et de coopérer avec elles sur le design des prochains jeux en participant à des tests utilisateurs.

Sur le plan technique, Ubisoft collabore activement avec les développeurs de moteurs de jeux et d'outils externes pour la recherche de solutions qui permettent de faciliter l'intégration des fonctionnalités liées à l'accessibilité. En intégrant de telles fonctionnalités directement dans les outils, Ubisoft gagne en efficacité et engage la production de jeux de plus en plus accessibles pour des joueurs ou joueuses en situation de handicap.

En outre, Ubisoft a développé au fil des années un référentiel interne pour évaluer le niveau d'accessibilité de chaque jeu. Ce référentiel est inspiré de systèmes d'évaluation mis en place par des collectifs de joueurs et joueuses en situation de handicap. Grâce à cet outil, les jeux Ubisoft sont évalués sur une échelle allant de « basique » (possibilité de jouer au jeu, même sans accès à toutes les fonctionnalités, pour un joueur en situation de handicap) à « exceptionnel » (possibilité d'y jouer intégralement) en passant par « intermédiaire » et « avancé », et cela par type de handicap (moteur, cognitif, visuel, auditif).

Enfin, en 2023, le Groupe a mis en place une page dédiée aux fonctionnalités d'accessibilité des jeux sur le site du Support Client ainsi que sur Ubisoft News. Cette page permet aux joueurs et joueuses concerné-es d'accéder à toutes les informations nécessaires pour savoir s'il leur sera possible de jouer au jeu avant de l'acheter.

Toutes ces actions ont permis à Ubisoft d'être à la fois en conformité avec les lois en vigueur mais également d'être reconnu dans l'industrie comme un acteur majeur dans le domaine de l'accessibilité. En effet dès 2019, le Groupe a atteint la mise en conformité avec la loi américaine en application (*Communication and Video Accessibility Act*), visant à accroître l'accessibilité des services de communication dans les jeux vidéo (chat écrit, vocal, vidéo) aux personnes en situation de handicap.

En termes de reconnaissance de son engagement, Ubisoft est régulièrement nommé lors des cérémonies célébrant les progrès réalisés pour l'accessibilité dans l'industrie. Au cours de l'année 2023, le groupe Ubisoft a été récompensé lors des « Game Accessibility Awards » avec le prix « Most dedicated publisher ». Ce prix s'ajoute à ceux reçus pour ses jeux AAA depuis 2020 (*Assassin's Creed Valhalla*, *Watch Dogs Legion*, *Immortals Fenyx Rising*, *Far Cry 6* ou *Rocksmith+*) lors des « Can I Play That Accessibility Awards » ou encore lors des « Game Accessibility Awards ». L'engagement d'Ubisoft en termes d'accessibilité de ses jeux et services a également été mis en valeur cette année avec la nomination de *Prince of Persia : The Lost Crown* pour l'intégration des informations sur l'accessibilité dès l'annonce du jeu, d'Ubisoft Forward pour l'accessibilité de l'événement ou encore de *Assassin's Creed Nexus VR* pour sa prise en compte par défaut des problèmes liés à la cybercécité et du vertige.

► Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement

Outre les jeux et les événements d'Ubisoft récompensés, les équipes qui travaillent à l'amélioration de l'accessibilité de nos jeux le sont également. L'équipe Accessibilité d'Ubisoft a été reconnue pour son expertise à plusieurs reprises ces dernières années, notamment par la « Future Class » de The Game Awards. En 2023, Stacey Jenkins, Accessibility Design Specialist chez Ubisoft a intégré ce classement annuel qui met en lumière 50 personnes inspirantes pour l'avenir du secteur du jeu vidéo. Lors des derniers Game Accessibility Awards, Jessica Roache, Sr Corporate Communications Manager, a été récompensée dans la catégorie « MVP award for unsung hero » pour piloter la communication et le marketing en matière d'accessibilité, en donnant l'exemple que d'autres acteurs de l'industrie suivent aujourd'hui. Ubisoft Kyiv a également été reconnu à travers sa nomination dans la catégorie du « Most dedicated studio », pour le développement des fonctions d'accessibilité pour les jeux de l'ensemble du portefeuille du Groupe.

Enfin, Ubisoft collabore avec tous les acteurs du secteur pour diffuser la culture de l'accessibilité des jeux vidéo. Pendant l'année fiscale 2023-24, le Groupe a participé à de nombreuses conférences spécialisées sur le sujet, notamment au A11yTO gaming (un événement qui célèbre la communauté des jeux accessibles), au Axe-Con (une conférence professionnelle rassemblant les acteurs de l'industrie numérique autour de la construction, du test et du maintien d'expériences digitales accessibles) et a participé à différents entretiens dédiés dont un organisé par la BBC en partenariat avec l'association Children in Need.

Favoriser les interactions sociales entre joueurs et joueuses au-delà du jeu et accompagner les professionnel.les de l'eSport

La pratique du jeu vidéo permet de renforcer ses liens avec ses proches et d'en créer de nouveaux grâce à la coopération, la compétition et le partage. Nos équipes effectuent d'importants travaux théoriques d'étude et de recherche servant à alimenter la

créativité des équipes Ubisoft en mécanismes de jeux favorisant la collaboration et la création entre joueurs et joueuses. D'autre part, les « community developers » animent les communautés de joueurs et joueuses, remontent leurs besoins et assurent le lien avec les équipes de développement pour améliorer l'expérience de jeu.

L'organisation de compétitions et de tournois permet de réunir les joueurs et joueuses et de favoriser les interactions sociales. Et même hors du cadre compétitif, nos jeux multi-joueurs en ligne permettent aux joueurs et joueuses de continuer à interagir avec les autres et de garder le contact avec leurs ami-es dans le monde entier.

Côté eSport, Ubisoft continue à développer sa scène internationale avec l'organisation de compétitions régulières comme les « Six Invitationals » et les « Majors » pour *Rainbow Six Siege* ainsi que les tournois internationaux pour *Brawlhalla* et un championnat du monde pour *Trackmania*.

Avec l'eSport, des joueurs et joueuses deviennent des professionnel.les et s'organisent en club avec un coach et des analystes du jeu, ce qui demande une grande rigueur et une forte discipline quotidienne. Ainsi, sur *Rainbow Six Siege*, nous continuons à développer un écosystème sain et pérenne autour du jeu, offrant aux joueurs et joueuses l'opportunité de s'accomplir. À travers leurs clubs, nous accompagnons les meilleur-es au monde et contribuons à leur professionnalisation. En février 2024, le « Six invitationnal », qui s'est tenu à São Paulo au Brésil, a permis à des centaines de milliers de personnes de voir s'affronter des équipes professionnelles internationales. Retransmis sur différentes plateformes de streaming, l'événement a suscité l'intérêt de plus de 521 000 spectateurs simultanés pour la finale de l'événement.

Au-delà des compétitions organisées par le Groupe, Ubisoft s'est associé à la Fédération Internationale de Danse et au Comité Olympique pour ajouter *Just Dance* à la liste des catégories défendues lors des premiers Olympics eSports Series 2023 à Singapour. Cet événement inaugural est venu renforcer une discipline au rayonnement grandissant à travers le monde.

5.2.3 ASSURER À NOS JOUEURS ET JOUEUSES UN ENVIRONNEMENT PROTÉGÉ POUR UNE EXPÉRIENCE DE JEU POSITIVE

En tant qu'éditeur de jeux vidéo, nous prenons très au sérieux le bien-être de nos joueurs et de nos joueuses et nous souhaitons leur assurer l'expérience de jeu la plus positive possible. Nous sommes à l'écoute de nos communautés et travaillons avec les principaux syndicats professionnels de l'industrie et différentes parties prenantes afin de qualifier les potentiels risques liés à l'environnement du jeu et y apporter des réponses partagées avec l'industrie du jeu vidéo.

Prévenir les comportements inappropriés dans les communautés en ligne

Ubisoft a la responsabilité de fournir la meilleure expérience de jeu possible à ses joueurs et joueuses. Ainsi, une attention particulière est accordée aux problématiques de toxicité dans les communautés en ligne. Aucune forme de harcèlement, racisme, discrimination, menace, fraude ou triche dans les jeux ou dans les communautés n'est tolérée.

La gestion de ces problématiques est un sujet prioritaire non seulement pour Ubisoft mais pour l'ensemble de l'industrie du jeu vidéo. Cependant, l'évolution rapide des communautés en ligne et la manière dont les joueurs et joueuses interagissent les un-es avec les autres rendent difficile de trouver une solution unique à cet enjeu.

Pour cette raison Ubisoft a défini une stratégie d'action holistique fondée sur trois piliers fondamentaux : la **prévention**, la **détection** et l'**intervention**.

Le premier pilier dans la gestion des comportements toxiques et inappropriés dans les communautés en ligne est la **prévention**, par l'éducation des joueurs sur l'impact de leur comportement, d'une part, et de l'établissement de règles claires et partagées par tous et toutes, d'autre part.

Dans cette optique, Ubisoft a défini un Code de conduite joueur, applicable à l'ensemble des jeux multi-joueurs du Groupe, dans lequel sont détaillées les règles de comportement à respecter. Ces règles font notamment référence aux trois piliers définis par Ubisoft pour garantir une expérience de jeu positive : Play Fair, Play Safe, Play Nice. En outre, le Code de conduite détaille les comportements proscrits et les sanctions applicables. Ce Code est disponible sur les sites des jeux et du Support Client. D'après un sondage réalisé au cours de l'année 2023, 75 % des joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne sont conscients de l'existence de ces Codes de conduite et 48 % déclarent en avoir déjà lu un.

En plus du Code de conduite, Ubisoft mène un travail constant d'éducation en communiquant régulièrement avec les joueurs et joueuses sur les médias sociaux, la messagerie dans les jeux et les forums pour les sensibiliser aux effets de la toxicité et à l'importance d'un comportement respectueux. Ubisoft est également partenaire de l'initiative « Raising Good Gamers » et fait depuis 2022 partie de la « Fair Play Alliance » aux côtés d'autres acteurs de l'industrie du jeu vidéo.

FOCUS : THE GOOD GAME PLAYBOOK

Ubisoft poursuit ses efforts pour créer des espaces plus sûrs dans ses jeux en ligne, notamment avec son nouveau « Good Game Playbook », un guide créé en partenariat avec *Safe In Our World*, une association caritative spécialisée dans la santé mentale. Présidée par des experts sur le sujet et des vétérans du jeu vidéo, *Safe In Our World* a participé à la création de ce manuel, dont le but est d'informer et d'accompagner autant les joueurs et joueuses qui subissent la toxicité en ligne, que ceux et celles qui la perpétuent. Il donne des moyens et des conseils afin de reconnaître les signes avant-gardistes de frustration pouvant mener à un comportement inapproprié, de faire face à la colère et à la négativité, et de prendre soin de soi-même. Le manuel est fourni à tous les joueurs et joueuses d'Ubisoft qui signalent des cas de toxicité, ainsi qu'aux joueurs et joueuses qui sont signalés.

Ce manuel s'inscrit dans la lignée des initiatives d'Ubisoft pour des environnements plus positifs, avec notamment la plateforme « Fair Play Program », sorte de guide interactif sur les causes et les solutions aux comportements négatifs dans les jeux en ligne, mis à disposition sur Ubisoft Connect.

En fournissant des outils et des formations à ses équipes de développement mais aussi à ses joueurs et joueuses, l'objectif d'Ubisoft est de créer des espaces où les utilisateurs et utilisatrices peuvent se sentir en sécurité, mais aussi où ils peuvent trouver de l'aide et des interlocuteur-trices avec qui partager leur ressenti, en aidant à la fois à la prévention des risques et au rétablissement des joueurs et joueuses impacté-es négativement par ces expériences.

Parallèlement aux activités de prévention, Ubisoft travaille à l'élaboration de procédures et de systèmes de **détection** des comportements toxiques en ligne. Le Groupe utilise diverses solutions technologiques, telles que des systèmes de détection automatisés et des algorithmes d'apprentissage automatique, pour suivre et signaler les cas potentiels de toxicité. Par exemple, dans le jeu compétitif en équipe *Rainbow Six Siege*, Ubisoft a intégré un système de valorisation, le « Commendation System », pour lutter contre les comportements inappropriés « in-game », tout en permettant aux joueurs et aux joueuses d'exprimer leur gratitude envers leurs co-équipier-es en fin de partie.

Ubisoft travaille également en étroite collaboration avec la communauté en ligne, les expert-es et les autres acteurs de l'industrie pour identifier et traiter les nouvelles formes de comportement toxique, telles que les discours haineux et le harcèlement. Par exemple, en 2022 Ubisoft et Riot Games ont uni leurs forces dans le cadre d'un nouveau projet de recherche, appelé « Zero Harm in Comms », visant à rendre les espaces de jeux vidéo en ligne plus sains.

Nous sommes conscients que, malgré tous nos efforts, il est possible que des joueurs et joueuses aient des comportements nocifs dans nos jeux. Lorsque cela se produit, nous mettons un point d'honneur à prendre des mesures rapides pour protéger nos joueurs et joueuses et la communauté. Nos « Centres de Relations Clients », présents en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, sont en permanence à la disposition de nos joueurs et joueuses et la plateforme d'assistance « Help », disponible sur tous les supports, leur permet de trouver plus facilement des informations et les réponses aux questions les plus fréquentes.

Ubisoft encourage en outre ses joueurs et joueuses témoins de comportements inappropriés à les signaler immédiatement afin que des mesures appropriées soient prises (avertissement, bannissement...) grâce au système de sanctions en place. La collaboration active de tous les joueurs et joueuses est essentielle pour permettre de créer des communautés saines et positives. C'est précisément pour cette raison qu'Ubisoft travaille sans relâche pour améliorer ses systèmes de reporting et de gestion du comportement de manière appropriée. Par exemple, au cours de l'année, le Centre des Relations Clients de Newcastle a lancé un projet en coopération avec la police de Northumbrie pour traiter les signalements les plus graves d'interactions dangereuses en ligne et, ce faisant, apporter un soutien concret aux joueurs et joueuses.

Protéger et informer les mineur-es et leurs familles

Ubisoft s'engage à protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge. Il s'agit d'un enjeu prioritaire pour Ubisoft, c'est pourquoi le Groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue des outils de protection des mineur-es.

Ubisoft continue à travailler sur de nouvelles fonctionnalités pour leurs comptes jeunes joueurs. Il s'agit d'un compte paramétré par défaut sans publicité ciblée ni partage de données et associé à l'envoi aux parents de notifications automatiques (liées aux dépenses en jeu) et de rapports d'activité (temps de jeu, ami-es ajouté-es...). Sur les jeux mobiles destinés aux jeunes joueurs et joueuses, un « age gate » (demande de l'âge) est déployé au niveau mondial dans le but de désactiver automatiquement les publicités ciblées, le partage de données et les offres promotionnelles ciblées pour les joueurs et joueuses mineur-es.

En complément, afin de renforcer la communication auprès des familles, une page « Famille et jeux vidéo » est disponible sur le site principal d'Ubisoft. Elle vise à répondre aux principales questions des parents relatives à la pratique des jeux vidéo : choisir un jeu adapté à son enfant, développer des compétences par le jeu, accompagner son enfant dans sa pratique. Cette page a été réalisée en partenariat avec des associations comme *PédaGoJeux*, l'initiative *AskAboutGames*, une psychologue spécialiste du numérique et en consultant directement des familles sur leurs principales interrogations.

Par ailleurs, durant tout le cycle de vie d'un jeu, les équipes de production et de distribution travaillent en étroite collaboration avec les organismes de notation et de protection des consommateurs afin que tout le contenu développé soit compatible avec les classifications d'âge. Les principaux organismes sont *PEGI (Pan European Game Information)* pour l'Europe, *ESRB (Entertainment Software Rating Board)* pour les États-Unis, *OFLC (Office of Film and Literature Classification)* ou *COB* pour l'Australie, *USK (Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle – en français, Autocontrôle des logiciels de divertissement)* pour l'Allemagne, *CERO (Computer Entertainment Rating Organization)* pour le Japon. Ces organismes permettent d'informer les consommateurs et consommatrices sur la nature des produits et l'âge recommandé pour y jouer en établissant des systèmes de classification par âge, destinés à garantir un étiquetage clair et transparent des contenus des jeux vidéo.

Prévenir les risques liés à la pratique intensive du jeu vidéo

Ubisoft poursuit son engagement pour proposer un environnement protégé à ses consommateurs et consommatrices en travaillant en étroite collaboration avec les syndicats professionnels de l'industrie du jeu vidéo tels que le SELL⁽¹⁾ en France, l'ISFE⁽²⁾ en Europe ou l'ESA⁽³⁾ aux États-Unis.

Afin de renforcer la compréhension des effets potentiels de la pratique intensive des jeux vidéo sur la santé des joueurs et des joueuses, une collaboration a été menée entre le Groupe et l'*Université de Bordeaux* (France), dans le cadre d'une thèse axée sur cet enjeu. Grâce à cette collaboration, Ubisoft fait partie des premiers éditeurs à partager des données identifiées comme cruciales dans la littérature scientifique internationale, pour l'amélioration de la compréhension des impacts de l'activité de jeu sur la vie des joueurs et des joueuses. L'objectif de ce travail, réalisé de 2019 à 2022, était :

- d'identifier les caractéristiques psychologiques et comportementales des joueurs et joueuses considérées à risque, afin de permettre l'élaboration d'actions de prévention ciblées, tant au niveau des politiques de santé publique qu'au sein même des jeux ;
- d'investiguer les liens potentiels entre pratique intensive, qualité de vie des joueurs et des joueuses et trouble du jeu vidéo⁽⁴⁾.

Les résultats de cette étude⁽⁵⁾ permettent de mettre en avant la place centrale des motivations à jouer en tant que facteur de risque associé aux difficultés des joueurs et des joueuses. Ils suggèrent également l'existence d'autres facteurs de risque psychologiques sous-jacents, telle que la personnalité, pouvant expliquer la présence chez certains joueurs et joueuses plutôt que d'autres, de perturbations du fonctionnement individuel. En ce qui concerne l'impact du temps passé à jouer, aucun effet n'a été mis en évidence, tant vis à vis de la qualité de vie des joueurs et des joueuses que du trouble du jeu vidéo, soutenant la distinction importante entre usages intensifs sains et pathologiques.

Ces résultats ont été corroborés dans le cadre d'une étude menée par l'*Oxford Internet Institute* (OII) en collaboration avec un ensemble d'éditeurs, y compris Ubisoft. Les travaux menés par l'*Université d'Oxford* ont en effet montré le rôle central des motivations à jouer et l'absence d'effets du temps de jeu sur le bien-être. Suite à ces résultats, Ubisoft approfondit les analyses permettant à terme, d'élaborer des actions de prévention adaptées à son public.

Protéger les données personnelles⁽⁶⁾

En tant qu'entreprise respectueuse de la vie privée, Ubisoft s'engage à protéger les données personnelles des membres de ses équipes et de ses joueurs et joueuses.

Ubisoft continue à pleinement s'investir dans la poursuite de la mise en place du règlement général sur la protection des données (ci-après « RGPD ») et des autres réglementations encadrant le traitement de données à caractère personnel telles que le *California Consumer Privacy Act* (ci-après « CCPA ») en Californie. En érigeant le RGPD et ses exigences comme un standard appliqué autant que possible à tous ses marchés et ses filiales, le Groupe assimile ce règlement à une opportunité de renforcer la relation de confiance établie avec les joueurs et joueuses, ainsi qu'avec toutes ses équipes à travers le monde.

Une équipe dédiée à la protection des données personnelles (DPO), rattachée au département juridique, collabore avec les équipes chargées de la gouvernance des données et de la sécurité et gestion du risque afin de créer une solide culture d'entreprise en matière de protection des données. Ensemble, ils travaillent avec toutes les équipes opérationnelles et les expert-es de l'entreprise afin d'assurer la conformité du Groupe à tous les niveaux.

Assurer la transparence et le contrôle pour nos joueurs et nos joueuses

Le Groupe a renforcé la transparence et les moyens offerts aux joueurs et joueuses pour leur permettre de mieux contrôler l'usage de leurs données personnelles. Ces améliorations continues permettent de renforcer la confiance des joueurs et joueuses quant au partage de leurs données, ce qui permet à Ubisoft d'améliorer ses services et l'expérience utilisateur.

Le Groupe s'engage à ne collecter que des informations utiles aux expériences offertes aux joueurs et joueuses et à ne pas les partager à des tiers parties sans information préalable et sans leur offrir la possibilité de s'y opposer ou de consentir à cette transmission. Ubisoft permet également aux personnes d'exercer leurs droits prévus par le RGPD, tels que par exemple leurs droits d'accès, de rectification ou de suppression. En outre, la politique de confidentialité d'Ubisoft est fournie à ses joueurs et ses joueuses avant qu'ils et elles ne créent un compte Ubisoft pour accéder à nos services.

Les joueurs et joueuses possédant un compte Ubisoft peuvent gérer leurs données personnelles, directement en ligne. Un « Privacy Center », récemment amélioré, leur permet de définir leurs propres paramètres de confidentialité et de partage, d'activer l'authentification à 2 facteurs (2FA) pour une sécurité renforcée de leur compte, mais aussi de faire une demande automatique d'extraction de leurs données sans passer par le service client. Depuis la mise en place d'une solution de téléchargement automatique des données en octobre 2018, près de 510 000 joueurs et joueuses ont accédé à leurs données. Ce « Privacy Center » rassemble désormais, au profit des joueurs et joueuses, tous les éléments leur permettant de s'informer sur l'utilisation de leurs données personnelles et d'exercer leurs droits en la matière.

Sécuriser les données personnelles grâce à des politiques, des procédures et des processus opérationnels robustes

Des ressources importantes sont allouées à la promotion et au soutien de la conformité des processus internes et externes.

Ubisoft met à disposition de ses employé-es plusieurs politiques d'entreprise, mentionnées dans le Code de conduite, qui traitent de la confidentialité et de la sécurité. Ces politiques font l'objet de révisions régulières et de mises à jour si nécessaire. Ces documents comprennent plus de 40 politiques et normes relatives à la sécurité.

Pour gérer les risques et soutenir la sécurité de ses client-es, de ses employé-es, de ses données et de ses actifs physiques, Ubisoft dispose d'un département de Security & Risk Management (SRM). Ce département est structuré pour identifier, protéger, détecter, répondre et récupérer en cas d'incidents de sécurité. Son champ d'action comprend la gouvernance, le risque et la conformité, la gestion des identités et des accès, la sensibilisation et la communication en matière de sécurité, l'architecture et l'ingénierie de la sécurité, « DevSecOps », la résilience, la sécurité

⁽¹⁾ SELL : Syndicat des Éditeurs de Logiciels de Loisirs

⁽²⁾ Interactive Software Federation of Europe

⁽³⁾ ESA : The Entertainment Software Association

⁽⁴⁾ Selon la classification de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dans la 11^e Classification Internationale des Maladies (CIM 11)

⁽⁵⁾ Thèse soutenue le 29 septembre 2022, <https://theses.hal.science/tel-03967575>

⁽⁶⁾ Cf. 5.6 Plan de vigilance, « Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe »

physique, la lutte contre la fraude, la sécurité des jeux, la gestion des vulnérabilités, le centre des opérations relatif à la sécurité (qui comprend la surveillance et la réponse aux incidents), le renseignement sur les menaces, les enquêtes et le piratage éthique (Red Team).

Le département SRM utilise le cadre de cybersécurité du NIST (CSF Core, SP 800-53) comme référence pour aligner ses activités de cybersécurité.

Diffuser une culture de la confidentialité et de la sécurité au sein du Groupe

En plus des politiques et des processus, Ubisoft dispose d'une équipe dédiée au sein du département SRM pour sensibiliser en interne et aider le Groupe à réduire les risques en adoptant des comportements sûrs et sécurisés. Pour ce faire, Ubisoft assure une sensibilisation continue et des formations à tous ses employé-es à travers le monde.

La formation obligatoire de sensibilisation globale à la sécurité, qui fait partie du programme « Ubisoft Fundamentals », s'est poursuivie en 2023. Tous les membres des équipes d'Ubisoft sont tenus d'entreprendre et de réussir cette formation. La formation « Global Security Awareness Training » couvre les sujets les plus importants liés au risque humain dans notre organisation, y compris les principes fondamentaux de la sécurité des données tels que les fuites de données, la divulgation d'informations, la classification des données, la gestion des données, ainsi que les principes fondamentaux de la confidentialité. La formation vise à sensibiliser et à favoriser les bonnes pratiques pour nous protéger, nous et nos données, des différentes menaces. Le contenu de la formation est mis à jour chaque année sur la base d'une évaluation des risques et des dernières tendances en matière de sécurité. En 2023, 93 % des employé-es du Groupe ont suivi avec succès la « Global Security Awareness Training ».

Afin de construire une solide culture de la vie privée et de la sécurité, l'équipe SRM et le Data Protection Office fournissent également activement tout au long de l'année des communications, un engagement et d'innovantes formations facultatives de renforcement. Par exemple, des capsules vidéo axées sur la protection de la vie privée ont été produites et partagées avec tous les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft qui, à travers des situations quotidiennes, permettent de comprendre le RGPD et les bons comportements à adopter. En outre, un jeu vidéo, intitulé « Broken Principles » a été développé en interne puis mis à disposition de tous les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft pour les sensibiliser de façon ludique et innovante à ces mêmes enjeux. En 2023, l'équipe SRM a offert à tous les collaborateurs et collaboratrices la possibilité de participer à un jeu d'évasion virtuel pour se mettre dans la peau d'un acteur malveillant et comprendre comment l'infrastructure informatique d'une organisation peut être compromise lorsque les pratiques de sécurité des employé-es sont faibles.

Renforcer la gestion des incidents

Le « Security Operations Center » (SOC), qui fait partie du département SRM, avec son équipe de réponse aux incidents de sécurité, surveille les alertes, identifie et trie les problèmes potentiels, et traite les incidents de sécurité pour assurer leur résolution complète. Le SOC supervise non seulement le traitement des incidents, mais collabore aussi étroitement avec toutes les équipes internes concernées, assurant ainsi une réponse coordonnée et complète aux incidents de sécurité.

L'équipe Résilience fournit un cadre et développe les outils, la formation et le soutien continu pour simplifier la prise de décision lors de sinistres, de crises ou d'autres perturbations majeures non planifiées affectant potentiellement nos « affaires, notre

personnel, nos sites, nos fournisseurs ou nos systèmes ». Le programme de résilience couvre la continuité des activités, la reprise après sinistre et la gestion de crise.

Les canaux de signalement des incidents et les processus de gestion des incidents sont accessibles en interne pour tous les employé-es d'Ubisoft via l'intranet du Groupe et leur accessibilité est soulignée par les différentes communications de sensibilisation, telles que le programme « Ubisoft Fundamentals » ou les communications ponctuelles.

Veiller au respect de l'évolution de la réglementation

Pour continuer à aligner ses pratiques de gestion des données et de la confidentialité sur l'évolution de la réglementation, le Groupe participe régulièrement aux rencontres et consultations organisées par les principaux organismes de réglementation dans le monde. En particulier en 2023, Ubisoft a échangé avec la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés en France (CNIL), et l'Information Commissioner's Office au Royaume-Uni (ICO).

Monétiser nos jeux de manière responsable

La stratégie de monétisation d'Ubisoft vise à enrichir l'expérience de jeu des joueurs et joueuses en tenant compte de deux piliers principaux – le caractère optionnel et l'équité – dans tous les genres. Cet équilibre vise à maintenir l'unité de la communauté des joueurs et joueuses tout en leur offrant diverses possibilités de s'engager, par exemple pour s'exprimer, soutenir le jeu qu'ils aiment ou faire des cadeaux à leurs ami-es. Un processus de contrôle de qualité extensif et en constante évolution, basé sur l'application des meilleures pratiques identifiées ainsi que sur les recommandations légales, permet aux équipes de développement de concevoir des stratégies de monétisation qui garantissent la conformité et qui adressent les enjeux réglementaires. Ce processus fait partie intégrante du suivi de développement et donne lieu à une évaluation détaillée et objective à différents stades d'avancement du projet. 100 % des projets HD développés par Ubisoft font l'objet d'une mise en conformité avec les meilleures pratiques et les engagements du Groupe en matière de monétisation équitable. Enfin, pour garantir une intégration naturelle dans le jeu, la stratégie de monétisation est spécifiquement adaptée à chaque jeu. La profondeur de cette stratégie diffère en fonction du modèle commercial du jeu :

- **Jeux payants** : ces jeux offrent de base une expérience de jeu riche et un temps de jeu considérable ; mais certains de ces jeux payants promettent une expérience à long terme avec un contenu en constante évolution pour satisfaire les attentes des joueurs et joueuses et leur permettre de rester engagé-es (Live games). Dans ce contexte, les jeux peuvent proposer une grande variété de systèmes conçus de manière équitable et généreuse. Par défaut, la plupart de ces offres peut être obtenue par les joueurs et joueuses en jouant simplement au jeu. L'expérience de base du jeu reste exhaustive et les achats supplémentaires dans le jeu sont destinés à personnaliser davantage l'expérience (par exemple, les cosmétiques) ou à étendre les variations du jeu (par exemple, un équipement/personnage différent) ;
- **Free-to-play** : L'absence de paiement initial de la part des joueurs nécessite l'adaptation de notre stratégie de monétisation. Ces ajustements peuvent varier et doivent se faire en cohérence avec le genre et la conception du jeu pour permettre de rentabiliser l'investissement initial. En général, plusieurs offres et systèmes de monétisation sont envisagés afin de donner le choix aux joueurs et joueuses et s'adapter à leurs préférences (Battlepass, gain de temps, consommables, cosmétiques, etc.).

5.3 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

5.3.1 RISQUES, OPPORTUNITÉS ET PERSPECTIVES LIÉS À NOS TALENTS

Départs de talents clés

Identification et description du risque

En cas de vacance soudaine de l'un des membres du top management, dont le Président-Directeur général, Directeurs généraux et Directrices générales délégué-es, en particulier suite à un événement imprévu (accident, maladie, décès...) ou suite à un départ mal anticipé, le Groupe pourrait être affecté dans sa prise de décisions opérationnelles et stratégiques.

De même, le départ inattendu de membres des « core team » des jeux pourrait être néfaste au développement du Groupe et pourrait impacter significativement sa ligne éditoriale.

Effets potentiels sur le Groupe

Le départ de membres du top management ou des « core teams » pourrait avoir des conséquences, notamment :

- **opérationnelles et techniques** : manque de réactivité et perte de compétitivité, de réputation, d'un avantage concurrentiel ;
- **stratégiques** : remise en cause de la chaîne de décisions, pression pour trouver une solution de gouvernance en urgence.

Contrôle et atténuation du risque

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance formule des recommandations quant au plan de succession des mandataires sociaux, en particulier en cas de vacance imprévisible. Il est informé du plan de succession relatif aux membres du Comité exécutif du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a commencé à mettre en place un plan de succession pour les talents clés afin de disposer d'un vivier permettant de réduire l'impact d'éventuels départs non anticipés. Ce plan concerne notamment les postes de Directeur et Directrice créatif-ve, de producteur et productrice et de Directeur et Directrice général-e de studios. Au cours de l'exercice 2024, le Groupe a continué à faire évoluer ce plan, au travers de mise en place de plans de successions individuels pour les rôles clés incluant le développement interne et un vivier de talents externes.

L'attraction et la rétention des talents clés est au cœur de la stratégie long terme du Groupe, avec pour axe de travail la mise en place d'une culture d'entreprise forte, une politique de rémunération attractive et un modèle de collaboration inter-studios permettant de valoriser le partage d'expertise, de savoir-faire et de technologies.

Perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés

Identification et description du risque

La réussite du Groupe dépend très largement du savoir-faire et des compétences de ses équipes sur un marché très concurrentiel et international.

En effet, l'industrie du jeu vidéo requiert un certain nombre de compétences innovantes situées à l'avant-garde de leurs domaines respectifs. Dans ce contexte, le Groupe est exposé à une situation de dépendance vis-à-vis de certains talents clés dont la créativité ou l'expertise technique est rare et donc très prisée sur le marché (intelligence artificielle, cloud gaming, data...).

Dans ce contexte, plusieurs facteurs peuvent conduire à une perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés, notamment :

- un turnover important, en particulier pour les collaborateurs et collaboratrices expérimenté-es occupant des postes clés, dans un environnement fortement concurrentiel ;
- l'émergence de nouveaux besoins en compétences pour faire face aux évolutions technologiques disruptives ou dans de nouveaux domaines tels que le digital, le *free-to-play*, la monétisation, ou du fait de la convergence, nécessitant des expertises métiers ou fonctionnelles croisées (HD, mobile) par exemple pour le développement du cross play ;
- des programmes de formation inadaptés aux enjeux du secteur.

Effets potentiels sur le Groupe

La perte de ces compétences pourrait avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles et techniques** : manque de réactivité, perte de productivité, réduction de la qualité dans le contenu des jeux due au fait que des collaborateurs moins expérimentés soient appelés à jouer un rôle important ;
- **financières** : perte de revenus ;
- **humaines** : baisse de la motivation due à des insuffisances de leadership, perte de créativité ou d'innovation.

Contrôle et atténuation du risque

Différentes initiatives sont mises en œuvre telles que :

- les programmes de formation, l'animation de communautés de pratiques et la participation à des conférences adaptés aux nouvelles technologies émergentes ou aux enjeux spécifiques du secteur des jeux vidéo (ex. : GenAI, etc.) ;
- la multiplication d'outils et d'espaces collaboratifs favorisant le partage d'expertise ;
- des actions de rémunération ciblées visant à attirer, fidéliser et motiver les collaborateurs et collaboratrices disposant de fortes compétences techniques ou managériales ;
- le lancement de « Ubisoft Leadership Academy », comprenant des formations, en présentiel et en ligne, dispensées par des expert-es internes et externes afin d'accroître les compétences et les capacités de leadership de nos top Leaders ;
- l'organisation des ressources du Groupe sur les franchises à plus fort potentiel et les nouvelles marques offrant les plus grandes opportunités de création de valeur.

Défaillance pour attirer, retenir et développer les talents

Identification et description du risque

Au croisement de la créativité et de la technologie, les équipes d'Ubisoft et leurs talents sont au cœur du processus de création de valeur. Le potentiel à long terme du Groupe dépend très largement de sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents dans un environnement très compétitif.

Ubisoft est confronté à une pression croissante non seulement de la part de ses concurrents directs dans le domaine du jeu vidéo, mais également de la part de la concurrence d'autres secteurs/industries en quête des mêmes talents (ingénieurs...). En outre, l'augmentation des possibilités de travail à distance a supprimé les précédentes barrières géographiques et créé des opportunités de revenus plus élevés pour les talents clés à l'échelle mondiale.

Ubisoft se doit également de permettre à chacun et chacune d'être à la pointe des connaissances dans son domaine et ainsi éviter une obsolescence des compétences et des expertises des équipes au gré des évolutions technologiques rapides qui pourraient être préjudiciables à la qualité des jeux produits ou réduire l'employabilité de chaque collaborateur et collaboratrice.

Par ailleurs, l'atteinte à la réputation et à l'image du Groupe, ou encore à l'environnement de travail peut impacter l'attractivité et la rétention des talents.

Effets potentiels sur le Groupe

Si le Groupe n'était plus en mesure d'attirer de nouveaux collaborateurs et collaboratrices de valeur, et de fidéliser ou motiver ses collaborateurs et collaboratrices clés, les perspectives de croissance et la situation financière du Groupe pourraient être affectées.

L'incapacité à attirer et à retenir les talents pourrait avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles et techniques** : augmentation des départs des collaborateurs et collaboratrices, allongement de la durée de vacance des postes à pourvoir, perte d'expertise, retard dans le développement des jeux, difficultés à explorer de nouveaux segments de marchés, priorisation des livrables à court terme au détriment du moyen et long termes, baisse du niveau d'engagement des collaborateurs et des collaboratrices ;
- **financières** : hausse de l'inflation salariale pour rester compétitif, pénurie de talents entraînant une perte de revenus et/ou pression sur les résultats en raison du report des jeux ;
- **stratégiques** : perte de compétitivité, détérioration de l'attractivité et de la notoriété du Groupe.

Contrôle et atténuation du risque

Ubisoft mène une politique active de recrutement, de développement et de fidélisation, via notamment les initiatives suivantes :

- des partenariats avec les principales écoles des différents pays où le Groupe est présent ;
- une politique de rémunération qui propose une combinaison entre salaires, actions et avantages, ancrée dans les pratiques locales des marchés dans lesquels nous opérons et permettant une différenciation pour les profils clés et les personnes les plus performantes ;
- une proposition de « Valeur Employé » forte et différenciée, définie autour de 5 piliers : une mission qui a du sens, des défis passionnants, des collaborateurs encouragés et responsabilisés, un lieu de travail accueillant et inclusif, une entreprise où se développer ;
- une culture d'apprentissage continu, favorisée par des outils de collaboration, des forums encourageant le partage de compétences et la mise en œuvre de programmes de formation et de développement pour assurer le renforcement des « soft skills » (gestion des personnes, leadership), ainsi que des « hard skills » (capacités fonctionnelles ou techniques spécifiques) ;
- une plateforme pour faciliter la mobilité interne et le développement des carrières, déjà déployée dans plus de 65 % de nos entités ;
- le développement d'une culture d'entreprise forte favorisant le bien-être au travail permettant aux talents d'exprimer pleinement leur potentiel.

5.3.2 ATTIRER, CONSERVER ET ENGAGER LES MEILLEURS TALENTS

5.3.2.1 Stratégie RH

Chez Ubisoft, les personnes sont au cœur de notre activité. En nous appuyant sur notre stratégie d'entreprise, nous avons clairement défini notre ambition Talents pour Ubisoft :

« Être le meilleur environnement de travail pour des talents de tous horizons cherchant à faire la différence dans la construction du futur du divertissement et de la tech. »

Afin de réaliser cette ambition, nous avons élaboré une feuille de route stratégique de changement pilotée par l'équipe Groupe des ressources humaines, rassemblant des professionnels RH de toute l'organisation, en collaboration avec les responsables des studios et de la distribution sur des programmes et des initiatives clés. Cette feuille de route s'appuie sur cinq piliers clés, reposant chacun sur un nombre d'initiatives définies :

- Assurer un milieu de travail sûr, respectueux et inclusif ;
- Offrir des carrières justes et équitables ;
- Préparer l'avenir ;
- Donner de l'autonomie à nos managers et à nos leaders ;
- Mettre en place une organisation RH performante.

La première étape de notre feuille de route a été d'améliorer notre stratégie d'écoute, afin de recueillir les retours d'expérience et de dialoguer avec les équipes via des canaux mieux définis. En 2021, Ubisoft a remanié l'enquête annuelle sur l'engagement des salariés en s'appuyant sur un partenaire externe, Glint, qui propose une technologie, des outils analytiques avancés et des benchmarks externes. Ce sondage, Ubisoft XP, fournit un baromètre de

l'engagement et des expériences des équipes. Le Groupe a défini trois indicateurs clés pour suivre et mesurer les progrès accomplis par rapport à sa feuille de route stratégique RH – un pour l'engagement global, un pour la diversité et l'inclusion (D&I) et un pour le respect. Le taux de participation est également suivi avec attention.

Dans le sondage Ubisoft XP d'octobre 2023, nous constatons un repli de nos trois principaux indicateurs, dans un contexte économique et financier compliqué pour l'entreprise et ses collaborateurs et collaboratrices.

L'indicateur d'Engagement du sondage Ubisoft XP 2023 marque un net recul par rapport aux années précédentes. Ce recul s'explique notamment par l'augmentation des réponses neutres, traduisant un plus grand niveau d'incertitude de nos équipes dans le contexte actuel. Les indicateurs Respect et D&I marquent un léger recul en 2023, mais restent supérieurs aux résultats de 2021, signe que les politiques mises en place en faveur du bien-être et de la protection des collaborateurs et collaboratrices du Groupe restent efficaces.

Indices	31/03/24	Indice de référence externe	31/03/23
Participation à Ubisoft XP	85 %	75 %	84 %
Indice d'engagement *	71	75	74
Indice respect *	83	81	85
Indice D&I *	72	77	74

* Les scores ci-dessus correspondent à la moyenne de toutes les réponses aux questions, notées de zéro à cent

5.3.2.2. Évolution des équipes Ubisoft

Effectifs	31/03/24	%	31/03/23	%	31/03/22	%
Effectif total	19 011		20 133		20 665	
Production	16 637	87,5 %	17 343	86,1 %	17 785	85,9 %
Business	2 374	12,5 %	2 791	13,9 %	2 880	14,1 %

Répartition par genre	31/03/24			31/03/23			31/03/22		
	Femmes	Hommes	Autres	Femmes	Hommes	Autres	Femmes	Hommes	Autres
	4 924	14 078	9	5 219	14 901	13	5 259	15 391	14
TOTAL	25,9 %	74,1 %	— %	25,9 %	74,0 %	0,1 %	25,5 %	74,5 %	0,1 %
Production	24,4 %	75,5 %	0,1 %	24,2 %	75,7 %	0,1 %	23,6 %	76,4 %	0,1 %
Business	36,3 %	63,7 %	— %	36,4 %	63,6 %	0,1 %	37,1 %	62,8 %	0,1 %

Femmes dans le management	31/03/24	31/03/23	31/03/22
% de femmes dans le Conseil d'administration ⁽¹⁾	54,5 %	45,5 %	40,0 %
% de femmes dans le Comité exécutif ⁽²⁾	33,3 %	45,0 %	25,0 %
% de femmes top managers	22,1 %	22,9 %	29,0 %
% de femmes managers ⁽³⁾	25,7 %	25,3 %	25,4 %

⁽¹⁾ Les administrateurs/rice représentant les salariés ainsi que les salariés actionnaires ne sont pas pris en compte pour le calcul de ce pourcentage conformément aux articles L. 225-27-1, II et L. 225-23 du Code de commerce (Cf. 4.1.1)

⁽²⁾ Donnée pour l'exercice fiscal 2023-24 au 15/05/2024. (Cf. 4.1.1)

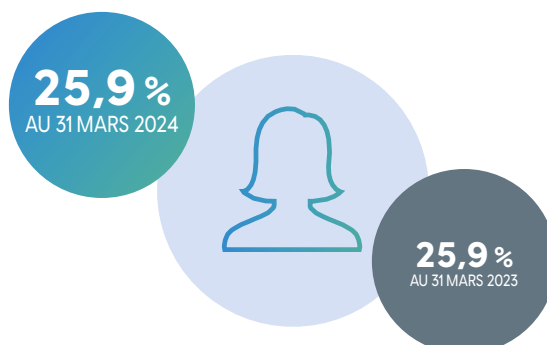
⁽³⁾ Un-e manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant les stagiaires non pris en compte dans les effectifs)

La baisse des effectifs constatée au cours de cet exercice est le résultat de restructurations ciblées et d'une gestion stricte des recrutements, notamment sur les fonctions support. Les répartitions par genre sont stables, avec une légère augmentation du pourcentage de femmes en production. Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a mis en place une approche plus structurée et plus robuste de gestion et de développement de nos talents leaders. En conséquence, le Groupe a défini les « Top Leaders » en fonction de la criticité de leur poste et de leur impact sur l'activité. Cette liste de dirigeants comprend le Président-Directeur général et ses reports directs, les postes stratégiques du groupe Global Publishing, des équipes G&A, du Siège et de la Production, les Directeurs généraux et Directrices générales des studios HD et

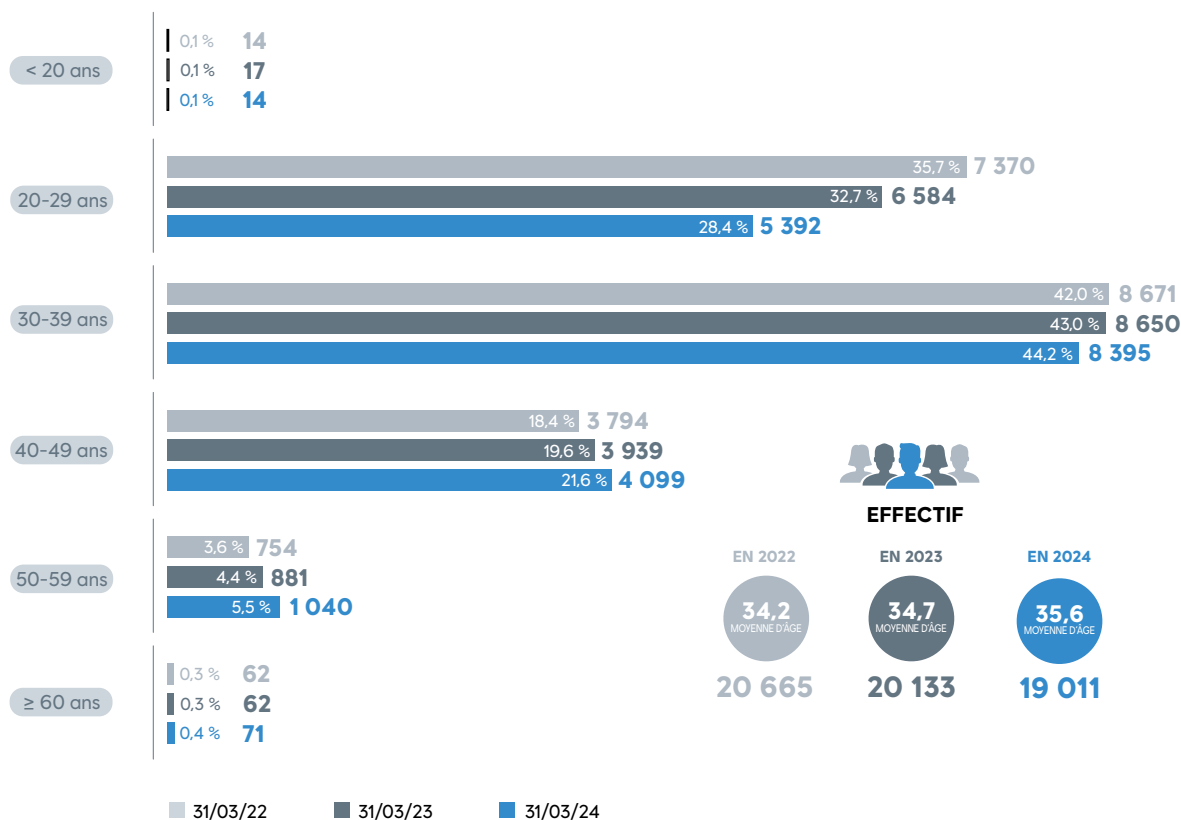
mobiles, les Producteurs et Productrices, les Directeurs et Directrices créatif-ves et techniques pour les grandes productions et les principaux et principales responsables technologiques de nos équipes Prod Tech et On-Line Services.

Par conséquent, notre liste inclut désormais davantage de Leaders de la production, d'où une diminution de la représentation des femmes par rapport à l'exercice 2022. Nous travaillons à la mise en place de plans de succession pour l'ensemble des « Top Leaders », en mettant l'accent sur la mise en place de viviers diversifiés. Parallèlement, avec l'expansion du Comité exécutif, nous disposons depuis deux ans d'un top management plus diversifié.

TAUX DE FEMMES CHEZ UBISOFT



Au 31 mars 2024, le Groupe est constitué de 25,9 % de femmes et de 74,1 % d'hommes ; ce pourcentage est stable par rapport au 31 mars 2023. La stabilisation du pourcentage de femmes dans les effectifs est le résultat des efforts continus déployés dans l'ensemble de l'entreprise, notamment l'accent mis sur le recrutement et le suivi attentif de l'engagement et de la rétention. En 2023-24, plus de 31 % des personnes embauchées étaient des femmes.



Chez Ubisoft, nous surveillons attentivement l'évolution de l'âge de nos effectifs afin de nous assurer que notre proposition de valeur et nos méthodes de travail restent adaptées à nos équipes.

5.3.2.3 Attirer les meilleurs talents dans toute leur diversité

Au 31 mars 2024, Ubisoft comptait 19 011 talents. Sur l'année, 1 777 personnes ont été recrutées, dont 92,3 % dans des activités liées à la production. L'augmentation des licenciements reflète la concrétisation d'opérations de restructuration ciblées, notamment dans le réseau des filiales de distribution.

	31/03/24	31/03/23	31/03/22
Nombre total d'embauches	1 777	3 297	4 340
% de femmes dans les recrutements	31,2 %	30,8 %	32,9 %
Nombre total de départs volontaires	1 835	2 730	3 398
Nombre total de licenciements	459	237	147
Nombre total de départs pour des raisons Autres *	602	860	530

* Les raisons « Autres » incluent les fins de contrat temporaire, fins de contrat par consentement mutuel, décès, départs en retraite entre autres

Ubisoft s'efforce d'être un employeur de référence pour un large éventail de talents, avec une proposition de valeur collaborateur et collaboratrice unique, différenciant une carrière chez Ubisoft d'une carrière chez nos concurrents ou dans d'autres secteurs.

UNE MISSION QUI A DU SENS	DES DÉFIS PASSIONNANTS	DES COLLABORATEURS ENCOURAGÉS ET RESPONSABILISÉS	UN LIEU DE TRAVAIL ACCUEILLANT ET INCLUSIF	UNE ENTREPRISE OÙ SE DÉVELOPPER
<p>Je travaille avec des personnes passionnées et engagées à enrichir la vie de millions de gens en leur offrant des expériences de jeu et de divertissement mémorables et en créant les franchises les plus attractives.</p>	<p>Je vise l'excellence dans un environnement qui allie créativité et technologie pour relever chaque jour des défis passionnants. Nous sommes des esprits pionniers et nous aimons prendre des risques.</p>	<p>Je sens que l'on me fait confiance, j'ai la liberté ainsi que la responsabilité de présenter mes idées afin d'avoir un véritable impact sur mes projets et de façonner l'avenir.</p>	<p>Je peux véritablement être moi-même et on m'encourage à partager une vision nouvelle dans un environnement collaboratif et convivial. Valoriser la diversité des perspectives constitue notre avantage concurrentiel.</p>	<p>J'ai la possibilité d'apprendre et d'évoluer en collaborant et en échangeant avec des personnes talentueuses – mes collègues et les joueuses et joueurs – partout dans le monde.</p>

Sur l'exercice fiscal, 31,2 % des nouvelles recrues sont des femmes, ce qui permet à Ubisoft de maintenir la diversité F/H des équipes au-delà de l'objectif de 24 % que le Groupe s'était fixé. La capacité d'Ubisoft à attirer des talents divers a été soutenue par des changements dans le processus de recrutement, tels que l'utilisation d'un langage inclusif, la formation des responsables de recrutement, la suppression de critères limitatifs tels que des écoles spécifiques ou l'ancienneté et des évaluations plus structurées et objectives.

Enfin, nous nous concentrons tout particulièrement sur le recrutement et l'accompagnement des jeunes talents, afin d'investir dans la prochaine génération de talents pour notre secteur. Compte tenu de la diversité de nos activités et de notre présence géographique, 1 049 stagiaires et apprenant-es ont pu bénéficier d'une expérience professionnelle enrichissante et formatrice chez Ubisoft durant l'exercice fiscal. Ces stages sont riches en enseignement et servent souvent de tremplin pour intégrer le Groupe ou commencer une carrière dans notre secteur. 14,9 % des participant-es se sont vu proposer un emploi à l'issue de leur stage ou apprentissage.

Deux programmes clés pilotés par le Groupe visent à développer nos sources de talents dans toute leur diversité :

- Le Programme « Graduate » – dont l'objectif est d'être un accélérateur de carrière dans l'univers du jeu vidéo – est proposé à une cible de jeunes talents dans plus de 20 studios au niveau mondial ;
- « Develop at Ubisoft » un programme de mentorat lancé dans 19 studios à travers le monde avec pour objectif de promouvoir et développer de jeunes talents issus de toutes les minorités de genre.

Offrir une structure d'emploi stable fait également partie de la marque employeur Ubisoft, tournée vers l'humain. Au 31 mars 2024, seuls 9,1 % de nos effectifs sont en contrat à durée déterminée.

5.3.2.4 Rémunération globale

La philosophie de rémunération globale d'Ubisoft repose sur des compensations justes et équitables qui visent à assurer la sécurité financière de nos équipes. Sur une base annuelle, les augmentations salariales individuelles sont définies en fonction de la performance individuelle, du niveau d'expertise dans le rôle et du positionnement du poste sur le marché. Une attention particulière est portée à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, et entre personnes ayant différentes origines

ethniques (dans les endroits où nous sommes en mesure de suivre ces données). Depuis 2014, Ubisoft a régulièrement affiné ses méthodes d'analyse et de calcul pour donner une vision toujours plus pertinente des différences observées entre la rémunération moyenne des femmes et des hommes. Afin d'améliorer encore la précision de ces analyses, le Groupe a décidé en 2021 de lancer un processus d'audit annuel réalisé par un partenaire externe, PayScale pour l'exercice 2024.

Pour l'exercice 2023-24 ⁽¹⁾, l'écart de rémunération entre les sexes pour les salarié.es d'Ubisoft ⁽²⁾ s'est établi à 1,1 % en faveur des hommes, contre 1,2 % sur l'exercice 2022-23. Bien que cette tendance ait connu une diminution constante au cours des années précédentes et que ce taux demeure en cohérence avec les normes observées dans les sociétés adoptant des méthodologies similaires, le Groupe s'engage à continuer à s'appuyer sur les progrès réalisés ces dernières années pour garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. L'écart de rémunération lié à l'origine ethnique n'a pas présenté de signification statistique aux États-Unis, le seul pays où Ubisoft a pu mener cette analyse.

Pour garantir une attention et des progrès continus sur ces sujets, le Groupe intègre les résultats de l'audit dans son processus annuel de révision salariale, avec des budgets spécifiques visant à corriger les écarts de rémunération identifiés entre les hommes et les femmes. Le Groupe s'assure également de l'octroi d'augmentations comparables pour les hommes et les femmes au niveau mondial afin de garantir l'équité du processus d'augmentation annuelle.

Dans les différents métiers d'Ubisoft, un certain nombre de programmes de primes offrent des incitations financières à court terme pour récompenser les performances et aligner les intérêts des employé-es sur les résultats de l'entreprise. En général, les salarié-es de tous niveaux bénéficient d'un programme de bonus avec une variabilité croissante alignée sur l'ancienneté. Les versements individuels sont basés sur les performances du Groupe, de l'entité, des projets et des personnes, et certains financements de programmes sont également fondés sur les résultats business pertinents.

Ubisoft dispose en outre d'un programme d'intéressement à long terme (LTI) dans le cadre duquel nos employé-es les plus expérimenté-es et dont les positions sont les plus critiques sont admissibles à l'attribution d'actions. Au 31 mars 2024, 12,6 % des salarié-es bénéficiaient de ce programme, tous plans confondus.

⁽¹⁾ Analyse réalisée à la fin de l'année fiscale sur la base des données du mois de mars 2024

⁽²⁾ Salariés en CDI ou CDD, hors alternants et salariés des sociétés récemment acquises ou en cours d'acquisition, à savoir Kolibri, Green Panda Games et i3D

En outre, Ubisoft offre à toutes ses équipes la possibilité de devenir actionnaire par le biais d'un programme d'actionnariat salarié-e avantageux mis en place sur une base annuelle. En 2023, 95 % des salarié-es pouvaient participer à ce programme et 37,6 % des salarié-es éligibles y ont participé.

Enfin, dans chaque pays, les entités déterminent les avantages les plus appropriés pour nos collaborateurs et collaboratrices, en fonction du marché et des besoins locaux. Il peut s'agir

notamment de différentes assurances santé ou autres, de programmes d'aide aux employé-es, d'indemnités de voyages et/ou de repas et de mesures de soutien au travail à distance. Ces avantages définis localement sont octroyés en complément de la rémunération globale de nos équipes.

Les éléments relatifs aux frais de personnel sont présentés de manière plus précise et plus détaillée dans la note 13 de l'annexe aux états financiers.

5.3.2.5 Développer l'employabilité et les compétences des équipes

Notre secteur évolue rapidement et s'appuie sur les avancées technologiques. Il est donc nécessaire d'offrir à nos équipes l'opportunité de continuer à développer et à acquérir de nouvelles compétences. Ubisoft Learning & Development a pour mission de :

« Doter les équipes des compétences techniques, relationnelles et de management nécessaires – adaptées à la stratégie et aux besoins de l'entreprise – pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes et se perfectionnent en permanence grâce à des expériences d'apprentissage et de développement stimulantes. »

Cette mission s'appuie sur une stratégie qui s'articule autour de trois piliers :

- (1) La promotion d'une culture du partage et de l'apprentissage, pour permettre aux collaborateurs et collaboratrices de s'approprier leurs plans de développement.
- (2) Des possibilités d'apprentissage intéressantes, à travers un catalogue complet et hybride de formations.
- (3) Une organisation Learning & Development qui fournit les services, les outils et le soutien nécessaires par l'intermédiaire d'un réseau d'expert-es.

Concrètement, des opportunités d'apprentissage et de développement sont offertes aux collaborateurs et collaboratrices au sein d'Ubisoft via les canaux suivants :

- des formations en présentiel et des classes virtuelles ;
- des modules e-learning développés en interne ou issus de catalogues externes ;

- des communautés de pratique concernant des familles de métiers spécifiques (par exemple, les producteurs et productrices) ou des compétences critiques (par exemple, la monétisation ou l'intelligence artificielle) ;
- des conférences internes ou externes avec des expert-es, chercheur-ses ou professeur-es ou des rencontres internationales pour discuter de domaines d'expertise spécifiques ;
- des plateformes sociales en ligne et des forums de discussion qui favorisent une culture de l'apprentissage continu et axé sur les collaborateurs et collaboratrices.

Chez Ubisoft, cette culture de l'apprentissage se manifeste également dans la manière dont les expert-es internes organisent la diffusion des bonnes pratiques et des connaissances par le biais de sessions de partage, de vidéos et d'articles spécialisés diffusés sur l'intranet du Groupe.

	31/03/24				31/03/23	31/03/22
	Total	Femmes	Hommes	Autres	Total	Total
Formation (hors e-learning)						
Total des heures de formations présentielles	79 254,56	25 588,42	53 634,14	32,00	101 083,5	85 457,20
% de l'effectif moyen ayant été formé	35,00 %	40,76 %	32,97 %	46,27 %	35,07 %	33,20 %
Durée moyenne de formation (en heures) par salarié-e formé-e	11,63	12,44	11,29	6,40	14,03	12,50

Cette année, 79 254,56 heures de formations présentielles ont été effectuées, avec une durée moyenne de 11,63 heures par salarié-e formé-e. Nous constatons par rapport à l'année dernière une réduction du nombre d'heures de formation, en ligne avec les contraintes budgétaires auxquelles le Groupe est confronté. Néanmoins, 35,00 % de l'effectif moyen d'Ubisoft a participé à une formation en présentiel, en ligne avec les années précédentes. Par ailleurs, 70 265,20 heures de formation en ligne ont été réalisées et 95,2 % des effectifs présents sur l'exercice fiscal 2023-24 ont suivi ces programmes, incluant le programme « Ubisoft Fundamentals ».

Les communautés de pratique (CoP) représentent un avantage compétitif clé pour Ubisoft en termes de gestion des talents, de culture et de collaboration. Les CoP sont des groupes de personnes qui ont des expertises communes, désireuses de les

partager. Aujourd'hui, Ubisoft compte 80 CoP en interne, certaines centrées sur un sujet en particulier (par exemple l'intelligence artificielle), d'autres sur des expertises métier spécifiques (par exemple la Direction créative).

La philosophie des CoP repose sur trois piliers : le développement des talents, l'innovation et l'excellence, ainsi que la collaboration et l'intelligence collective. À titre d'exemple, la communauté XR (Extended Reality) est un groupe de réflexion sur les opportunités que pourrait apporter l'XR pour Ubisoft, tandis que la communauté Voxel est composée de collaborateurs et collaboratrices qui utilisent cette nouvelle technologie dans le cadre de leurs différents projets et qui forment un groupe d'entraide technique.

5.3.3 ASSURER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR, RESPECTUEUX ET INCLUSIF

5.3.3.1 Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et collaboratrices

Chez Ubisoft, nous nous engageons à offrir un environnement de travail où chacun et chacune peut se développer, s'épanouir et réaliser pleinement son potentiel. À ce titre, nous veillons à ce que tous les collaborateurs et collaboratrices aient accès à des

services appropriés pour les aider, ainsi que leurs familles, à surmonter les difficultés personnelles et professionnelles via un programme d'aide aux salarié-es (Employee Assistance Program).

Suivi de l'absentéisme et des accidents du travail

Nombre de journées d'absence des salarié-e-s ⁽¹⁾	31/03/24	31/03/23	31/03/22
Nombre de jours d'absence maladie (tous motifs)	98 789	102 595	88 021
Nombre de jours d'absence liés à des accidents du travail ⁽²⁾	311	786	266
TOTAL	99 182	103 381	88 286
Taux d'absentéisme Groupe lié aux accidents du travail et maladies ⁽³⁾	2,4 %	2,3 %	2,1 %
Nombre moyen de jours d'absences maladie par personne ⁽⁴⁾	5,1	5,0	4,3

⁽¹⁾ Les journées d'absence sont définies en jours travaillés

⁽²⁾ Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail, y compris les accidents de trajet, selon les pratiques locales. Les accidents du travail pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières

⁽³⁾ Méthode de calcul = nombre total de journées d'absence sur le périmètre retenu/somme du nombre théorique par société de jours travaillés sans ces absences

⁽⁴⁾ Inclut les jours d'absences liés à des accidents de travail

Santé et sécurité du travail	31/03/24	31/03/23	31/03/22
Nombre d'accidents du travail avec arrêt ⁽⁵⁾	60	70	51
Nombre d'accidents mortels	—	—	—
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ⁽⁶⁾	2	2	2
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt ⁽⁷⁾	0,009	0,022	0,008
Nombre de maladies professionnelles ⁽⁸⁾	0	1	0

⁽⁵⁾ Pour cet indicateur, les accidents de travail et maladies professionnelles pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières

⁽⁶⁾ Nombre d'accidents du travail avec arrêt/total par société (nb de jours travaillés * nombre théorique d'heures annuelles travaillées par salarié-e) x 1 000 000

⁽⁷⁾ Nombre de jours perdus pour accident de travail/total par société (nb de jours travaillés * nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié-e) x 1 000

⁽⁸⁾ Maladie professionnelle reconnue selon la législation locale en vigueur

Cette année, le nombre de jours d'absences pour raisons de santé est en diminution ; le nombre moyen de jours d'absences maladie par employé-e est quant à lui quasi stable par rapport à l'exercice précédent. Le Groupe reste néanmoins très engagé dans le suivi et le monitoring de ces absences, pour anticiper et prévenir en mettant en place des plans d'actions ciblés et adaptés.

Faciliter l'accès aux professionnels de santé et assurer le bien-être de nos équipes

Des consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées sont proposées dans certaines des plus grandes entités du Groupe (par exemple Montréal, Toronto, Shanghai, Bucarest). Ces soins sont accessibles aux collaborateurs et collaboratrices, ainsi qu'à leur famille.

Le programme « Global Well-Being » lancé en 2023 vise à fournir une orientation exhaustive et un cadre global d'actions dans l'ensemble de nos entités. Le programme englobe le bien-être mental, physique, social et financier, reflétant une approche holistique du bien-être des employé-es.

Les premières phases du programme global se sont concentrées sur la sensibilisation, par le biais de conférences mondiales sur des sujets tels que la santé mentale, le lien entre le bien-être physique et mental, et la façon d'engager un dialogue constructif avec les équipes sur le sujet. La prochaine phase sera axée sur le renforcement des capacités de nos Leaders et de nos Managers, grâce à une formation à l'échelle du Groupe visant à améliorer la prévention et la reconnaissance des signes de burn-out et de stress.

En ligne avec notre engagement à soutenir nos salarié-es quel que soit leur lieu de travail, nous avons récemment choisi un partenaire global en matière d'aide aux employé-es (Employee Assistance Program). Nos équipes et leurs proches auront ainsi accès à des services professionnels d'assistance psychologique et de conseil, tant dans leur vie professionnelle que personnelle, avec des niveaux de service constants, quel que soit le pays dans lequel ils ou elles se trouvent.

Pour accompagner les équipes partout dans le monde, nous avons lancé le « Well-Being Resource Center », qui permet à nos collaborateurs et collaboratrices d'accéder à une variété de ressources visant à améliorer leur bien-être au travail et dans leur vie personnelle.

Il est à noter que tout au long de cette année, le Groupe a continué à apporter son soutien à nos collègues en Ukraine.

FOCUS : ACTIONS MENÉES EN FRANCE

Depuis 2022 et suite à la pandémie et à son impact sur le travail à distance, les équipes RH d'Ubisoft ont mis en œuvre différentes actions pour prévenir les risques psychosociaux au sein des équipes :

- formation du personnel RH et des représentant-es du personnel sur les risques psychosociaux (définitions, cadre juridique, évaluation et prévention des risques, postures à adopter) – France ;
- sessions de sensibilisation des managers pour favoriser les comportements et les pratiques ayant des effets positifs sur la santé mentale – Studios de production en France ;
- formation obligatoire contre le harcèlement et la discrimination – Groupe ;
- sessions de partage des bonnes pratiques sur le management à distance – France ;
- conférences sur le burn-out et les facteurs de risque pour les équipes – Studio Paris ;
- mise en place d'Ask Me Anything pour faire le lien entre la Core Team et les équipes projet – Studio Paris ;
- sur certains sites, pas de rendez-vous le vendredi après-midi afin d'instituer un moment de travail approfondi – Distribution – et mise en place du programme « semaine de la sérénité » – IT.

L'enquête annuelle Ubisoft XP nous permet d'évaluer la santé de nos équipes et de mettre en place des plans d'actions ciblés selon le contexte de chaque équipe ou projet. Nous fournissons également aux équipes RH des Pulse Surveys afin de détecter les signaux faibles (retours d'équipe, congés maladie).

5.3.3.2 Garantir un environnement de travail respectueux

À l'été 2020, Ubisoft a mis en œuvre un processus « Respect » pour répondre aux problèmes de comportements sur le lieu de travail et assurer un environnement de travail sûr, inclusif et respectueux.

À cette fin, une équipe globale en charge des relations avec les employé-es, composée de talents internes et externes, présente au Canada, à Singapour et en France, a été constituée. La feuille de route de cette équipe comprend la prévention, la prise en charge et la résolution de situations qui concernent les comportements sur les lieux de travail.

Ainsi, en 2021, le Groupe a lancé une série de formations obligatoires couvrant des sujets tels que la conformité financière, la lutte contre le harcèlement et la discrimination, et la sensibilisation à la sécurité. Ces formations obligatoires, réunies en 2024 dans un programme commun intitulé « Ubisoft Fundamentals », s'inscrivent dans le processus d'intégration de tout-e nouvel-le arrivant-e, et doivent être actualisées chaque année par toutes les équipes. Le nouveau programme « Ubisoft Fundamentals » intègre également la campagne annuelle de signature du Code de conduite.

Le Groupe a aussi progressivement déployé des formations plus structurées sur la diversité et l'inclusion, à commencer par le top

management (le Comité exécutif et l'équipe directe du Président-Directeur général) en 2021, suivi de nos Top managers et responsables RH en 2022 et 2023.

Au cours du dernier exercice, le Groupe a poursuivi ses efforts, toujours dans le cadre de la feuille de route Respect, ce qui a permis de franchir les étapes suivantes :

- une troisième campagne réussie pour la formation de lutte contre le harcèlement et la discrimination avec un taux de complétion de 93 %, qui fait partie de la campagne annuelle « Ubisoft Fundamentals » ;
- la mise à jour du Code de conduite pour clarifier davantage les comportements attendus des collaborateurs et collaboratrices ; une nouvelle campagne de signature a été lancée en février 2024, qui a permis d'obtenir 93,4 % des signatures des collaborateurs et collaboratrices au 31/03/2024 ;
- le lancement du « ER Toolkit » pour les équipes RH afin de continuer à développer l'expertise interne.

Au cours de l'année, la perception des équipes sur le respect au travail reste très positive, comme en attestent les scores élevés depuis 2 ans de l'enquête Ubisoft XP sur les trois questions qui y sont relatives, même si on note en 2024 une légère baisse sur deux d'entre elles.

Indices d'Ubisoft XP	31/03/24	31/03/23
« Je suis traité-e avec respect et dignité. » *	83	85
« Ubisoft est un lieu de travail sûr. » *	80	82
« Si j'étais victime ou témoin de comportements inappropriés, je me sentirais en sécurité pour les signaler. » *	81	81

* Les scores ci-dessus correspondent à la moyenne de toutes les réponses aux questions, notées de zéro à cent

Concernant les signalements des comportements inappropriés nous constatons que le nombre d'alertes reçues via les différents canaux disponibles s'est stabilisé, et que la nature des comportements signalés a évolué.

Le nombre d'alertes relatives à des situations de harcèlement (moral et/ou sexuel) enregistrées par le Groupe a diminué. À l'inverse, le nombre de signalements relatifs à des incivilités a quant à lui augmenté.

Par ailleurs, le Groupe a constaté que les collaborateurs et collaboratrices privilégient les canaux internes pour la remontée des alertes, ce qui atteste d'un regain de confiance dans le processus de signalement des comportements inappropriés et dans la capacité des équipes internes (RH et Employee Relations) à traiter les situations remontées.

En outre, Ubisoft a noué un partenariat avec un cabinet spécialisé dans le traitement des problématiques de comportement au travail pour l'accompagner dans la démarche et assurer la confidentialité et la neutralité dans le processus de traitement des signalements mis en place. Ce cabinet fournit au Conseil d'administration un compte rendu annuel sur la situation au sein du Groupe.

5.3.3.3 Former des équipes internationales et diversifiées et placer la diversité, l'inclusion et l'accessibilité au cœur de notre stratégie

Constitution d'équipes diversifiées

Accroître et favoriser la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (DIA), afin d'assurer un environnement de travail sain et inclusif propice à la créativité est un engagement stratégique d'Ubisoft.

L'ambition du Groupe est d'être un employeur de prédilection pour des collaborateurs et des collaboratrices talentueux-ses aux expertises et cultures variées. Ubisoft souhaite atteindre ce but en continuant de renforcer sa culture inclusive et internationale et en renforçant les mesures prises pour que toutes les équipes puissent réaliser leur plein potentiel.

La VP Global Diversity, Inclusion and Accessibility (DIA), avec le soutien des dirigeants du Groupe, a créé un plan d'action pour faire d'Ubisoft un acteur de référence sur la diversité et l'inclusion dans le secteur de la « tech » et du divertissement.

La stratégie DIA globale a été partagée avec l'ensemble du Groupe en juin 2021. Elle est basée sur quatre piliers : collègues, culture, contenu et communauté.

En outre, en 2022, nous avons introduit des focus spécifiques liés à des caractéristiques démographiques à l'échelle du Groupe :

- (1) Genre
- (2) Inclusion du handicap (y compris la neurodiversité)
- (3) Inclusion des personnes LGBTQIA+
- (4) Origine et appartenance ethnique

Chacun de ces focus est complété par des feuilles de route stratégiques et des plans d'action.

Employee Resource Groups

Les Employee Resource Groups (ERG) d'Ubisoft sont des groupes axés sur le volontariat et dirigés par les salarié-es. Ils sont conçus pour soutenir les collaborateurs et collaboratrices qui partagent une identité commune tout en ayant un lien explicite avec la stratégie fondée sur les quatre piliers de l'équipe mondiale DIA d'Ubisoft, à savoir les collègues, la culture, le contenu et la communauté.

Avec son programme ERG, Ubisoft contribue à créer un espace sûr et bienveillant pour renforcer l'acceptation, l'appartenance et la camaraderie parmi les collaborateurs et collaboratrices et souder les équipes.

Aujourd'hui, les ERG d'Ubisoft regroupent près de 10 % des effectifs du Groupe. Le programme compte sept ERG mondiaux avec plus de 35 sections locales et plus de 100 responsables.

Les ERG ont joué un rôle important dans le développement d'initiatives D&I chez Ubisoft et ont été une source très précieuse de feedbacks pour le Président-Directeur général, la Chief People Officer et la VP Global Diversity, Inclusion and Accessibility. Ubisoft a créé un poste dédié au programme afin d'en assurer le développement continu et la croissance.

Équipes internationales

En tant qu'entreprise mondiale et pour développer des expériences de jeu mémorables pour ses joueurs et ses joueuses, Ubisoft a formé des équipes internationales à travers son réseau de studios et de bureaux. Ubisoft opère aujourd'hui dans 28 pays, et compte dans ses équipes 113 nationalités. Le Groupe a également mis au point un modèle unique de co-développement, à travers lequel de multiples équipes réparties aux quatre coins du monde travaillent ensemble au développement des jeux, ce qui favorise l'apprentissage, le partage de connaissances et l'innovation.

	31/03/24	31/03/23	31/03/22
Nombre de nationalités	113	115	113
Nombre de pays	28	30	31

Répartition par zone géographique	31/03/24	%	31/03/23	%	31/03/22	%
Amérique	6 257	32,9 %	6 486	32,2 %	6 577	31,9 %
Asie/Pacifique	3 008	15,8 %	3 102	15,4 %	3 208	15,5 %
Europe	9 746	51,3 %	10 545	52,4 %	10 880	52,6 %

Répartition par pays *	31/03/24	%	31/03/23	%	31/03/22	%
Canada	5 433	28,4 %	5 569	27,7 %	5 611	27,2 %
France	4 175	21,8 %	4 402	21,9 %	4 332	21,0 %

* Les pays mentionnés sont ceux dans lesquels se trouvent plus de 10 % des effectifs du Groupe

Ubisoft veut constituer les équipes les plus créatives, inclusives et diverses dans tous les domaines d'expertises. Pour atteindre ce but, le Groupe intègre davantage l'inclusion au cœur de ses processus et assure un accès égal aux opportunités pour tous les collaborateurs et collaboratrices. Cela passe notamment par un partenariat avec les équipes des ressources humaines, pour intégrer la diversité et l'inclusion au cœur des systèmes, outils et processus qui impactent l'expérience employé-e. L'engagement en faveur de la diversité de genre des équipes est une opportunité stratégique et l'objectif de 24 % de femmes dans les effectifs pour l'exercice clos le 31 mars 2023 a été inclus dans la rémunération pluriannuelle en actions du Président-Directeur général. Cet objectif a été atteint en 2021, soit deux ans plus tôt que prévu. La représentation actuelle des femmes dans le Groupe est de 25,9 %.

Toujours dans l'optique d'encourager l'équité hommes/femmes, Ubisoft a aussi lancé en 2022 en France un programme pilote annuel de mentoring, nommé « Upgrade » dont l'objectif est de créer des binômes entre des mentors seniors et des collaboratrices et des personnes non binaires mentorées, afin de booster la carrière de ces dernières. En 2023, Ubisoft a également lancé en France son premier programme pilote de leadership pour les femmes ayant entre 10 à 15 ans d'expérience. Enfin, le programme de codéveloppement Nova, lancé au Canada, en Asie et en France, offre des opportunités de développement professionnel aux femmes en début de carrière et aux membres non binaires des équipes.

Dans le cadre de l'engagement du Groupe d'accueillir les personnes ayant des capacités différentes, Ubisoft a poursuivi la mise en œuvre des actions pour l'emploi des personnes en situation de handicap. En 2022, Ubisoft a créé un poste de Directeur des talents neurodiversité et a officiellement lancé un Programme Neurodiversité, renforçant ainsi l'engagement du Groupe à garantir une culture d'inclusion pour les membres neurodivers des équipes. Ubisoft a participé pour la quatrième année consécutive au Duoday, un événement proposé par le gouvernement français pour faciliter l'emploi des personnes en situation de handicap. Au total, 22 duos ont été créés et autant d'équipes sensibilisées avant, pendant et après cette journée d'action. Par ailleurs, Ubisoft Philippines a rédigé des directives officielles et des bonnes pratiques pour les collaborateurs et les collaboratrices sur le daltonisme. Enfin, Ubisoft Inde a organisé des sessions de sensibilisation à la neurodiversité, qui ont rassemblé plus de 900 personnes, soit près de 90 % de ses effectifs.

En février 2022, Ubisoft est devenu signataire officiel de la charte L'Autre Cercle en France, affirmant notre engagement indéfectible à promouvoir l'inclusion des personnes LGBTQIA+ sur notre lieu de travail et dans nos jeux. Une feuille de route globale et pluriannuelle a été conçue pour intégrer l'inclusion LGBTQIA+ au cœur de l'expérience des employé-es.

Ubisoft aspire à intégrer l'inclusion dans tous les aspects de l'expérience collaborateur et collaboratrice, des outils internes au processus d'intégration. Par exemple, dans le cadre de l'attention que nous portons aux personnes LGBTQIA+, l'option d'identité de genre non binaire a été intégrée au système de ressources humaines du Groupe pour offrir une expérience plus inclusive aux collaborateurs et collaboratrices. En outre, en 2021, les pronoms ont été ajoutés à notre intranet.

Depuis 2021, la Diversité, inclusion et accessibilité est incluse dans la stratégie d'Ecoute et d'Engagement du Groupe à travers un indicateur spécifique dans le sondage Ubisoft XP qui comprend deux questions (l'égalité des chances et l'authenticité au travail). En 2023, le score relatif à la question sur l'authenticité

« Je sens que je peux être moi-même au travail » était de 80 (-1 par rapport à 2022 et +1 par rapport à 2021). Le score sur la question de l'égalité des chances, « Chacun-e a des opportunités égales chez Ubisoft quel que soit son parcours » était de 64 (-2 par rapport à 2022 et +1 par rapport à 2021). Ces résultats orienteront les actions futures du Groupe pour créer un lieu de travail plus accueillant et inclusif pour l'ensemble des équipes.

Une présentation D&I a été intégrée au processus d'intégration afin de s'assurer que chacun-e comprenne les ambitions du Groupe en termes de diversité et d'inclusion. Les équipes D&I travaillent aussi de concert avec les équipes de recrutement locales et globales afin de lutter contre les préjugés et de trouver des solutions pour renforcer l'inclusion.

La montée en compétences de nos équipes sur les sujets D&I est une composante clé de la stratégie du Groupe. En mars 2022, un parcours de formation pilote sur la diversité et l'inclusion a été lancé au sein des équipes RH. En 2024, près de 80 responsables des ressources humaines auront été formé-es. En 2022, un programme de formation visant à renforcer les compétences en leadership inclusif et les compétences interculturelles a été lancé dans le cadre du programme de formation au leadership du Groupe pour les Top Leaders. Par ailleurs, un programme pilote visant à renforcer la collaboration et les compétences interculturelles a également été lancé au sein du département Global Publishing. Ubisoft souhaite à présent étendre ce type d'initiatives à l'ensemble du Groupe.

5.3.3.4 Mettre l'écoute et l'exemplarité au cœur de notre système de gestion de la performance

Ubisoft a une philosophie de la performance qui vise à reconnaître et à récompenser l'impact global de chaque collaborateur et collaboratrice sur notre stratégie : il ne s'agit pas seulement d'atteindre des objectifs, mais aussi de la façon dont ces objectifs sont atteints.

En 2021, Ubisoft a mis en place un attribut de performance supplémentaire relatif à l'exemplarité. L'ajout de cet attribut garantit que les managers prennent en compte l'impact global de leurs équipes et disposent d'un moyen de reconnaître et de récompenser les comportements qui favorisent un environnement de travail respectueux, diversifié et inclusif, ou d'identifier clairement les lacunes sur lesquelles un-e employé-e doit agir.

L'écosystème de gestion de la performance chez Ubisoft comprend au moins deux rencontres formelles entre l'employé-e et son manager au cours de l'année, afin de faire le point sur les performances, les progrès accomplis en lien avec les objectifs et de discuter des aspirations professionnelles. L'entretien annuel est également l'occasion de fixer des objectifs clairs pour l'année à venir. Ubisoft dispose de systèmes internes pour soutenir ce processus, notamment la fixation d'objectifs, la collecte de commentaires et la documentation des discussions.

Suite aux commentaires des salarié-es, Ubisoft a introduit en 2021 une fonctionnalité automatisée de feedback à 360 degrés dans le processus de gestion de la performance, ce qui offre aux managers une vision holistique de la performance de leurs équipes. Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a introduit en 2023 la confidentialité dans le feedback manager et a mis en place une étape d'auto-évaluation pour tous les collaborateurs et collaboratrices, afin d'améliorer la confiance et l'équité dans le processus d'évaluation.

5.3.4 « FUTURE OF WORK »

5.3.4.1 Favoriser un dialogue social constructif et une stratégie d'écoute pour comprendre les besoins et les attentes des salarié-es

Le dialogue social et l'écoute des collaborateurs et collaboratrices sont des canaux importants pour permettre aux salarié-es de participer à la stratégie et aux opérations de l'entreprise, et s'assurer que notre proposition de valeur, notre stratégie RH et nos méthodes de travail restent pertinentes pour nos équipes.

L'approche d'Ubisoft est ancrée dans une culture d'échange ouvert et dans la collaboration avec les équipes, et lorsque la loi l'exige, elle est régie dans le cadre d'une structure formelle de représentation des employé-es. En France, cette représentation des équipes est assurée à travers l'existence de Comités sociaux et économiques (CSE) dans tous les lieux requis. Dans le cadre de ces instances, les représentant-es des salarié-es et de la direction se réunissent régulièrement pour discuter des opérations et des futures orientations stratégiques de l'entreprise et, le cas échéant, conclure des accords collectifs sur des sujets spécifiques (par exemple, l'intéressement en France). Le renouvellement de la représentation des salariés, via la tenue d'élections professionnelles dans 8 sociétés en 2023, a permis la désignation d'organisations syndicales représentatives dans 5 d'entre elles.

Au 31 mars 2024, deux accords collectifs étaient en vigueur en France sur l'intéressement et la participation, dans la continuité de l'exercice fiscal précédent. Un avenant à l'accord d'intéressement a été signé à l'unanimité par l'ensemble des 11 CSE français en 2023. Également, deux accords collectifs portant sur les salaires ont été signés par les organisations syndicales représentatives de deux sociétés en février 2024.

Le Groupe encourage le dialogue via son réseau social interne qui permet des interactions à tous les niveaux de l'entreprise. C'est une plateforme accessible à toutes les équipes et largement utilisée. Elle favorise les échanges d'informations et donne un espace d'expression sur des sujets aussi variés que les nouveautés dans l'industrie du jeu vidéo ou le partage de bonnes pratiques.

Ubisoft XP, le sondage annuel auprès des employé-es, qui s'appuie sur la plateforme externe Glint, est un autre canal clé pour recueillir les commentaires des collaborateurs et des collaboratrices. Le sondage est réalisé une fois par an à l'échelle Groupe, avec la possibilité pour les équipes locales de lancer leurs propres sondages à l'aide de la même plateforme, s'appuyant sur la même base de données mondiale. La plateforme Glint donne accès à l'ensemble des managers et des équipes RH, à des données et à des analyses puissantes pour les aider à convertir les retours des collaborateurs et collaboratrices en informations et, surtout, en actions concrètes. En 2023, le sondage annuel Ubisoft XP a connu un taux de participation record de 85 %, en hausse d'un point par rapport à l'année précédente et supérieur de 10 points à l'indice de référence externe, signe d'une volonté d'expression forte des collaborateurs et collaboratrices du Groupe. En 2023 toujours, ce sont plus de 15 sondages locaux qui ont été menés en lien avec des problématiques spécifiques. 6,500 collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft ont été sollicité-es pour s'exprimer sur des sujets en lien avec leur environnement de travail.

Les ERG, détaillés dans la section ci-dessus, sont un autre canal important pour le feedback des employé-es, en particulier ceux issus des communautés sous-représentées. Les responsables globaux des ERG se réunissent chaque trimestre avec le Président-Directeur général.

Enfin, le top management organise des sessions de partage tout au long de l'année (à l'échelle globale dans le cadre d'« Exec Talks », au niveau de l'entité métier ou du studio local dans le cadre de sessions ouvertes) permettant aux collaborateurs et aux collaboratrices de poser des questions et de s'exprimer directement.

5.3.4.2 Faire évoluer notre approche du travail hybride et à distance

Au cours des deux dernières années, nous avons beaucoup appris sur le travail hybride et à distance dans un contexte créatif. Pour certaines activités et équipes, le travail à distance peut augmenter la productivité, tandis que pour d'autres activités, les équipes ont besoin de se réunir pour être plus productives et fournir un travail de meilleure qualité. Au cours de cet exercice, nous avons continué à adapter nos politiques et à tester différentes approches. Nous sommes fermement convaincus de l'importance de donner à nos équipes du sens et de la volonté d'être ensemble, car cela favorise leurs liens et leur engagement, deux facteurs clés de l'épanouissement et de la productivité des collaborateurs et collaboratrices.

Notre approche du travail à distance et hybride reste ancrée dans une philosophie globale commune, décrite ci-dessous :

- mettre l'accent sur les résultats des équipes en bonne santé et épanouies, la recherche de l'excellence et la maximisation de notre productivité collective ;
- adopter une approche fondée sur l'activité pour les modalités de travail ;
- continuer de faire du bureau un pilier central de l'expérience Ubisoft – un lieu de collaboration, d'apprentissage, de socialisation et de rassemblement des équipes ;
- tester et apprendre – suivre les progrès par rapport aux résultats clés – des équipes épanouies et solides, la productivité et des produits de qualité – et ajuster et affiner l'approche au besoin.

Sur la base de ces principes, les dirigeant-e-s de chaque site ont pu définir une politique locale tenant compte de leurs talents et de leur contexte, afin d'adopter une approche pertinente et intéressante du travail flexible.

Depuis mars 2023, tous les pays ont communiqué et déployé leur politique de travail hybride et à distance. En moyenne, les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft ont la possibilité de travailler deux à trois jours par semaine à distance, en fonction de leur rôle et du contexte des missions exercées. Un petit nombre de postes demeurent en présentiel, notamment en raison de leur nature ou de contraintes techniques, tandis que certains collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft ont l'opportunité de travailler entièrement à distance. L'objectif pour l'année à venir sera d'accroître la présence collective au bureau en clarifiant les activités et les étapes du cycle de vie des projets qui bénéficient réellement du regroupement de l'équipe, afin d'améliorer l'engagement et la productivité globale.

Enfin, pour accompagner l'évolution des modes de travail, Ubisoft forme les managers au fonctionnement du travail hybride et à distance. Dans le cadre de cette formation, l'accent est mis sur le soutien du bien-être mental et physique.

5.4 CONTRIBUTION SOCIÉTALE

5.4.1 RISQUES ET OPPORTUNITÉS DE LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DU GROUPE

Ubisoft est présent dans 28 pays à travers le monde et a forgé au fil des années une relation forte avec les territoires et les communautés où il est implanté. Le Groupe participe au développement de nouvelles compétences numériques et contribue à créer des opportunités de croissance de l'économie locale en lien avec la dynamique du secteur vidéoludique.

Par ailleurs, Ubisoft soutient des causes qui répondent à des besoins locaux ou en lien avec ses communautés en ligne, sur les enjeux sociétaux pour lesquels sa contribution est la plus légitime de par son expertise, ses contenus et ses activités.

À travers cette relation directe avec ses communautés locales ou en ligne, le Groupe peut être exposé à des risques divers à maîtriser, atténuer mais aussi des opportunités à saisir :

- d'une part, lorsque la croissance du Groupe est moins forte, l'emploi et la croissance économique de notre écosystème local peuvent en être affectés dans les territoires dépendants de l'implantation du Groupe ;
- d'autre part, sur son engagement sociétal, le Groupe doit être en mesure d'anticiper et d'atténuer les risques découlant d'une possible évaluation erronée des besoins de ses parties prenantes, de leurs attentes et de sa légitimité à y répondre. Ce dernier point peut s'avérer critique dans les réponses aux crises sociétales.

Outre ces risques réputationnels, la contribution à des causes sociétales expose le Groupe à un certain nombre de risques opérationnels supplémentaires, par exemple en lien avec l'application des lois anti-corruption locales.

5.4.2 UBISOFT S'ENGAGE À CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ PLUS DURABLE ET PLUS INCLUSIVE

En 2023, Ubisoft a réaffirmé son ambition de contribution sociétale pour renforcer la cohérence des initiatives déployées à travers ses différentes entités et maximiser leur impact auprès des communautés concernées. Ubisoft s'engage donc à participer au développement d'une société plus durable et inclusive, en s'appuyant sur trois piliers stratégiques liés à ses activités, ses contenus et ses expertises. Ces trois piliers incarnent les valeurs d'ouverture, d'entrepreneuriat et d'inclusion du Groupe, au service de projets d'intérêt collectif :

■ L'accès à la culture, au divertissement et à la technologie pour toutes et tous.

Nous aspirons à rendre le divertissement accessible à celles et ceux qui en ont le plus besoin et à élargir l'accès à la culture à travers nos jeux. En combinant la technologie avec des rencontres culturelles, nous créons des expériences plus immersives, éducatives et engageantes.

■ Le soutien d'une croissance durable et inclusive de l'industrie du jeu vidéo.

Nous veillons à favoriser le développement de notre secteur et des communautés locales par l'innovation, le soutien aux studios indépendants et la recherche et développement. Nous nous engageons aussi à offrir des opportunités individuelles aux communautés sous-représentées dans l'univers du jeu, tout en encourageant nos joueurs et joueuses à contribuer à la protection de l'environnement et à la construction d'un avenir durable et inclusif.

■ La création d'opportunités éducatives pour développer des compétences numériques professionnelles pour les jeunes issus de la diversité et les femmes.

Nous avons pour objectif de créer des opportunités de formation, en mettant spécifiquement l'accent sur les populations sous-représentées dans les industries du jeu vidéo et de la technologie, notamment les femmes et les jeunes issus de milieux divers. Notre but est de leur fournir les ressources nécessaires pour explorer et poursuivre des carrières dans le domaine de la technologie et du jeu vidéo. En plus de la création de jeux qui peuvent servir d'outils éducatifs, nous proposons des programmes de mentorat, de soutien et de formation axés sur le développement des compétences numériques.

Ces trois focus reflètent le soutien d'Ubisoft aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et plus spécifiquement les ODD 4, 8 et 10 associés à l'éducation, à la croissance inclusive et à la réduction des inégalités.

En 2023, l'équipe Innovation Sociétale a rejoint les équipes Diversité, Inclusion et Accessibilité. L'équipe maintient ses responsabilités, en coordonnant la stratégie de contribution sociétale d'Ubisoft avec les différentes entités, en sensibilisant les équipes, en proposant des bonnes pratiques et en promouvant les initiatives locales. Ce rapprochement d'équipe renforce l'engagement d'Ubisoft envers une société plus inclusive et accessible.

Dans ce cadre, Ubisoft diffuse sur son intranet l'ambition et les critères d'application associés, pour permettre aux entités d'adapter leurs actions aux piliers soutenus par le Groupe. En adéquation avec ses valeurs, Ubisoft privilégie les actions locales ou proches de ses communautés en ligne afin d'engager ses collaborateurs et collaboratrices et/ou ses joueurs et joueuses. Ainsi, en accord avec les piliers du Groupe, chaque entité locale définit les actions sociétales reflétant leurs besoins locaux et les met en œuvre en autonomie au sein de sa propre entité.

Par ailleurs, pour faciliter le travail des entités locales et maximiser l'impact global d'Ubisoft, le Groupe met en place des programmes pilotes tels que « les Playrooms » ou « Play to Learn » qui peuvent être adoptés par toutes les entités. Ces programmes sont élaborés pour répondre aux défis majeurs du Groupe tout en offrant la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux spécificités locales. Cette approche intégrée permet à Ubisoft d'exercer un impact positif et durable sur les communautés locales, tout en préservant une vision stratégique cohérente.

Enfin, des jours de volontariat sont mis à disposition des employé-es : Ubisoft propose aux équipes d'utiliser jusqu'à trois journées de travail rémunérées par an pour leurs engagements associatifs. Sur l'exercice fiscal 2023-24, le nombre d'heures déclarées par les collaborateurs et collaboratrices est de 5 969 heures.

Cette opportunité est complétée par des journées de « teambuilding solidaire », associant la cohésion d'équipe et une action utile au service d'une cause locale (distribution des repas, ramassage des déchets, tri et distribution des denrées alimentaires...).

Chiffres clés

Ubisoft facilite l'engagement de ses collaborateurs et collaboratrices en totalisant cette année plus de 138 initiatives dans 28 entités.

5.4.3 UBISOFT FAVORISE L'ACCÈS À LA CULTURE, AU DIVERTISSEMENT ET À LA TECHNOLOGIE POUR TOUS ET TOUTES

En ligne à notre mission, Ubisoft crée un impact notable en œuvrant pour faciliter l'accès à la culture, au divertissement et à la technologie. Ces trois axes, qui sont en lien avec les métiers de nos équipes, sont ancrés dans la stratégie de contribution sociétale du Groupe. Nous avons la conviction qu'ils sont une source essentielle d'inspiration et d'ouverture, non seulement pour nos équipes, mais aussi pour les communautés auxquelles ces actions sont destinées.

Ubisoft s'engage à rendre la culture plus accessible

Ubisoft renforce sa présence dans les lieux de culture tels que les musées en proposant des expériences vidéoludiques permettant d'attirer de nouveaux publics.

Dans ce cadre, au Canada, des expériences ont ainsi été proposées dans des festivals locaux permettant une sensibilisation aux arts vidéoludiques et à la technologie à destination des communautés locales. À titre d'exemples :

- Depuis 2014, Ubisoft Montréal entretient un partenariat avec le festival POP Montréal. Cette collaboration contribue à la diversité culturelle du quartier du Mile-End, où est situé le studio de Montréal, en plus d'en faire profiter les employé-es d'Ubisoft et les participant-es. L'impact de cette alliance est significatif, non seulement pour les deux organisations, mais aussi pour les résident-es du Mile-End.
- Cette année, Ubisoft Education a participé à la 7^e édition de Femmes et Filles de Science organisée par la Fondation du Centre des sciences de Montréal. Cet événement a apporté une lumière résolument féminine sur les STIM (Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques). Les sommes collectées durant cet événement vont permettre de poursuivre la mission essentielle de la Fondation, qui a pour mandat de rendre les sciences et les technologies accessibles aux jeunes générations.

En Europe, Ubisoft a également mené de nombreuses actions, confirmant sa volonté de s'associer aux plus grands musées en tant que partenaires stratégiques. Pour n'en citer que quatre :

- Ubisoft a annoncé un partenariat unique en France avec le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC) et le Château de Versailles pour la sortie de *Just Dance 2024 Edition*. Ce partenariat a permis la création d'une nouvelle carte, « Une nuit au Château de Versailles », qui transporte les joueurs et joueuses au cœur de Versailles au XVIII^e siècle, le tout sur des musiques baroques de l'époque, modernisées pour l'occasion d'une touche pop. Il s'inscrit dans le cadre de l'Olympiade culturelle des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. L'ambition est de promouvoir le dialogue à travers le sport, la culture et le jeu vidéo sur l'ensemble du territoire français. Des événements continueront d'être organisés autour de cette carte, rassemblant tous types de publics, y compris ceux éloignés des lieux culturels. L'une des premières animations s'est déroulée à l'hôpital Broca à Paris, permettant à 35 patients en gériatrie de participer à un atelier de danse. La carte est également utilisée pour des animations par le réseau des Instituts Français et Alliances Françaises partout dans le monde.

- L'exposition « Bagdad : redécouvrir Madinat al-Salam, avec *Assassin's Creed Mirage* » à l'Institut du monde arabe (IMA – Paris, France) redonne vie à une facette méconnue de l'histoire de la capitale irakienne : l'âge de la ville sous l'empire abbasside (750–1258). Cette exposition a été co-conçue par les équipes de l'IMA et celles d'Ubisoft, mêlant de somptueux objets des collections de l'IMA datant de l'époque abbasside, et une scénographie entièrement construite à partir de contenus issus d'*Assassin's Creed Mirage*. On y retrouve croquis et dessins préparatoires, images du jeu, lieux et personnages historiques, extraits audio et vidéos – ainsi que des interviews de l'équipe de développement. Ces éléments permettent de faire revivre la Bagdad abbasside et ses habitant-es tout en aidant les visiteurs et visiteuses à imaginer ce à quoi cette ville-monde aurait pu ressembler, et les invitant à approfondir leurs connaissances de manière immersive et engageante. L'exposition propose ainsi un dialogue permanent entre Histoire et jeu vidéo. Un programme pédagogique d'accompagnement des enseignant-es et un partenariat avec l'association Fusion Jeunesse facilitent et renforcent la participation de groupes scolaires.
- Pour célébrer le lancement d'*Assassin's Creed Mirage*, Ubisoft Bordeaux a organisé une exposition unique et gratuite, « L'Art d'*Assassin's Creed Mirage* », mettant en avant le processus créatif du jeu vidéo. Cette exposition a été réalisée en partenariat avec le Musée des Arts Ludiques (Paris, France), le premier musée mondial dédié à l'art narratif figuratif des industries créatives. D'autre part, plus de 70 œuvres, costumes et accessoires issus de la création du jeu ont été exposés à la Cour Mably (Bordeaux, France) ; ouverte au grand public, l'exposition accueillait également un public scolaire grâce à notre collaboration avec l'association Fusion Jeunesse. Plus de 400 jeunes ont eu l'opportunité de participer à des visites éducatives animées par des médiateurs et médiatrices culturels.les de l'association et l'équipe artistique d'*Assassin's Creed Mirage*, leur permettant d'en apprendre davantage sur les coulisses de la création d'un jeu.
- Le Musée des Arts Cycladiques (Athènes, Grèce) et Ubisoft se sont associés pour l'exposition temporaire « Chaeronea, 2 August 338 BC: A day that changed the world ». Cette exposition événement présente la bataille de Chéronée, première victoire militaire d'Alexandre le Grand, dont les conséquences ont bouleversé le monde grec. Sur le parcours de l'exposition, les publics peuvent découvrir deux courts métrages spécialement créés pour l'occasion par Ubisoft et tirés de deux jeux *Assassin's Creed*. Le premier film explique le contexte historique et politique quelques heures avant la bataille près de Thèbes en Béotie (*Assassin's Creed Odyssey*) tandis que le deuxième présente l'héritage de cette bataille des années plus tard, symbolisé par la cité d'Alexandrie (*Assassin's Creed Origins*). Projetés sur deux écrans géants, ces films permettent d'imaginer ce à quoi aurait pu ressembler les villes, les peuples et les paysages à cette époque, un véritable outil au service de la médiation.

Ubisoft utilise son expertise technologique au profit de causes sociétales

Chaque année, les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft apportent un support technologique et mettent à disposition leur expertise dans différentes structures : hôpitaux, musées, concerts, cinéma, conventions, télévision, applications. Grâce à ces initiatives, le Groupe souhaite améliorer les conditions de vie ou tout simplement offrir des moments de joie et de partage aux personnes qui en ont le plus besoin.

- L'expérience en réalité virtuelle, Notre Dame de Paris : Voyage dans le Passé, en est un très bon exemple. Elle a été déployée à de multiples occasions tout au long de l'année, pour faire visiter la cathédrale en réalité virtuelle, à partir du modèle 3D créé pour *Assassin's Creed : Unity*. Proposée gracieusement lors d'événements publics à l'international dans les médiathèques des Instituts Français, l'expérience fait voyager la culture et l'innovation technologique à la rencontre d'un public toujours plus large.
- Depuis 2021, Ubisoft est partenaire du réseau des Micro-Folies, projet initié par le Ministère français de la Culture coordonné par la Villette (Paris), qui offre gratuitement des ressources culturelles et artistiques aux groupes scolaires et aux populations qui n'y ont pas facilement accès. Dans le cadre de ce partenariat, Ubisoft met à disposition du contenu pédagogique dans près de 200 de ces Micro-Folies à travers le monde. Le programme propose un éventail de contenus qui invite à plonger dans l'histoire avec les Discovery Tours d'*Assassin's Creed*, à développer ses compétences en codage grâce à *The Lapins Crétins Apprends à coder !*, et à explorer virtuellement le monument majestueux de Notre-Dame. Cette collaboration illustre l'engagement d'Ubisoft à utiliser la technologie et le divertissement comme des outils d'éducation et de partage culturel.
- À l'occasion des 15 ans de la licence Lapins Crétins en 2021, Ubisoft avait souhaité proposer son mécénat au château de Versailles pour la création d'un nouveau jeu à destination du jeune public. Destiné aux enfants à partir de 8 ans et aux familles, le jeu utilise la réalité augmentée au sein des jardins

du Château et propose un parcours sous forme de chasse au trésor sur les traces d'un mystérieux Lapin Crétin. En 2023, Ubisoft a adapté cette expérience pour une itinérance de l'exposition *Virtually Versailles*, une exposition immersive qui fait découvrir l'univers de Versailles, son histoire et ses collections grâce aux technologies les plus innovantes. L'expérience a été ainsi proposée aux visiteurs du Grand Lisboa Palace Resort à Macao ; une manière immersive et innovante pour faire découvrir l'univers du château de Versailles.

Ubisoft apporte le divertissement à celles et ceux qui n'y ont pas accès

Ubisoft continue à travers ses engagements d'amener le divertissement à celles et ceux qui en sont éloignés.

Depuis 2018, Ubisoft met en place des Playrooms en France, soit l'installation et l'équipement en console, jeux vidéo, bandes dessinées, livres, jeux de société et autres accessoires, de salles dédiées au jeu dans les services pédiatriques. Ubisoft en compte aujourd'hui 14, créées au sein d'établissements hospitaliers à proximité des locaux français notamment en Île-de-France, à Annecy, Montpellier, Rennes, Bordeaux et Lyon. Chaque mois des ateliers ludiques et créatifs sont organisés, animés par des collaborateurs et collaboratrices volontaires. L'an passé, ce sont plus de 170 enfants, dans une dizaine d'hôpitaux différents, qui ont pu bénéficier de ce programme et se divertir grâce aux équipes et aux jeux Ubisoft. En février dernier, des membres de l'équipe travaillant sur le jeu *Just Dance*, ont animé une Playroom *Just Dance* mettant en avant la carte « Une nuit au château de Versailles ». Cet atelier a bénéficié à une vingtaine d'enfants malades, en présence de la nouvelle ministre de la Culture, qui était l'invitée spéciale de l'événement.

Au travers de ces initiatives et de toutes celles qui sont renouvelées d'année en année, Ubisoft continue ainsi de prouver son engagement en faveur de la culture, de la technologie du divertissement, en utilisant l'univers du jeu vidéo comme un moyen ludique et efficace pour transmettre des connaissances et du plaisir.

5.4.4 UBISOFT SOUTIEN UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE DANS L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO

Dans le cadre de son activité, Ubisoft est implanté dans des territoires et contribue au développement du tissu économique local, par le soutien d'emplois directs en favorisant les entreprises de proximité pour les services proposés aux collaborateurs et collaboratrices. Fidèle à ses racines entrepreneuriales, le Groupe est engagé dans le soutien aux start-up locales et aux initiatives innovantes dans le secteur du digital et du divertissement, et participe à l'émergence de nouveaux pôles régionaux d'expertise dans plusieurs secteurs de pointe (programmation, intelligence artificielle...).

Ubisoft s'engage aussi à offrir des opportunités individuelles aux communautés sous-représentées dans l'univers du jeu. En outre, avec ses communautés en ligne, Ubisoft utilise la puissance du jeu vidéo pour sensibiliser et susciter les actions en soutien aux causes sociétales.

Ubisoft contribue au développement de l'économie locale dans les quartiers et villes où le Groupe choisit de s'implanter

Attentif à son impact sur l'emploi local, Ubisoft est implanté dans des villes avec un fort vivier de talents et s'implique dans son écosystème.

L'embauche et le développement de talents locaux sont essentiels pour accompagner la croissance du Groupe. Fin mars 2024, le pourcentage de collaborateurs et collaboratrices locaux représente 79,6 % des effectifs du Groupe et demeure globalement stable par rapport à l'exercice précédent.

En lien avec sa politique de diversité, le groupe Ubisoft favorise également un tissu multiculturel au sein de ses filiales par le recrutement local de nationalités différentes ou via la mobilité d'équipes internationales. Ces dernières correspondent à des compétences rares non disponibles localement.

FOCUS : UBISOFT BORDEAUX

Ubisoft Bordeaux incarne l'engagement durable d'Ubisoft envers le développement économique local, en érigeant un pilier dynamique dans la région Nouvelle-Aquitaine (France) depuis son inauguration en 2017. Le studio compte aujourd'hui plus de 400 membres et collabore avec les écoles d'art et de jeux vidéo comme l'ENJMIN ainsi que l'Université de Bordeaux. Le studio Ubisoft Bordeaux a cultivé un écosystème propice à la croissance et à l'innovation, démontrant sa volonté de faire éclore un terreau fertile pour les talents locaux.

En parallèle de ses réalisations professionnelles, le studio a investi dans des initiatives communautaires à impact, telles que son partenariat avec l'association Fusion Jeunesse, visant à promouvoir la persévérance scolaire et l'employabilité des jeunes de la région, ou encore en participant à ou en soutenant des actions éducatives auprès des écoles locales. Ubisoft Bordeaux consolide son rôle en tant que moteur de l'économie locale, enrichissant ainsi le paysage économique et culturel de Bordeaux et de ses environs.

2024 marque un nouveau chapitre avec le déménagement des équipes dans un nouveau bâtiment dans l'éco-quartier de la ZAC Niel. Cette construction incarne un symbole vibrant de l'engagement du Groupe envers le développement durable et l'innovation, tout en offrant un cadre propice à la créativité. Ancré au cœur de Bordeaux, ce bâtiment représente une étape importante dans l'évolution d'Ubisoft Bordeaux, renforçant ainsi son ancrage dans la communauté locale et sa contribution au développement économique régional.

Par ailleurs, Ubisoft favorise le recours aux commerçant-es et fournisseurs locaux, et contribue au dynamisme de l'économie locale en privilégiant les entreprises proches de ses entités pour fournir une large variété de services de bien-être au travail à ses collaborateurs et collaboratrices. Ainsi, plusieurs filiales choisissent des fournisseurs locaux qui incluent des critères sociaux et/ou environnementaux dans leur démarche, ce qui renforce la durabilité du tissu économique local.

Ubisoft soutient la recherche et développement dans ses territoires

Ubisoft crée des ponts entre la recherche universitaire et la production de jeux vidéo, afin d'allier ses ressources avec l'expertise de chercheurs et chercheuses universitaires. Cette synergie fait progresser l'innovation dans l'industrie du jeu vidéo tout en contribuant à résoudre des problématiques sociétales à travers des publications scientifiques.

Le département Ubisoft La Forge, présent dans les studios au Canada, en France et en Chine, englobe aujourd'hui la majorité des activités de R&D technologique du Groupe. Véritable passerelle entre la recherche académique et la production de jeux vidéo, Ubisoft La Forge a pour ambition de créer des mondes toujours plus réalistes, soutenir les créateurs et créatrices, et développer des outils performants qui améliorent l'expérience des joueurs et joueuses.

Pour cela, les studios du Groupe se sont associés depuis plusieurs années à plus d'une centaine de partenaires de recherche. À titre d'exemple, Ubisoft a tissé des partenariats durables avec l'École de technologie supérieure au Canada, l'université McGill ou encore l'université Waterloo.

Ubisoft soutient les studios indépendants de jeux vidéo et les entrepreneur-es dans les secteurs de la technologie et du divertissement

Ubisoft est reconnu comme l'un des leaders de l'industrie du jeu vidéo, et s'engage à ce titre à encourager et à catalyser l'innovation. Nous reconnaissons que les studios indépendants jouent un rôle crucial dans la création d'expériences de jeu diversifiées et novatrices pour l'ensemble de l'industrie. En soutenant ces studios, nous favorisons la richesse et la variété des expériences offertes aux joueurs et joueuses, tout en offrant une plateforme aux nouveaux talents pour éclore.

À titre d'exemple, plusieurs initiatives ont perduré en 2023 :

- Ubisoft RADAR, notre fonds d'investissement, a poursuivi son soutien aux studios indépendants du Québec en injectant 850 000 dollars canadiens dans des projets prometteurs, contribuant ainsi à leur développement. Cette année a également été marquée par le lancement réussi de deux jeux financés par notre fonds d'investissement. Ubisoft a aussi accompagné les studios indépendants en leur ouvrant les portes de son studio de capture de mouvements ou encore en leur mettant à disposition notre laboratoire d'études utilisateur, qui continue d'analyser les projets soutenus par RADAR, investissant plus de 120 heures pour assurer leur succès.
- Le Groupe a lancé au Canada la Caravane entrepreneuriale UBISOFT en partenariat avec La Guilde du jeu vidéo et en collaboration avec la Banque Nationale. Cette initiative novatrice s'inscrit dans notre engagement à promouvoir l'entrepreneuriat et le mentorat en offrant quatre événements annuels dédiés aux étapes clés de l'évolution des studios.
- La huitième édition de la série Indie Ubisoft s'est déroulée au Canada, présentée par la Banque Nationale en Ontario. Cette compétition soutient différents studios de développement de jeux vidéo indépendants, en leur offrant des bourses, du mentorat ainsi que des outils créatifs, marketing et financiers afin d'accompagner le rayonnement de leurs jeux au Canada et à l'international. Depuis 2016, 15 studios en Ontario ont remporté les grands prix d'une valeur totale de 575 000 CAD.

Ubisoft s'engage à partager des opportunités avec les communautés sous-représentées dans le l'industrie du jeu vidéo

Ubisoft s'engage fermement à promouvoir l'inclusion et à partager des opportunités de développement individuelles avec les communautés sous-représentées. Depuis plusieurs années, le Groupe multiplie les initiatives concrètes démontrant ainsi son engagement envers une société plus équitable et inclusive.

La « Boost! Mission Handicap », en place depuis 2017 en France en est un exemple. Cette initiative vise à soutenir et accompagner les personnes en situation de handicap et neurodiverses dans l'aménagement de leur environnement et leur rythme de travail. Ubisoft participe également depuis 2019 au Duo Day et ouvre ses portes pendant une journée aux personnes en situation de handicap et neurodiverses, leur permettant ainsi de découvrir une variété de secteurs professionnels. Chez Ubisoft, des duos sont formés couvrant un large éventail de métiers, de la production aux fonctions supports, incluant la programmation, l'informatique, le marketing et les ressources humaines. Depuis 6 ans, 102 duos ont été formés.

Ce programme offre des opportunités précieuses d'apprentissage et de découverte à cette communauté sous-représentée dans le monde du travail, renforçant ainsi l'engagement d'Ubisoft envers une culture d'entreprise véritablement inclusive.

En juin 2023, Ubisoft Chine a lancé une série de défis intitulée « Calories of Love », visant la communauté locale de *Just Dance*. Grâce à la générosité de nombreux joueurs et joueuses et aux nombreuses calories brûlées sur les différentes cartes du jeu, Ubisoft Chine a fait don d'une console Nintendo Switch, du jeu *Just Dance* et de son service d'abonnement aux enfants autistes soutenus par l'association Shanghai Caopeng Charity Foundation. Cette action a permis aux enfants de découvrir et de profiter du jeu vidéo. Six bénévoles d'Ubisoft ont visité le site de l'ONG et organisé une soirée jeu avec les enfants et leurs parents. Un bel exemple d'engagement des joueurs et joueuses et des membres d'Ubisoft dans une initiative alliant diversité et divertissement.

Dans le cadre de son engagement continu pour accompagner les communautés sous-représentées et améliorer durablement leur situation, Ubisoft Inde a collaboré avec la Fondation Transgender Welfare Equity and Empowerment Trust (TWEET) en 2022 pour lancer le programme « Skill-MATE ». L'objectif de ce programme est d'habiliter les professionnel·les transgenres à devenir des facilitateurs et des mentor·es au sein de leur communauté. En 2023, Ubisoft a étendu son partenariat avec le programme « Skill-MATE 2.0 », qui vise à fournir des compétences transférables essentielles telles que la maîtrise de l'alphabétisation numérique et de l'anglais. Ce programme a permis à 255 personnes transgenres d'acquérir des compétences adaptées au marché du travail et de bénéficier d'un soutien en matière de santé mentale. De plus, les employés d'Ubisoft Inde ont consacré plus de 350 heures de bénévolat à des activités de mentorat, notamment des sessions d'entretien, des ateliers de rédaction de CV et orientations professionnelles, ainsi que des événements festifs tels que la célébration *JustDance24* et des festivals.

Ubisoft s'engage également pour remettre à l'honneur les cultures autochtones. Pour favoriser l'inclusion dans ses communautés locales, Ubisoft Toronto sponsorise depuis 2021 le programme Hack the ROM, un programme d'apprentissage numérique Autochtone en partenariat avec le Musée Royal de l'Ontario (ROM). En plus des cours et des conférences sur les cultures et l'histoire Autochtones dispensés par l'équipe d'éducation, Hack the ROM offre aux jeunes étudiant·es un aperçu du monde du développement de jeux – qu'il s'agisse d'art, de narration, de conception de niveaux ou de programmation – et vise à inspirer une nouvelle génération de développeurs et développeuses de jeux. Avec le soutien des mentor·es d'Ubisoft Toronto, le programme fournit aux étudiant·es Autochtones de l'Ontario et à leurs pair·es des compétences en littératie numérique, telles que la programmation, la réflexion technique, et encourage la créativité en créant des jeux en classe. Plus de 400 élèves Autochtones et leurs pairs ont acquis des connaissances numériques grâce au programme, nous avons fait participer 16 écoles de la province de l'Ontario (en particulier celles des communautés isolées du nord et du sud de l'Ontario) et les mentor·es d'Ubisoft ont consacré plus de 200 heures à ce projet.

Ubisoft crée des expériences de jeu permettant aux joueurs et joueuses d'agir pour une cause

Le jeu vidéo est un espace de liberté et d'expression qui permet de soutenir de nombreuses causes. Il permet de prendre la parole à travers de nombreuses initiatives. Ces derniers mois, sept opérations de mécénat « in-game » (opérations caritatives intégrées aux jeux vidéo ou réalisées grâce à ces derniers) ont été réalisées par les studios et les jeux du Groupe, dont l'initiative annuelle The Sixth Guardian.

Le programme Sixth Guardian est une initiative de mécénat in-game déployée au sein du jeu *Rainbow Six Siege*, qui permet aux joueurs et joueuses de faire des dons à des œuvres caritatives. Selon les saisons, il est possible d'acheter des éditions limitées d'éléments cosmétiques (vêtements, armes, accessoires...) aux couleurs de l'association soutenue, et l'intégralité des montants collectés est reversée à l'association. Cette année, le programme a été mené au profit de l'organisation « Worldwide Cancer Research », œuvrant pour la lutte contre le cancer, à laquelle la communauté Rainbow Six est particulièrement sensible. Cette opération a permis de collecter 93 500 USD, ce qui porte à près de 800 000 USD le total des dons récoltés par Sixth Guardian depuis son lancement en 2020.

Depuis 2020, les studios Ubisoft participent à la Green Game Jam, mobilisation annuelle organisée par l'Alliance « Playing for the Planet », une initiative lancée par les Nations Unies avec l'industrie du jeu vidéo. Cette compétition vise à sensibiliser les joueurs et joueuses aux enjeux climatiques à travers le jeu en leur donnant des moyens d'agir et de se sentir responsables de leur impact sur la planète. La Green Game Jam invite aussi les équipes de développement d'Ubisoft à concevoir des jeux avec une approche axée sur le développement durable et l'écologie. Lors de la dernière édition, Ubisoft a continué sa campagne pour soutenir les ONGs Marine Megafauna Foundation et Oceana qui œuvrent pour la protection de la faune et de la flore marine, ainsi qu'une entreprise de l'économie sociale et solidaire, Ecologi, qui se consacre à des projets de reforestation via le financement de projets climatiques. Grâce à cet engagement depuis 2021, Ubisoft a dépassé, en cumulé, le million d'arbres plantés avec son partenaire. Le programme implique l'arrivée d'autres événements in-game tout au long de l'année afin d'informer les communautés sur les enjeux du changement climatique. Pour plus de renseignements sur cette initiative veuillez-vous référer à la partie 5.5.4.

Une autre illustration des opérations mécénat in-game est l'organisation d'un événement en direct, réunissant 15 créateur·rices influent·es du Royaume-Uni, du Canada et des pays nordiques sur le jeu *Skull & Bones* au profit de l'association SpecialEffect. L'initiative a permis de collecter 20 000 Livres Sterling qui ont été ajoutés à leur collecte caritative nommée Gameblast 24 et de mettre en lumière les intervenant·es et les actions de l'association.

À travers ces initiatives, Ubisoft démontre un engagement en faveur d'une croissance durable et inclusive dans l'industrie du jeu vidéo. Le Groupe favorise le développement économique local, soutient les studios indépendants, et offre des opportunités aux communautés sous-représentées, en sensibilisant également ses communautés en ligne à des causes sociétales importantes.

5.4.5 UBISOFT CRÉE DES OPPORTUNITÉS ÉDUCATIVES POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES PROFESSIONNELLES POUR LES JEUNES ISSUS DE LA DIVERSITÉ ET LES FEMMES

Soutenir l'éducation dans les sites où Ubisoft est implanté est une volonté forte du Groupe. De nombreux programmes ont vu le jour dans cette optique, certains diplômants, permettant à des jeunes d'accéder aux métiers du numérique, de faire connaître ces métiers et d'ouvrir de nouvelles perspectives à des populations qui n'osent pas toujours s'orienter vers l'industrie vidéoludique. En complément, les collaborateurs et collaboratrices du Groupe ont l'opportunité de s'engager en tant que mentor-es pour accompagner ces jeunes dans la durée.

Ubisoft soutient des parcours de formation qui préparent à des emplois dans le secteur technologique

Pour aider les étudiant-es à préparer leur avenir professionnel dans le monde du numérique, Ubisoft met en place des programmes leur permettant d'acquérir des compétences et de leur ouvrir ainsi de nouvelles opportunités professionnelles.

Entreprise engagée en faveur de l'égalité des chances et de la féminisation des métiers du numérique et du jeu vidéo, Ubisoft a lancé un programme nommé Pearl pour permettre à des jeunes, toutes et tous issu-es de milieux divers, de se former pour rejoindre les équipes tech d'Ubisoft et de contribuer à faire du jeu vidéo et du numérique un secteur plus inclusif et plus divers. Depuis 2022, trois promotions ont été lancées en France en partenariat avec les deux organismes Web@cadémie et Simplon.co, pour former et diplômé des apprenant-es aux métiers de l'informatique, de la production et du développement web. Au total, 27 apprenant-es font partie de ce programme, 70 % de celles et ceux issu-es de la première formation ont choisi de poursuivre leurs études ou ont trouvé un CDI, dont 5 qui ont été recruté-es chez Ubisoft. Dans ce cadre, le studio d'Ubisoft Montpellier, en partenariat avec Simplon.co, soutient également le programme de formation 100 % féminin au métier de Conceptrice Développeuse d'Application. Ces partenariats, noués avec la Web@cadémie et Simplon.co, montrent une voie à suivre pour d'autres métiers dans l'industrie du jeu vidéo, ouvrant la porte à une nouvelle génération de talents.

En plus de soutenir les étudiants et étudiantes du supérieur, Ubisoft sensibilise des élèves plus jeunes à leur potentiel avenir dans le secteur du jeu vidéo. Pour la troisième année consécutive, Ubisoft s'est engagé auprès de l'initiative Game Dev School for Girls en Serbie pour sensibiliser les jeunes filles à la programmation informatique. Cette initiative vise à encourager les jeunes filles à découvrir leur passion pour le développement de jeux vidéo et à briser les stéréotypes de genre qui existent dans cette industrie.

En offrant une formation de haute qualité et un accès à des experts du secteur, Ubisoft a pour objectif d'inspirer la prochaine génération de femmes développeuses de jeux vidéo et de favoriser la diversité et l'inclusion dans l'industrie.

Ubisoft rend l'apprentissage accessible par des expériences ludo-éducatives

Ubisoft met en œuvre des actions pour rendre l'apprentissage accessible à tous et toutes. Des jeux éducatifs qui permettent aux joueurs et joueuses d'acquérir de nouvelles connaissances sont régulièrement lancés. Ils couvrent une variété de sujets, tels que l'histoire ou les sciences, et sont conçus pour être amusants et engageants. En offrant une alternative ludique à l'apprentissage traditionnel, Ubisoft aide à rendre l'éducation plus accessible et plus attrayante pour les personnes de tous âges et de tous niveaux.

Ubisoft met à disposition des écoles et des professeur-es un mode éducatif dans plusieurs de ses jeux vidéo :

- Par exemple dans *Assassin's Creed*, Ubisoft propose un mode appelé « Discovery Tour » qui permet aux joueurs et joueuses d'explorer des environnements historiques et culturels, avec une attention particulière portée à la précision et à l'authenticité des détails. Le Discovery Tour offre la possibilité de découvrir des informations sur l'histoire, la culture et la vie quotidienne des personnes qui ont vécu dans ces environnements. Chacune des éditions a été remarquée pour son utilisation innovante de la technologie vidéoludique pour l'éducation et la promotion de l'apprentissage tout en offrant une expérience immersive et engageante.
- Dans le cadre du programme Ubisoft Play to Learn (ou Jouer pour Apprendre), le Groupe propose aux institutions culturelles et éducatives un accès gratuit à une sélection de jeux PC Ubisoft au contenu éducatif en lien avec l'histoire, la géographie, les sciences et la technologie. Les différents jeux accessibles sont : *Discovery Tour by Assassin's Creed : Grâce Antique*, *Discovery Tour by Assassin's Creed : Égypte Ancienne*, *The Lapins Crétins : Apprends à Coder !*, *Soldats Inconnus : Mémoires de la Grande Guerre*, *Anno 1404: History Edition*. Le programme donne la possibilité à Ubisoft d'aller plus loin et d'offrir une expérience d'apprentissage stimulante et novatrice grâce à nos jeux et ce à un public plus vaste. Depuis son lancement en 2022, le programme Play to Learn a bénéficié à 692 utilisateur-ices.

Ubisoft offre des programmes de mentorat

Ubisoft s'engage à soutenir les jeunes intéressé-es par les compétences du secteur vidéoludique à toutes les étapes de leur parcours. Les programmes de mentorat sont conçus pour tous les niveaux scolaires, depuis la découverte des métiers du jeu vidéo jusqu'à l'entrée sur le marché de l'emploi.

Lors de ces programmes, des expert-es internes d'Ubisoft mettent à disposition leur expérience pour guider les jeunes dans leur parcours professionnel ou académique. Que ce soit pour explorer les différentes facettes du jeu vidéo, participer à des concours universitaires ou se préparer à intégrer le marché du travail, Ubisoft propose un accompagnement adapté à chaque étape. Ces initiatives de mentorat visent à favoriser l'apprentissage, l'épanouissement et la réussite des futur-es talents du secteur vidéoludique.

- En s'associant à des partenaires internationaux tels que Fusion Jeunesse, Ubisoft implique plusieurs de ses studios dans des initiatives éducatives pour accompagner et mentorer la jeunesse internationale à se familiariser avec l'industrie du jeu vidéo. Depuis 2015, Fusion Jeunesse et Ubisoft collaborent avec des écoles pour offrir des programmes d'apprentissage expérientiel d'une année aux élèves du primaire et du secondaire grâce au programme de création de jeux vidéo. Ce programme a été lancé en tant que projet pilote chez Ubisoft Montréal et a été mis en œuvre en collaboration avec les studios d'Ubisoft à Québec, Saguenay, Toronto, Paris, et Bordeaux. Tout au long de l'année, les étudiant-es apprennent à concevoir leur propre jeu vidéo mentoré-es par des développeurs et développeuses d'Ubisoft. Cette année, en France et au Canada, 32 mentor-es ont pu accompagner 1 498 jeunes pendant 162 heures de volontariat comptabilisées.

- Ubisoft Montréal a organisé cette année la 14^e édition du Concours universitaire Ubisoft, un événement phare de son programme éducatif. Pendant 10 semaines, un nombre record de 200 étudiant-es de 13 universités à travers le Québec se sont réunies autour de la thématique du RÊVE. Les 25 équipes bénéficient de l'expertise et du soutien de mentor-es d'Ubisoft. Une fois leur prototype finalisé, toutes les équipes seront conviées à présenter leurs créations au studio d'Ubisoft Montréal. Huit prix seront décernés aux équipes victorieuses. Ce concours universitaire est un exemple des opportunités qu'Ubisoft crée pour ces talents émergents, pour faire leurs premiers pas dans l'industrie du jeu vidéo.
- Le programme « Develop at Ubisoft » offre une opportunité de mentorat aux femmes et aux personnes non binaires qui sont en études ou récemment diplômées, et intéressées par

le secteur vidéoludique. L'objectif du programme est de développer leurs compétences en Game Design et en Programmation et il est ouvert aux futurs talents dans 10 pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie-Pacifique. Depuis le lancement, le programme « Develop at Ubisoft » a réuni 79 participant-es dans 19 studios différents avec l'accompagnement de 83 mentor-es.

Ubisoft s'engage résolument à créer des opportunités éducatives pour développer les compétences numériques professionnelles des jeunes issus de la diversité et des femmes. À travers ses partenariats et programmes, le Groupe renforce son rôle en tant que catalyseur d'une industrie du jeu vidéo plus inclusive et éducative, offrant ainsi des voies d'accès pour les futurs talents du secteur.

5.5 OPTIMISER NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

5.5.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Les conséquences du dérèglement climatique transforment progressivement le contexte économique et social dans lequel Ubisoft opère. Le Groupe est amené à répondre à de nouveaux risques et opportunités qui transforment la chaîne de valeur d'une part et la perception et les attentes de nos parties prenantes d'autre part.

En termes d'impacts directs sur l'environnement, les activités propres du Groupe ne présentent pas de risques industriels et environnementaux significatifs et immédiats dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les supports physiques des jeux vidéo et produits dérivés qu'il édite et distribue. Cependant, les activités du Groupe sont soumises à plusieurs risques indirects qui peuvent avoir un impact négatif sur la distribution et l'utilisation de nos produits. **La raréfaction croissante de certains métaux peut impacter la construction des consoles et du matériel informatique** nécessaires pour que nos joueurs et joueuses puissent profiter pleinement des produits Ubisoft. En outre, **les contraintes de la transition énergétique sur certains équipements informatiques et modes de jeu très énergivores** peuvent limiter le développement et la diffusion de nouveaux modèles de jeux pertinents pour l'avenir du Groupe.

Ubisoft a également identifié des risques potentiels liés aux **aléas climatiques**. En effet, en fonction de leur emplacement, les coûts d'exploitation de certains centres de données pourraient

augmenter en raison de l'augmentation des vagues de chaleur et de la non-adaptation des équipements de refroidissement. Il en va de même pour certains sites de production qui pourraient voir leurs activités impactées si des mesures d'adaptation ne sont pas mises en place pour faire face à ces aléas climatiques (catastrophes naturelles, coupures d'électricité...).

Dans un contexte climatique en constante évolution, Ubisoft a l'opportunité, grâce à son engagement dans la gestion et la réduction de ses émissions de GES, et à ses actions de sensibilisation auprès de ses parties prenantes, **d'être une entreprise leader dans la gestion des questions environnementales sur le marché des jeux vidéo**. En particulier, l'impact majeur de l'activité étant en dehors de ses opérations directes, Ubisoft est engagé activement avec d'autres acteurs de l'industrie du jeu vidéo dans le cadre d'initiatives conjointes (telles que Playing for the Planet) visant à développer des solutions communes pour réduire l'impact environnemental des jeux vidéo.

Cet engagement peut avoir un impact positif sur la réputation et l'attractivité du Groupe. L'accent mis sur les questions climatiques permet à Ubisoft d'attirer de **nouveaux investissements, de profils d'employé-e-s, de joueurs et de joueuses, sensibles aux questions environnementales ainsi que de collaborer avec un ensemble de parties prenantes sensibles à ces questions**.

5.5.2 L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL D'UBISOFT

Ubisoft s'engage à optimiser son empreinte carbone via un recours plus important aux énergies renouvelables et une sélection toujours plus attentive des fournisseurs et des dispositifs technologiques, ainsi qu'à utiliser le jeu pour inspirer ses joueurs et joueuses à agir pour la protection de l'environnement.

Pour soutenir concrètement ces engagements, Ubisoft, à l'occasion du Sommet Action Climat de septembre 2019, a rejoint l'alliance « Playing for the Planet » en tant que membre fondateur, une initiative qui vise à aider l'industrie du jeu vidéo à atteindre différents objectifs concernant la réduction des impacts environnementaux du secteur.

En interne, l'équipe Impact Sustainability est responsable de la gestion des enjeux environnementaux du Groupe et des initiatives associées. En particulier, cette équipe a défini la stratégie Ubisoft Play Green, qui s'articule autour de deux axes prioritaires :

- optimiser notre empreinte carbone et ce tout au long de la chaîne de valeur (des fournisseurs aux clients) ;
- influencer positivement nos parties prenantes sur les enjeux environnementaux (partenaires commerciaux, employé-e-s, joueurs et joueuses) et les inciter à agir pour le climat et l'environnement.

En ce qui concerne **la réduction des émissions de GES** tout au long de la chaîne de valeur, Ubisoft a défini trois objectifs :

- accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre des opérations directes du Groupe (scopes 1, 2 et 3 amont) avec un objectif de réduction de -8,8 % par salarié, d'ici décembre 2023 ⁽¹⁾. Cet objectif a été atteint avec une réduction des émissions de 38 % par employé par rapport à 2019 ⁽²⁾. Ubisoft poursuit sa trajectoire de réduction pour atteindre son objectif de -10,8 % par salarié-e d'ici décembre 2024 ⁽³⁾, par rapport au point de référence de 2019. Cet objectif, identifié comme stratégique, est intégré dans le calcul de la rémunération ⁽⁴⁾ moyen terme du Président-Directeur général ;
- participer financièrement, via une contribution climatique annuelle, au développement de projets d'évitement et de séquestration de gaz à effet de serre en dehors de sa chaîne de valeur. Cette contribution s'élève en 2023 à 23.5 ktCO₂e.
- contribuer à la sensibilisation des parties prenantes de l'industrie (fournisseurs, sociétés fabriquant les plateformes de jeu, etc.) et nouer des partenariats avec eux afin de réduire activement les émissions en aval de la chaîne de valeur, en particulier celles liées à l'usage des jeux vidéo.

En ce qui concerne **l'influence positive des parties prenantes**, l'objectif prioritaire est d'accroître la sensibilisation des équipes et du public des jeux Ubisoft. En tant qu'entreprise de médias et de divertissement, Ubisoft a accès à un vaste public, qu'il peut inspirer à travers ses jeux et son contenu. C'est pourquoi le Groupe confirme son engagement à créer des jeux qui pourront encourager les joueurs et joueuses à agir sur les enjeux environnementaux et à adopter des comportements durables.

D'autre part, en 2021, le Groupe a renforcé sa stratégie environnementale en s'engageant auprès de la Science Based Targets initiative (SBTi), un organisme indépendant qui a validé en 2022 le plan de réduction de l'empreinte carbone globale d'Ubisoft d'ici 2030, conformément à des exigences définies scientifiquement pour limiter le réchauffement planétaire à +1,5 °C. Dans cette perspective, Ubisoft a défini deux périmètres d'action prioritaires :

- une réduction d'ici 2030 de -42 % en absolu de ses émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, par rapport à 2020 ;
- l'engagement de ses fournisseurs, en les incitant à définir une stratégie environnementale et un objectif de réduction de leurs émissions ; l'objectif étant que 67 % de ses fournisseurs en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés, les biens d'équipement et le transport et la distribution en amont, aient des science-based targets d'ici 2026.

Ces deux objectifs validés par la SBTi en 2022 et identifiés comme stratégiques, sont intégrés dans le calcul de la rémunération variable long terme du Président-Directeur général et du Comité exécutif.

Pour finir, le groupe Ubisoft a répondu pour la troisième année consécutive au questionnaire CPD Climate émis par le Carbon Disclosure Project (CDP), afin de publier les progrès annuels du Groupe, autant dans la gestion de son impact que dans son cheminement vers le leadership environnemental. La note B a été attribuée au Groupe sur l'année 2022, maintenant Ubisoft dans la catégorie « Management » : cette gratification souligne la qualité de ses rapports extra-financiers ainsi que sa gestion des enjeux climatiques.

5.5.3 L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL D'UBISOFT EN 2023

Mesurer l'impact environnemental des activités d'Ubisoft est fondamental pour identifier les axes d'amélioration et mettre en œuvre des actions efficaces pour atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés. Pour cette raison, depuis 2015, Ubisoft rend compte de son impact environnemental en calculant et en publiant son **Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES)**.

Méthodologie et périmètre du BEGES

Ubisoft suit les directives de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre fournies par le *World Resources Institute* (WRI) et le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), c'est-à-dire le « *GHG Protocol* ». Ce protocole fournit les normes comptables sur les gaz à effet de serre les plus largement utilisées au monde, conçues pour fournir un cadre aux entreprises, aux gouvernements et à d'autres entités pour mesurer et déclarer leurs émissions de gaz à effet de serre de manière à soutenir leurs missions et leurs objectifs d'atténuation.

Ubisoft a mandaté un cabinet de conseil expert en 2015 pour adapter le protocole à son activité pour la première évaluation de l'empreinte carbone. Depuis, Ubisoft mesure annuellement l'évolution des principaux postes de son bilan des émissions de gaz à effet de serre. À partir de 2020, une mise à jour complète de son BEGES est réalisée tous les ans et rapportée à l'ADEME (Agence de la transition écologique, sous tutelle des ministères français chargés de la Recherche et de l'Innovation, de la Transition écologique et solidaire, et de l'Enseignement supérieur).

Le périmètre de la mesure couvre les opérations directes d'Ubisoft, à savoir toutes les émissions directes et indirectes nécessaires au fonctionnement de l'activité, depuis les émissions amont des fournisseurs à celles aval de l'activité logistique pour distribuer les produits aux enseignes ou aux plateformes de distribution numérique :

- le scope 1 concerne les émissions directes, principalement dérivées des sources de combustion utilisés dans les centres de données, les bâtiments et les émissions fugitives dues aux fuites de réfrigérants ;
- le scope 2 regroupe les émissions indirectes, issues de la production d'électricité consommée dans les bureaux et les centres de données ;
- le scope 3 – amont concerne toutes les autres émissions indirectes provenant des activités d'Ubisoft, jusqu'à la distribution du produit, que ce soit sous format physique ou numérique.

En 2023, la méthodologie utilisée n'a pas été modifiée. Seuls les facteurs d'émissions de l'électricité, du gaz, des transports domicile travail et des produits non standards ont été mis à jour pour l'année 2023, en ligne avec l'évolution réelle des mix énergétiques, des facteurs d'émissions et des compositions de nos produits. Ubisoft travaille à présenter ses émissions de gaz à effet de serre de manière plus précise, notamment à travers une vision par zone géographique.

⁽¹⁾ Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2019, valeur de référence 5,7 TeqCO₂

⁽²⁾ Objectif exprimé en méthodologie 2019.

⁽³⁾ Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2021, valeur de référence 9,5 TeqCO₂

⁽⁴⁾ Cet indicateur est détaillé en section 4.2 « Rémunération des mandataires sociaux »

Résultats du Bilan des émissions de gaz à effet de serre 2023

Pour l'année 2023, les émissions GES associées à l'activité d'Ubisoft sur le périmètre précisé ci-dessus sont de 145 kilotonnes eqCO₂, soit 7,4 TeqCO₂ par employé.e.

Émissions de GES par scope (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
Scope 1	2 852	2 981	2 760
Scope 2 – Market-based	7 314	13 206	16 355
Scope 3 – Amont	135 333	131 602	128 876
TOTAL	145 499	147 789	147 991
TeqCO ₂ /employé	7,4	7,2	7,2

En 2023, les émissions du groupe Ubisoft ont baissé au global d'environ 2 % en comparaison aux émissions 2022. Concernant les émissions par employé.e, elles ont augmenté, en cohérence avec la variation des effectifs par rapport à 2022.

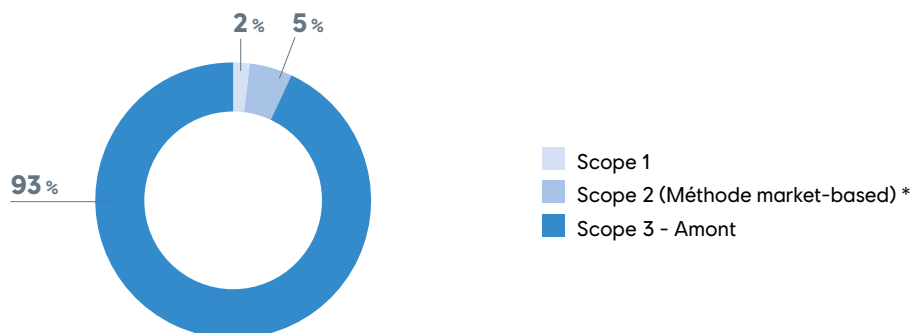
D'une part, les émissions du scope 2 ont diminué grâce à la hausse de la part d'énergies renouvelables. D'autre part, la reprise d'une activité normale suite aux effets de la pandémie de COVID-19 sur les activités du Groupe et la levée des restrictions pour les voyages d'affaires, a entraîné une hausse des émissions du scope 3. Cette hausse est toutefois restée limitée, atténuée par la réduction des émissions associées à la chaîne d'approvisionnement et les actions engagées sur les postes d'émissions. La part du scope 3 dans les émissions totales du Groupe est plus importante qu'en 2022, du fait de la baisse des émissions du scope 2.

L'intensité carbone par employé.e (TeqCO₂/employé.e) est un des indicateurs utilisés aujourd'hui pour évaluer les actions du Groupe en matière de décarbonation et l'atteinte des objectifs fixés jusqu'en 2024.

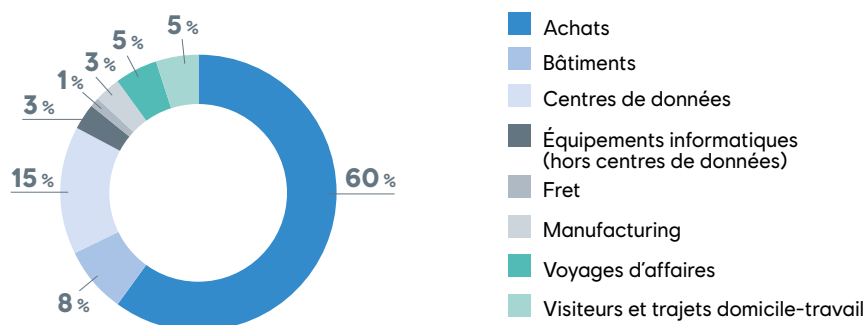
Les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre en 2023 sont :

- les achats (excluant les services et biens déjà pris en compte dans d'autres catégories d'émissions) ;
- les centres de données (dont les services d'hébergement externes et la consommation énergétique) ;
- les bâtiments (consommation énergétique, immobilisations et systèmes de climatisation) ;
- les voyages d'affaires effectués en avion ;
- les trajets domicile-travail et les visiteurs.

Bilan carbone par périmètre



Bilan carbone par catégorie



* Pour référence en suivant la méthode location-based du GHG Protocol, le scope 2 représente 21 066 TCO₂ en 2023

Comprendre et réduire nos impacts environnementaux (scopes 1, 2, 3 – amont)

En tant que Groupe multinational, comptant plus de 19 000 employé-es répartis dans 28 pays à travers le monde, un plan de décarbonation complet et structuré est essentiel pour accélérer et obtenir une réduction significative des émissions. C'est pourquoi en 2019, Ubisoft a mandaté un cabinet de conseil pour identifier les principaux leviers de réduction de ses émissions et fixer des objectifs préliminaires. Les principaux résultats de l'étude ont été testés lors d'une étude interne de faisabilité en 2020. Des résultats de cette analyse est né l'engagement du Groupe à contribuer activement à la réduction de l'impact carbone mondial, en lançant à la fois un plan de décarbonation de ses opérations directes et une stratégie de contribution climatique volontaire.

En 2021, l'ensemble des engagements et bonnes pratiques de décarbonation à destination des fonctions IT, Workplace, Achats, RH et Communication a été consolidé dans une « *Decarbonization guidance* ». En 2022, une nouvelle section dédiée à l'organisation d'événements avait été ajoutée. Ce guide, à destination de toutes les filiales du Groupe, a été construit avec pour objectif de coordonner les actions de décarbonation au niveau local, afin de les rendre plus efficaces et homogènes. Ces actions ciblent l'énergie (privilégier des sources d'énergie renouvelable), l'efficacité (optimisation des opérations), la

sobriété (évaluation des besoins de consommation réels et superflus) et la transition vers des alternatives bas carbone. La *Decarbonization guidance* est un outil qui permet à chaque entité d'identifier les actions clés à mettre en place afin de réduire ses émissions.

Les entités du Groupe ont la possibilité de s'auto-évaluer tous les 6 mois pour mesurer leurs progrès et identifier les points de blocage. Un ensemble de ressources (bonnes pratiques, webinaires) est mis à disposition des sites pour contribuer à l'atteinte des objectifs de décarbonation fixés.

Ce référentiel commun permet ainsi de gérer la réduction des impacts environnementaux à travers l'ensemble du Groupe.

La gestion des émissions directes (SCOPE 1)

Les émissions du scope 1 désignent les émissions directes de gaz à effet de serre (GES) provenant de sources contrôlées ou détenues par Ubisoft. Les émissions directes représentent seulement 2 % des émissions totales du Groupe. Ces émissions sont principalement associées à l'utilisation de combustibles fossiles pour la production d'électricité ou le chauffage de certains sites et centres de données du Groupe. La seconde catégorie d'émissions du scope 1 sont les émissions fugitives liées aux fuites des systèmes de climatisation.

Émissions directes de GES (TeqCO₂)

Émissions de GES (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
Bâtiments	2 813	2 956	2 726
Centres de données	39	25	25
TOTAL	2 852	2 981	2 760

Les émissions du scope 1 ont globalement baissé de 4,3 % soit une réduction de 129 tCO₂e en 2023 par rapport à 2022. Cette baisse est constatée grâce à une amélioration de la qualité du reporting de la donnée sur les consommations de fioul de nos bâtiments, ainsi qu'à l'évolution des facteurs d'émission sur le gaz. Les émissions en lien avec la consommation de fioul dans nos centres de données ont quant à elles augmenté de 56 %. La consommation de fioul est dépendante des tests de mise en marche de nos systèmes électrogènes de secours, dont la fréquence peut varier d'une année à l'autre.

L'optimisation énergétique des centres de données est un sujet sur lequel Ubisoft et ses partenaires travaillent tout particulièrement.

En 2022, le centre de données Smartdc à Rotterdam avait mis en place un système de réutilisation de chaleur. Trois pompes à chaleur ont été installées dans le bâtiment, permettant de transformer la chaleur générée par les serveurs pour chauffer les espaces voisins de l'usine Van Nelle, édifice classé au patrimoine mondial de l'UNESCO.

En réutilisant l'énergie générée par le centre de données, Smartdc permet à l'usine d'éviter l'utilisation de combustibles fossiles pour chauffer le bâtiment lors des saisons hivernales, et les émissions de scope 1 associées.

En 2023, plus de 3 000 MWh de chaleur ont ainsi pu être réutilisés par Van Nelle Fabriek et permis de réduire de 50 % leurs consommations de gaz, participant à la réduction de leurs émissions.

La gestion des émissions indirectes (SCOPE 2)

Les émissions du scope 2 désignent les émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) provenant de l'énergie consommée dont les sources ne sont pas détenues par le Groupe. Pour Ubisoft, ce scope regroupe les émissions liées aux consommations d'électricité des bâtiments, centres de données et des domiciles des collaborateurs et collaboratrices en télétravail.

En 2023, les émissions du scope 2 représentent 5 % des émissions totales d'Ubisoft.

Émissions de GES liées à la consommation électrique (TeqCO₂) ⁽¹⁾

Émissions de GES (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
Méthode location-based	21 066 ⁽²⁾	26 981 ⁽³⁾	25 618 ⁽⁴⁾
Méthode market-based	7 314 ⁽²⁾	13 206 ⁽³⁾	16 355 ⁽⁴⁾
TOTAL	28 380	40 187	41 973
TeqCO ₂ /personne (market-based)	0,37	0,64	0,80

(1) Émissions de GES exprimées selon les méthodes location-based et market-based du GHG Protocol

(2) Dont 2 944 TeqCO₂ liées au télétravail

(3) Dont 4 738 TeqCO₂ liées au télétravail

(4) Dont 5 884 TeqCO₂ liées au télétravail

En 2023, les émissions du scope 2 ont diminué d'environ 45 % soit de 5 892 tCO₂e. Cette réduction est liée à la baisse de nos consommations d'électricité d'une part et à l'augmentation du pourcentage d'énergies renouvelables d'autre part. De plus,

l'estimation du temps passé en télétravail a diminué, passant de 59 % en 2022 à 50 % en 2023, participant ainsi à la réduction des émissions associées au travail à distance.

La consommation électrique de nos bâtiments

	2023	2022	2021
Consommation des sites en MWh (hors télétravail)	48 573	52 917	54 184
Consommation estimée au domicile des collaborateurs et collaboratrices en MWh (télétravail)	16 955	24 039	29 448
Consommation par personne en kWh (hors télétravail)	2 458	2 564	2 644
Consommation par personne en kWh (total)	3 316	3 729	4 081

La consommation d'électricité moyenne par personne sur les sites d'Ubisoft, a diminué de 11 % par rapport à 2022. Cette consommation reste également inférieure au niveau de 2019, avant la généralisation du télétravail.

Le Groupe encourage ses sites à passer à un approvisionnement en électricité d'origine renouvelable partout où cela est possible. En 2023, douze d'entre eux ont pu effectuer une transition à 100 % : Barcelone, Belgrade, Bucarest, Düsseldorf, Atlanta, Kyiv, Odesa, Varsovie, Mumbai, Pune, Tokyo et Singapour. Sur l'année 2023, 96 % de l'électricité consommée sur les sites du Groupe provenait de sources d'énergies renouvelables ⁽¹⁾ contre 78 % en 2022.

Ubisoft continue d'améliorer l'efficacité énergétique de ses espaces de travail et encourage la sobriété des usages. Dans un contexte de crise énergétique globale en fin d'année 2022, le

Groupe avait lancé un plan de sobriété avec pour objectifs la réduction des consommations énergétiques des sites ainsi que la prévention des risques de coupures dans certains pays. L'ensemble des actions permettant d'économiser de l'énergie ont ainsi été rappelées aux sites. À titre d'exemple, les équipes IT avait lancé en 2022 une solution « Wake-on-Lan » permettant d'éteindre les équipements informatiques à distance. En 2023, le département a migré vers une nouvelle solution « Power Plug » plus efficace. Pour les derniers sites ayant migré sur cette nouvelle solution, les mesures montrent des résultats encourageant avec un temps de veille réduit de presque 70 % et un temps d'extinction 3 fois plus important. En mars 2024 cette solution a été déployée dans près de 26 sites, couvrant 49 % des collaborateurs et collaboratrices du Groupe, le déploiement doit se terminer pour avril 2024 ⁽²⁾.

La consommation électrique de nos centres de données

Centres de données	2023	2022	2021
Consommation totale en MWh	51 656	48 326	39 654
Émissions de GES liées à la consommation électrique (TeqCO₂) *			
Méthode Location-based	9 689	11 814	8 907
Méthode market-based	2 234	1 264	1 450

* Émissions de GES exprimées selon les méthodes location-based et market-based du GHG Protocol

La consommation d'électricité des centres de données a augmenté en 2023. Cette augmentation des consommations électriques s'accompagne d'une légère diminution de la part d'électricité en provenance de sources renouvelables, passant de 97 %, à 94 % en 2023.

L'empreinte carbone des centres de données demeure significative, même atténuée par une part d'électricité renouvelable de plus de 90 %. Cette augmentation s'explique par l'évolution des besoins des collaborateurs et collaboratrices, des joueurs et joueuses, mais aussi la demande de nos clients externes qui est amenée à continuer de croître. En effet, l'activité du Groupe repose de plus en plus sur des services live qui nécessitent un hébergement en ligne et une importante puissance de calcul. Les clients externes d'Ubisoft sont aussi des acteurs importants de la hausse de ces consommations. Il est donc important d'anticiper et de mettre en œuvre des stratégies capables de générer des gains d'efficacité dans nos propres centres de données, ainsi qu'avec des partenaires externes d'hébergement et de cloud. À cet égard, Ubisoft travaille étroitement avec ses partenaires les plus influents et engagés à la création d'initiatives collectives en matière de lutte contre le

changement climatique. Le PUE ⁽³⁾ moyen des centres de données internes de la filiale Smartdc du groupe Ubisoft est resté stable entre 2022 et 2023, à environ 1,42. La légère hausse s'explique par une meilleure qualité de donnée sur nos consommations. Ces augmentations sont en ligne avec les dernières observations décrite notamment dans le rapport de l'ARCEP qui observe une hausse des consommations électriques des centres de donnée depuis 2021 ⁽⁴⁾.

Afin de répondre aux enjeux d'optimisation énergétique, les équipes Ubisoft mettent en œuvre des actions concrètes. Ainsi en 2023, l'équipe en charge des infrastructures des centres de données a travaillé sur la mise en place d'actions d'optimisation des infrastructures existantes. Des actions de rénovation ont été entreprises au centre de données de Paris, afin de déployer une unité test d'un système de refroidissement par immersion des serveurs. Cette technologie a pour ambition d'améliorer l'efficacité de l'infrastructure du centre de données et de réduire la consommation énergétique informatique d'environ 20 %. Cette technologie est encore émergente et nécessite du temps d'optimisation dans sa mise en place.

⁽¹⁾ Uniquement les sites ayant un contrat spécifiant un % d'électricité renouvelable propre au fournisseur et ceux dont la consommation électrique est couverte par des certificats d'énergie renouvelable ont été pris en compte (méthodologie respectant la norme RE100)

⁽²⁾ 26 sites IT dont 6 sont en cours de déploiement

⁽³⁾ Power Usage Effectiveness : rapport entre l'énergie utilisée par l'installation et l'énergie fournie aux serveurs. Il mesure l'efficacité avec laquelle un centre de données utilise l'énergie

⁽⁴⁾ « Enquête annuelle "Pour un numérique soutenable" – 3^e édition (données 2022). » Arcep

La gestion des émissions indirectes amont (SCOPE 3 – Amont)

Le scope 3 présenté dans cette section intègre les émissions indirectes associées à notre chaîne de valeur amont qui représentent 93 % des émissions totales d'Ubisoft en 2023. Les

émissions du scope 3 aval du Groupe viennent principalement de l'utilisation des jeux et correspondent à la fabrication et à l'utilisation des réseaux et terminaux pour accéder et jouer aux jeux Ubisoft.

Émissions de GES de la chaîne de valeur amont (TeqCO₂)

Catégories	2023	2022	2021
Achats	87 777	82 614	85 891
Bâtiments	4 251	4 665	4 537
Centres de données	18 982	18 348	14 436
Équipements informatiques	4 810	6 613	7 192
Fret amont et aval	736	1 166	1 234
Manufacturing	4 382	5 930	8 492
Voyages d'affaires	6 642	4 146	1 098
Visiteurs et trajets domicile-travail	7 753	8 120	5 995
TOTAL	135 333	131 602	128 876

Achats

Émissions de GES (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
	87 777	82 614	85 891
TeqCO ₂ /employé	4,4	4,0	4,2

Sur l'ensemble du bilan carbone, les achats de services (et dans une moindre mesure de biens) représentent le poste le plus important, englobant 60 % des émissions totales du Groupe. Les émissions de GES s'élevaient à 87 777 TeqCO₂ en 2023 contre 82 614 TeqCO₂ en 2022 soit une augmentation des émissions par employé-e de 11 %. La majeure partie de ces achats de services provient du marketing et de la sous-traitance. L'empreinte carbone des achats a augmenté en 2023 principalement en raison d'achats marketing importants, accompagnant la sortie de plusieurs jeux tout au long de l'année.

La méthode actuelle de calcul de l'empreinte carbone des achats (spend-based) ne permet pas l'identification directe de leviers de réduction. Ainsi, pour sélectionner des produits et services durables et pour encourager les fournisseurs d'Ubisoft à réduire leurs propres émissions, une nouvelle politique Achats Groupe a été lancée en 2022.

Afin de réduire les incertitudes liées à la méthodologie (spend-based) nous travaillons actuellement sur de nouvelles méthodologies se basant sur des données plus précises de consommations réelles pour les catégories les plus impactantes.

FOCUS : LA GREEN PROCUREMENT POLICY

La *Green Procurement Policy* repose sur deux piliers : privilégier des solutions et fournisseurs durables, et engager nos fournisseurs actuels.

Pour favoriser des achats plus respectueux de l'environnement, un nouveau critère environnemental a été intégré au processus de sélection. Ce critère prend en compte la stratégie environnementale et le plan d'action du fournisseur, et compte pour 15 % dans l'évaluation globale de la solution.

Une discussion annuelle est également organisée avec les fournisseurs stratégiques du Groupe afin d'adresser leur stratégie environnementale et de les encourager à définir un objectif et un plan de réduction de leurs émissions.

Ces deux axes permettent d'inciter nos fournisseurs actuels et futurs à définir une stratégie environnementale, un objectif et un plan de réduction de leurs émissions. Cela rejoint un des deux engagements de la science-based target du Groupe : au moins 67 % des fournisseurs ⁽¹⁾, en termes de dépenses, doivent avoir défini leur propre science-based target d'ici 2026.

⁽¹⁾ Couvrant les biens et services achetés, les biens d'équipements, le transport et la distribution amont

Enfin, pour engager nos partenaires d'affaires, un Code de conduite fournisseur a été créé et déployé en 2022, leur demandant de respecter les réglementations environnementales applicables dans leur pays et les encourageant à mesurer et réduire leurs impacts environnementaux (émissions de GES, pollution, consommation des ressources, etc.).

Centres de données (hors énergie)

Émissions de GES (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
Centres de données *	18 982	18 348	14 436

* Émissions des bâtiments, serveurs et achats de services d'hébergement

Les émissions indirectes des centres de données représentent 13 % du bilan carbone d'Ubisoft en 2023. L'augmentation des émissions associées aux centres de données est en lien direct avec la croissance des consommations d'électricité et de fioul liée aux test, ainsi que l'achat de services d'hébergement externe nécessaires à notre activité.

Équipements informatiques (hors centres de données)

Émissions de GES (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
	4 810	6 613	7 192
TeqCO ₂ /personne	0,24	0,32	0,35

En tant qu'acteur de l'industrie du jeu vidéo, la gestion de nos équipements informatiques et de leurs émissions est un enjeu à adresser. En 2023, nos équipements IT représentent 3 % du bilan carbone d'Ubisoft. Les émissions de cette catégorie s'élèvent à 4 810 TeqCO₂ en 2023 contre 6 613 TeqCO₂ en 2022.

Cette baisse de 27 % de nos émissions s'explique en grande partie par une meilleure gestion du parc informatique (amélioration du reporting, décommission du matériel informatique) et l'allongement de la durée de vie de nos équipements.

L'approche Green IT d'Ubisoft :

En tant qu'entreprise du secteur du numérique, le programme Green IT joue un rôle essentiel dans la réduction de l'impact environnemental d'Ubisoft.

Les activités informatiques sont au cœur des opérations d'Ubisoft représentant 16 % des émissions du Groupe en 2023. Le département Ubisoft IT a pour ambition d'être pionnier dans l'adoption de technologies durables. Les actions de réduction des émissions de CO₂ entreprises depuis le début du programme en 2021 portent leurs fruits, avec notamment une diminution des émissions de CO₂ provenant de nos équipements informatiques.

Nos équipes IT sont aussi engagées, avec un taux de complétion de la formation Green IT de 84 % cette année.

Deux ans et demi après le lancement du programme Green IT à l'été 2021, l'objectif en 2023 a été de faire un état des lieux et d'évaluer l'impact des actions entreprises et d'identifier les

domaines à améliorer. À cette fin, avec l'aide d'une société de conseil, une évaluation de la maturité du programme Green IT a été réalisée, basée sur les critères du Label Numérique Responsable. Ubisoft IT a obtenu un score de 68 % sur différents axes, comprenant la Stratégie et la Gouvernance, la Communication et la Formation, le Cycle de Vie des Services Numériques et le Cycle de Vie des Équipements Numériques.

Cette évaluation de maturité a permis à Ubisoft d'évaluer les forces et les domaines d'amélioration de sa stratégie Green IT en fonction des capacités de ses différents studios et lignes métier, facilitant ainsi la priorisation et la prise de décision. En outre des opportunités environnementales et des opportunités de réduction des coûts ont également été identifiées et menées pour améliorer l'utilisation des équipements et prolonger leur durée de vie.

Ainsi, les principaux axes de priorités de la stratégie Green IT pour 2023-2025 sont les suivants :

- ajuster et améliorer le cycle de vie des actifs informatiques ;
- minimiser l'impact des infrastructures informatiques (centre de données et serveurs) ;
- optimiser le cycle de vie des données ;
- sensibiliser et développer les compétences ;
- favoriser la collaboration avec les studios et les équipes de production pour mettre en œuvre des initiatives « green » communes.

Manufacturing et fret

Émissions de GES du manufacturing (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
Produits standards et non standards	4 382	5 930	8 492

Émissions de GES des activités de transport (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
Fret amont et aval	736	1 166	1 238

En 2023, la production de produits standards (supports physiques de jeux vidéo) et non standards (produits dérivés) représente 3 % du bilan carbone d'Ubisoft. Ces émissions de GES s'élèvent à 4 382 TeqCO₂ contre 5 930 TeqCO₂ en 2022. Cette diminution de 26 % s'explique par la baisse du nombre de jeux physiques et produits dérivés fabriqués en 2023. Les émissions associées à ce poste sont directement liées aux sorties de jeux sur l'année, qui peuvent varier de manière significative mais aussi en fonction du type de support physique avec disque, avec cartouche ou avec un code.

Les émissions de GES liées au transport de ces marchandises en amont et en aval de leur production s'élèvent à 736 TeqCO₂ en 2023, représentant ainsi une baisse de 37 % des émissions de ce poste par rapport à 2022. Cette diminution est corrélée à l'activité du manufacturing, donc à la diminution du nombre de produits physiques et dérivés fabriqués.

La digitalisation croissante des produits du Groupe permet d'atténuer l'impact carbone de la chaîne d'approvisionnement. Sur l'année fiscale 2019, on estime que 48 % des jeux ont été téléchargés numériquement, sur la base des unités vendues sur Xbox (Microsoft), PlayStation (Sony) et Switch (Nintendo). Sur l'année fiscale 2024, cette part a gagné plus de 20 points par rapport à l'année fiscale 2019.

Depuis 2022, la version physique de *Just Dance* est exclusivement distribuée en format « code in box »⁽⁵⁾, permettant ainsi de supprimer l'impact environnemental lié à la production de la cartouche ou du disque de jeu.

En 2023, un packaging carton a été développé pour l'édition physique sur PC du jeu *Skull&Bones* (sorti en février 2024). Cette version en carton permet de diviser par 2 les émissions liées à la fabrication du boîtier par rapport à une version en plastique. Ce premier développement s'inscrit dans une volonté d'explorer les possibilités d'écoconception et participer à la réduction de l'utilisation du plastique.

⁽⁵⁾ Le format « code in box » désigne une boîte de jeu comportant un code de téléchargement au lieu d'une cartouche ou d'un disque de jeu

Voyages d'affaires

Kilomètres parcourus	2023	2022	2021
Total (milliers de kilomètres parcourus)	37 000	24 959	6 588
Kilomètres parcourus/personne	1 872	1 209	321

Émissions de GES (TeqCO ₂)	2023	2022	2021
TeqCO ₂ /personne	0,34	0,20	0,05

Sur le total des émissions d'Ubisoft, la part associée aux voyages d'affaires représente 5 %. Les émissions GES de ce poste ont augmenté par rapport à celles de 2022. Cela s'explique par la levée des dernières restrictions liées à la pandémie et la reprise d'une activité normale pour Ubisoft, avec une multitude de sorties de jeu. En comparaison avec le bilan carbone pré-pandémie de 2019, les émissions en lien avec les voyages

d'affaires restent bien plus faibles, avec une diminution entre 2019 et 2023 de 68 %.

En 2023, la politique voyage Groupe a permis de limiter les voyages d'affaires au strict nécessaire afin d'éviter une reprise similaire à 2019.

FOCUS : LA GREEN TRAVEL POLICY

En 2022, la *Green Travel Policy* a été lancée à travers le Groupe afin de pérenniser des pratiques de voyages plus durables tout en maintenant un haut niveau de productivité et de convivialité. Cette politique décrit les comportements à adopter pour les voyages d'affaires. Pour commencer, elle préconise de privilégier l'utilisation de la vidéoconférence dans certains cas de figure, notamment pour les réunions se déroulant sur une demi-journée ou moins.

Si le déplacement est nécessaire, plusieurs bonnes pratiques doivent être respectées. Lorsqu'une connexion ferroviaire existe, les trajets de 4 heures ou moins doivent être réalisés en train.

Selon la distance parcourue, une durée minimale de séjour est recommandée pour optimiser le voyage et réduire la fréquence de déplacement. Une fois sur place, les transports en commun ou la marche sont à privilégier, tandis que l'utilisation de taxis doit rester exceptionnelle.

L'objectif fixé était de réduire les kilomètres parcourus en avion par personne de 20 % en 2022 par rapport à 2019. Cet objectif a largement été atteint avec une réduction de 76 % des kilomètres parcourus par personne en 2023 par rapport à 2019. L'enjeu est désormais de maintenir un niveau stable des distances des voyages d'affaires et atténuer l'augmentation consécutive à la reprise de l'activité aérienne mondiale sans restrictions de voyage.

Trajets domicile-travail et visiteurs

Les émissions de GES provenant des trajets domicile-travail et des visiteurs sont directement liées aux effectifs et au recours au télétravail. Les émissions des trajets domicile-travail et des visiteurs s'élèvent à 7 753 TeqCO₂ contre 8 120 TeqCO₂ en 2022. En 2023, cette catégorie représente 5,3 % du bilan carbone d'Ubisoft. Les modes de transports utilisés varient peu, notamment en raison de l'absence d'alternatives dans certains pays et la diminution du télétravail qui participe à l'augmentation des émissions de ce poste. Cette année les facteurs d'émission ont évolué, réduisant ainsi l'impact global de cette catégorie.

En 2023, un guide sur la mobilité douce a été créé et partagé à travers le Groupe. Ce document regroupe des bonnes pratiques internes et externes ainsi qu'une liste d'actions à lancer par les départements concernés par le sujet : principalement RH, Workplace et Communication.

Décarbonation de la chaîne de valeur (scope 3 – aval)

En 2021, le Groupe a mis à jour son analyse de cycle de vie (conforme à la norme ISO 14040/44), étude visant à évaluer les impacts environnementaux associés à toutes les étapes du cycle de vie de ses produits commerciaux et services : non seulement

leur développement par Ubisoft mais aussi leur distribution par des partenaires business en aval et leur usage par nos joueurs et joueuses via les plateformes de jeu. Cet exercice théorique a nécessité un inventaire complet de l'énergie et des matériaux nécessaires à notre chaîne de valeur : extraction des matières premières, transformation, fabrication des produits, distribution, utilisation, recyclage, élimination finale des matériaux. Cette mise à jour confirme l'estimation selon laquelle les opérations directes du Groupe (scopes 1, 2 et 3-amont) représentent entre 5 % et 10 % du total des émissions de gaz à effet de serre tout au long du cycle de vie. Le reste (90 à 95 %) provient de l'aval : émissions en dehors du périmètre d'action direct d'Ubisoft, principalement liées à la fabrication et à l'utilisation de réseaux et terminaux pour accéder et jouer aux jeux.

Émissions aval liées à l'usage des produits

Bien qu'Ubisoft n'ait pas de contrôle direct sur cette part majoritaire des émissions liées à sa chaîne de valeur, le Groupe s'efforce de les adresser dans le cadre de son engagement à contribuer à la neutralité carbone mondiale. Ubisoft est un contributeur actif de l'alliance « *Playing for The Planet* » pour mobiliser l'industrie autour de la réduction de son empreinte carbone. Le Groupe participe en particulier au développement d'outils pour mesurer et réduire les émissions de l'industrie.

En 2023, dans le cadre des travaux réalisés avec l'alliance « Playing for the Planet », un premier rapport « *Untangling the carbon complexities of the video games industry* »⁽⁶⁾ a été publié. Ce rapport permet d'une part de guider les acteurs de l'industrie sur la mesure des émissions carbone liées au jeu et d'autre part de sensibiliser et donner des outils actionnables pour les joueurs et joueuse.s sur l'impact des sessions de jeu. Parmi les recommandations pour les entreprises éditrices comme Ubisoft, le rapport propose de reporter les émissions de la phase d'utilisation hors du Bilan Carbone. Les émissions des jeux sont étroitement liées aux supports de jeu utilisés, le périmètre de chacun des acteurs est ainsi difficilement attribuable et elles avaient été identifiées comme ne rentrant pas dans le périmètre de reporting minimum défini par le GHG Protocol.

Afin d'évaluer l'impact des jeux Ubisoft nous avons élaboré une première estimation des émissions liées aux heures de session active de jeu sur l'année 2023. Pour cela, le choix a été fait de rester sur un périmètre réduit permettant d'assurer une bonne qualité de la donnée en provenance de nos outils internes, de nos partenaires et de notre ACV. Pour cette raison, notre estimation se base sur des données d'utilisation réelles de nos jeux et non des estimations sur la durée de vie des produits comme cela est présenté dans la méthode du GHG Protocol. La méthodologie de calcul utilisée prend notamment en compte l'impact énergétique de nos jeux sur consoles avec un écran.

Nous avons ainsi pu estimer que les émissions des heures de jeu en 2023 sont d'environ 114 ktCO₂e. Cela représente l'équivalent de 80 % du Bilan Carbone total d'Ubisoft.

Dans les années à venir, nous souhaitons affiner notre méthodologie afin d'obtenir un calcul plus précis et plus pertinent de l'impact de nos jeux. En outre, cette analyse nous permettra d'identifier les principaux facteurs à l'origine de l'impact environnemental de nos jeux et de lancer des projets spécifiques visant à le réduire (par exemple, les projets d'« eco mode » et d'éco-design).

Contribution climatique volontaire

En plus de ses efforts de décarbonation, le Groupe a financé en 2023 pour la quatrième année consécutive, des projets d'évitement et de séquestration de gaz à effet de serre en dehors de sa chaîne de valeur, et ce à hauteur de 23,5 ktCO₂e. C'est une étape nécessaire, mais non suffisante, vers la contribution à la neutralité carbone mondiale car elle aide des projets à travers le monde à développer des puits de carbone ou à réduire les émissions de tiers ; ces projets ne pourraient pas être mis en œuvre sans les revenus issus de la vente de crédits carbone.

FOCUS : LA NET ZERO INITIATIVE

La *Net Zero Initiative* est une initiative menée par un cabinet de conseil reconnu et soutenue par une douzaine de multinationales pionnières, ainsi que par un comité scientifique de haut niveau. L'initiative publie des recommandations permettant aux organisations de contribuer à la neutralité carbone mondiale et de gérer leur action climatique de manière sincère, transparente et constructive.

Ces projets présentent également plusieurs co-bénéfices pour les communautés locales et l'environnement, qui flèchent les Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU en 2015 : création d'emplois, amélioration de la santé des populations, amélioration des conditions d'accès à la scolarisation, protection de la biodiversité, accès à l'eau potable, etc.

Pour Ubisoft, il s'agit d'aller au-delà de la reconnaissance de son impact environnemental. Le financement de ces projets ne vient en aucun cas se substituer aux objectifs de réductions des émissions car il ne s'agit pas d'une compensation physique et effective des émissions calculées par le Groupe les années précédentes. Il s'agit d'un effort volontaire et complémentaire du Groupe pour contribuer à la trajectoire de neutralité carbone mondiale.

Le Groupe s'est associé à un partenaire spécialiste du marché volontaire du carbone pour accéder à un large catalogue de projets de contribution climatique qui répondent à différents objectifs :

- éviter les émissions de gaz à effet de serre de tiers, en accélérant leur transition bas carbone (développement d'énergie renouvelable, efficacité énergétique, etc.) ;
- préserver les stocks de carbone existants en protégeant des écosystèmes tels que les forêts ;
- capturer du CO₂ en restaurant des écosystèmes naturels et en créant ainsi des puits de carbone.

Cette année, Ubisoft a soutenu des projets développés sur des territoires où le Groupe est présent :

- reforestation d'une parcelle incendiée en Gironde (France) ;
- installation de biodigesteurs dans les zones rurales de la région Madhya Pradesh en Inde ;
- ensemble de projets d'optimisation énergétique et d'amélioration de la gestion des déchets dans la région du Québec au Canada.

Ubisoft s'est assuré que tous les projets soutenus respectent les exigences des normes internationalement reconnues (Gold Standard, VCS, UNFCCC, etc.) et donc répondent aux critères de qualité nécessaires (projets réels, mesurables, additionnels, permanents, suivis, vérifiés, et donnant les meilleures garanties sociales et environnementales).

La démarche d'Ubisoft s'inscrit dans les directives de l'initiative Net Zero, qui stipulent en particulier que l'achat volontaire de crédits carbone vient en complément d'une stratégie de décarbonation et que les émissions brutes de gaz à effet de serre doivent être déclarées séparément des achats volontaires de crédits carbone.

⁽⁶⁾ Rapport disponible sur le site de l'Alliance Playing for the Planet : <https://www.playing4theplanet.org/post/carbon-complexities-report>

5.5.4 INFLUENCER POSITIVEMENT

Les collaborateurs et collaboratrices

L'empreinte carbone du Groupe met en lumière le lien entre les activités quotidiennes des équipes et plusieurs sources d'émissions. C'est pourquoi Ubisoft s'efforce de participer à la prise de conscience de ses équipes quant à leur impact environnemental et a inclus dans son Code de conduite à destination des employé-es une section dédiée à la protection de l'environnement. Ubisoft attend des équipes qu'elles contribuent activement à l'engagement environnemental de l'entreprise en soutenant les plans de décarbonation au niveau du Groupe et dans le cadre de leur activité professionnelle.

Des actions de sensibilisation et de formation sont menées à la fois au niveau du Groupe et au niveau local, à l'initiative de chaque site.

Comités « verts »

Les comités « verts » sont des groupes d'employé-es volontaires, fondés sur un intérêt commun pour les défis environnementaux (climat, biodiversité, etc.), et qui s'engagent à

promouvoir des pratiques durables et éthiques au sein d'Ubisoft. Ils sont supervisés par des collaborateurs et collaboratrices passionnés par ces sujets, qui souhaitent sensibiliser leurs collègues et mener des actions au quotidien, en partageant des conseils simples et intelligents pour réduire l'impact environnemental au travail ou à la maison.

Depuis le lancement du projet, plus d'une quinzaine de comités « verts » se sont formés dans le monde, couvrant 35 de nos sites en 2023, reflétant ainsi l'engagement écologique des équipes d'Ubisoft et leur détermination à lutter contre le réchauffement climatique. Grâce à leur engagement, et au soutien de la direction, de nombreuses initiatives ont pu voir le jour, allant du tri et de la réduction des déchets dans les espaces de travail au déploiement de pratiques ciblées à l'IT. Leur action incite les membres des équipes à contribuer à la protection de l'environnement en changeant leurs comportements. Ubisoft encourage ces initiatives en octroyant à chaque leader la possibilité de consacrer 10 % de son temps de travail au comité « vert » qu'il supervise.

FOCUS : L'INITIATIVE UBISOFT GREEN DEVELOPERS

En décembre 2020, un groupe de collaborateurs et collaboratrices « Ubisoft Green Developers » a été créé pour explorer comment les jeux vidéo peuvent contribuer à un avenir plus désirable et plus vert.

L'objectif de l'initiative est de discuter du traitement des sujets environnementaux dans les jeux ou autres types de divertissements afin d'aider les équipes de production du Groupe à aborder le sujet dans leur contenu avec autant de succès que possible (audience, potentiel commercial, impact positif sur les comportements environnementaux des joueurs).

Green Events

En 2023 de nombreux événements autour des sujets environnementaux ont été organisés à travers le groupe Ubisoft. Ainsi, à l'occasion du Jour de la Terre (Earth Day) de nombreuses initiatives se sont concrétisées, que ce soit des conférences comme à Montréal avec la conférence « Comment déjouer l'obsolescence », ou des ateliers autour de l'entretien de vélos dans les sites Français permettant de sensibiliser et aider les collaborateurs à passer à l'action sur le thème de l'économie circulaire. D'autres sites comme les sites Chinois ont participé à la plantation d'arbres afin de restaurer les forêts. En 2023 l'ensemble des sites français, canadiens et 8 autres sites répartis en Asie et aux États-Unis ont ainsi lancé des initiatives pour le Jour de la Terre.

Tout au long de l'année de nombreux événements se sont ainsi tenus, en lien avec les questions environnementales. À titre d'exemple, le Comité « vert » d'Ubisoft Philippines a souhaité organiser un projet lié aux problématiques de notre industrie, les déchets électriques et électroniques. Dans le cadre de ce projet, une collecte d'équipements divers non utilisés ou n'étant plus en état de fonctionner a été mise en place. Ces déchets appelés « e-waste » ont été collectés par un organisme certifié afin de les réparer et de les donner aux communautés locales.

Dans nos Studios Indiens, plusieurs conférences ont été organisées avec nos partenaires, afin de mettre en lumière et de pérenniser nos actions déjà en place comme la plantation d'arbres à Pune. La conférence « Green Tutorial », a quant à elle permis de partager des bonnes pratiques et de suggérer des moyens de réduire son impact personnel. Cette conférence a été introduite par le Directeur administratif de Pune et Mumbai avec une mise en avant des initiatives mises en place dans les studios en ligne avec le plan de décarbonations d'Ubisoft.

Climate School

En 2021, le Groupe a lancé son tout premier programme d'apprentissage en ligne : la « Climate School ». Libre d'accès pour tous les employé-es d'Ubisoft, cette formation réalisable entièrement en e-learning permet à chacun-e d'améliorer ses connaissances sur les sujets environnementaux, et notamment sur les transformations durables qui s'opèrent pour toutes les fonctions au sein de l'entreprise. Ce programme est structuré autour de deux axes :

- la compréhension : un éclairage scientifique sur ce que sont les grands systèmes climatiques, l'effondrement de la biodiversité, la surexploitation des ressources naturelles et l'impact de ces changements sur les sociétés humaines ;
- l'action : une feuille de route vers l'action afin que chacun puisse agir sur l'empreinte écologique de l'entreprise ainsi que sur sa propre empreinte. Un des points forts de ce programme réside dans les actions ciblées qu'il propose à chaque fonction de l'entreprise (service informatique, Direction des ressources humaines, services marketing et communication, Direction des achats, département des finances, service juridique) afin d'offrir un accompagnement le plus personnalisé possible. Ainsi, chaque employé-e aura l'occasion de construire son propre parcours d'apprentissage en fonction de son rôle.

En 2023, le programme d'e-learning « Climate School » a été intégré en tant que formation obligatoire pour les nouveaux arrivants ⁽¹⁾. Une nouvelle formation est également mise à disposition des équipes avec un module plus concis permettant de couvrir les bases du changement climatique. Enfin, des formations spécifiques à certains métiers clés sont aussi disponibles sur la plateforme interne de formation et déployées au sein du Groupe. Ces modules « métier » ont été rendus obligatoires pour certaines équipes, notamment IT et Marketing.

⁽¹⁾ Cela concerne les sites qui utilisent la plateforme d'onboarding Groupe

Les partenaires de l'industrie, au sein de l'alliance « Playing for the Planet »

L'Alliance « Playing for the Planet » est un groupe de 42 organisations, membres du secteur privé du jeu vidéo, qui ont pris des engagements volontaires, spécifiques et temporels pour les personnes et la planète. Certains des plus grands noms du secteur du jeu vidéo comme Sony Interactive Entertainment, Microsoft, Rovio, Supercell, UKIE, ISFE, Bandai Namco, Unity et Ubisoft, se sont officiellement engagés à exploiter la puissance de leurs plateformes et de leurs jeux pour participer à la lutte contre la crise climatique.

Sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Alliance entend soutenir l'industrie du jeu vidéo et atteindre quatre objectifs fondamentaux :

- rallier l'industrie pour réduire son empreinte carbone afin qu'elle dispose d'outils pour mesurer, réduire et fixer des objectifs de décarbonation ;
- inspirer l'action environnementale par des activations « vertes » dans les jeux ;
- partager les apprentissages de l'initiative afin que d'autres membres de l'industrie puissent emboîter le pas ;
- explorer de nouvelles stratégies pour l'avenir autour de nouveaux jeux et approches de la narration.

En tant que membre de l'Alliance « Playing for the Planet », Ubisoft est tenu de :

- prendre des engagements spécifiques et mesurables dans des domaines tels que la décarbonation et la sensibilisation des joueurs et joueuses ;
- s'assurer du soutien de ses collaborateurs et collaboratrices et de ses partenaires sur le chemin de la durabilité ;
- partager ses apprentissages avec les autres membres et à participer activement aux groupes de travail ;
- rendre compte une fois par an des progrès effectués et prendre de nouveaux engagements.

En 2023, Ubisoft s'est engagé dans de nombreuses initiatives dans le cadre de sa participation : contribution au groupe de travail sur le plastique et les packagings, décarbonations, participation à la Green Game Jam. L'ensemble des actions de l'alliance et de ses membres sont retranscrits dans le rapport d'impact 2023 de Playing for the Planet.

Sensibiliser les joueurs et joueuses via la participation à la Green Game Jam

La Green Game Jam est un événement annuel organisé par l'Alliance Playing for the Planet. Cette compétition vise à sensibiliser les joueurs et joueuses aux enjeux climatiques à travers le gameplay. En effet, ensemble, les membres de l'Alliance Playing for the Planet ont la capacité de toucher plus d'un milliard de joueurs et joueuses. L'objectif de la Green Game Jam est d'amener les développeur-euses à créer des activations vertes dans leurs licences, qui pourront être proposées aux joueurs l'année suivante.

En 2023, ce sont 5 jeux vidéo Ubisoft qui ont pris part à l'initiative : Brawhalla, Hungry Shark World, Hungry Shark Evolution et Idle Minor Tycoon, qui font partie des projets fidèles à l'initiative. Le challenge est de proposer aux joueurs et joueuses des moyens innovants de mener une action engagée, en l'intégrant directement dans nos jeux. La Green Game Jam permet donc de donner plus de visibilité à certaines initiatives tout en suscitant un plus grand engagement chez les joueurs et les joueuses. C'est aussi une occasion pour nos équipes de trouver de nouveaux moyens d'impacter positivement nos écosystèmes. Plus de 2,5 millions de joueurs et de joueuses ont ainsi participé en jouant les quêtes, en se renseignant sur les activités de nos partenaires ou en y contribuant financièrement. Cet événement a permis aux développeur-euses de réaliser qu'ils ou elles peuvent avoir de l'influence via les jeux, dans lesquels les actions des joueurs et joueuses en ligne ont un réel impact sur l'environnement. Depuis 2021, 1,6 million d'arbres ont ainsi été plantés dans le monde réel grâce aux activations « in-game » en collaboration avec nos partenaires et nos joueurs et joueuses. Les actions confondues de nos différents studios participants à l'événement et ceux des membres de l'alliance ont permis de lever des fonds qui ont été reversés en totalité et directement à des ONG œuvrant pour la biodiversité en Amazonie, sur le plateau Himalayen et sur la côte est de l'Afrique.

Indépendamment de cet événement, les activations environnementales « in-game » 2023 ont permis de soutenir l'initiative « Waves of Change » et les actions des ONG Oceana et Marine Megafauna Foundation. L'initiative intégrée dans le jeu « Skull & Bones » a ainsi permis de soutenir la sensibilisation et la préservation des écosystèmes sous-marins.

Les studios Ubisoft ont pu observer la motivation de leurs équipes et profiter de la possibilité unique qu'offre notamment la Green Game Jam de participer à des conférences et ateliers avec leurs pairs de l'industrie, ainsi que des spécialistes de leur secteur sur les questions environnementales qui les touchent. Au-delà de son impact bénéfique sur la prise de conscience des joueurs et joueuses, cet événement permet d'engager les collaborateurs et collaboratrices au sein des studios Ubisoft, et de trouver des moyens pour l'industrie de contribuer aux questions environnementales.

5.6 GESTION ÉTHIQUE DES AFFAIRES

5.6.1 LE PLAN DE VIGILANCE

5.6.1.1 Introduction

Le Plan de vigilance s'inscrit dans le cadre de la loi no 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (aussi appelée la « loi Devoir de vigilance »). Cette loi se focalise sur les mesures visant à identifier et prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes et à l'environnement, liés aux activités du Groupe et à celles des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie (ci-après, « risques d'atteinte grave »). Ubisoft est attaché à connaître et réduire l'impact de ses risques d'atteinte grave.

Étant donné la nature des activités du Groupe, aucun risque intrinsèque présenté directement par les activités du Groupe n'a été identifié comme un risque d'atteinte grave aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes ou à l'environnement. Les risques d'atteinte grave identifiés sont d'éventuels risques indirects posés par les fournisseurs et les sous-traitants du Groupe. Ces risques ont fait l'objet d'un exercice spécifique de cartographie des risques sur l'exercice 2021/2022 et seront donc détaillés plus particulièrement dans la partie 5.6.1.2 de ce chapitre. Le Groupe s'est tout de même attaché à détailler ici les risques identifiés, quand bien même ils ne constitueraient pas des risques d'atteinte grave.

Pilotage et gouvernance

Les mesures en faveur du respect des droits humains, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement auprès des fournisseurs et sous-traitants sont prises par les équipes en charge des achats et les outils et méthodologies utilisés sont développés conjointement entre les équipes RSE, Achats, Juridique et Direction administrative. Le Plan de vigilance s'inscrit dans les démarches, les politiques et les engagements déjà existants en matière de RSE.

Implication des parties prenantes

Ubisoft a lancé en 2019 une procédure de consultation de ses parties prenantes internes et externes prenant la forme d'une analyse de matérialité sur les 20 enjeux de la stratégie RSE d'Ubisoft présentée dans la partie gouvernance du chapitre 5. Les parties prenantes sollicitées constituées des joueurs et joueuses, des partenaires d'affaires d'Ubisoft et des membres du management du Groupe ont dû évaluer leurs attentes au regard de chacun des enjeux identifiés. Cette analyse de matérialité a permis d'enrichir la cartographie des risques d'atteinte grave avec les principales priorités.

Comme évoqué en introduction, Ubisoft a mené pendant l'exercice 2021/2022 une cartographie des risques spécifique à sa chaîne d'approvisionnement, en partenariat avec un cabinet de conseil spécialisé. Ont participé à cette cartographie des équipes Ubisoft expertes de leur thématique ou de leur périmètre opérationnel et des fournisseurs représentatifs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et de leur propre secteur d'activité.

5.6.1.2 Risques directs liés aux activités du Groupe : cartographie des risques et actions mises en œuvre

Méthodologie de cartographie des risques

La présente cartographie répond aux exigences de la loi Devoir de vigilance et s'attache à cartographier les risques d'atteinte grave sur les parties prenantes internes et externes d'Ubisoft. Pour une cartographie complète des risques affectant le Groupe, se référer au chapitre 3 du présent document.

Afin d'avoir une cartographie dédiée à leurs sujets, les équipes RSE et équipes concernées d'Ubisoft se sont appuyées sur des méthodologies d'analyse des risques et d'étude d'impact issues des savoir-faire et bonnes pratiques du secteur. C'est notamment le cas des risques liés à l'utilisation et à la conservation des données personnelles.

Pour une description plus en détail des mesures prises pour atténuer les risques d'atteinte grave mentionnées ci-dessous, se référer aux enjeux correspondants dans les parties précédentes du chapitre 5 ainsi qu'au tableau des risques en annexe du présent document.

Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe

Les activités d'Ubisoft nécessitent, par leur nature, de recueillir un certain nombre de données personnelles, à la fois des employé-es du Groupe et des joueurs et joueuses. Ces données peuvent parfois inclure des données personnelles sensibles (données relatives à l'identité des personnes ou certaines données bancaires de salarié-es). C'est pourquoi Ubisoft s'engage à prendre les mesures appropriées pour protéger la vie privée et les données personnelles de ses employé-es et des tiers avec lesquels le Groupe traite (joueurs et joueuses, fournisseurs, partenaires). Ubisoft a choisi de mener son programme de conformité en se basant notamment sur les outils mis à disposition par la CNIL (par exemple, son exercice de cartographie des risques liés à l'utilisation des données personnelles en se basant sur les échelles d'impact publiées par la CNIL).

Cette cartographie a fait remonter deux types de risques potentiels :

- les risques internes, liés à une éventuelle erreur informatique ou comportementale commise par le Groupe, un ou une de ses collaborateurs ou collaboratrices ou un de ses partenaires donnant lieu à une perte de données personnelles ;
- les risques externes, liés à une opération malveillante d'un tiers contre le Groupe dans le but de subtiliser ou détourner des données personnelles impactant directement nos parties prenantes.

Pour une protection optimale des données en sa possession, Ubisoft a adopté plusieurs normes et procédures définissant les principes et mesures à respecter et à mettre en œuvre lors du traitement des données personnelles. Ubisoft ayant une présence internationale extrêmement marquée, le Groupe a mis en place des règles strictes et harmonisées en matière de protection des données personnelles, en conformité notamment avec la réglementation européenne (règlement européen général sur la protection des données « RGPD » ou « GDPR »⁽¹⁾). Ubisoft va au-delà du strict cadre réglementaire en appliquant progressivement le GDPR au niveau mondial.

⁽¹⁾ En Europe, le règlement général sur la protection des données (le « GDPR »), entré en vigueur le 25 mai 2018, a harmonisé les législations nationales des pays européens en matière de protection des données. Cette législation a considérablement accru le niveau des contraintes légales encadrant les activités des entreprises traitant des données à caractère personnel, notamment par l'imposition d'un nouveau principe de « responsabilité » (« accountability ») qui exige que toute entreprise traitant des données à caractère personnel soit en mesure de démontrer, à tout moment, qu'elle respecte les exigences du GDPR

Les mesures mises en place pour lutter contre nos risques internes incluent :

- le développement d'équipes dédiées au sujet ;
- le renforcement des moyens de contrôle offerts aux joueurs et aux joueuses et salarié-e-s concernant l'usage de leurs données personnelles (pour les joueurs et joueuses : programme de transparence et d'options pour mieux contrôler ses propres données dans les différents univers où Ubisoft est présent que ce soit sur mobile, PC ou consoles). Les politiques de confidentialité sont régulièrement mises à jour pour répondre aux attentes des joueurs et des joueuses sur le plan de la transparence et de leur parfaite compréhension des différents usages de leurs données. Les options proposées aux joueurs et aux joueuses dans le compte Ubisoft font également régulièrement l'objet d'évolutions pour leur permettre de mieux contrôler l'usage de leurs données sur le plan marketing et publicitaire ;
- le principe de « *Privacy by design* » : la prise en compte du respect des données personnelles dès la conception de nouveaux services ou la mise en place de nouveaux traitements de données personnelles ;
- le développement d'une cartographie des bases de données, afin de mieux connaître et maîtriser l'ensemble des supports de stockage de données personnelles ;
- des actions de formation, de communication et de sensibilisation à l'égard des salarié-es ;
- des exigences contractuelles renforcées en matière de données personnelles avec nos partenaires (signature de contrats relatifs à la protection des données avec les tiers) ;
- des moyens opérationnels de partage sécurisé des données à des tiers ;
- des moyens opérationnels et techniques pour assurer la sécurité et la confidentialité des données ;
- la réalisation d'études d'impact relatives à la vie privée ⁽²⁾ (« *privacy impact assessment* »).

Les mesures mises en place pour lutter contre les risques externes liés à des actions malveillantes incluent :

- la mise en place de procédures par le service client pour s'assurer de l'identité des personnes concernées préalablement à la communication des données personnelles ;
- la mise en place d'un programme de sécurité visant à réduire le risque de fuite de données sur les systèmes stockant des données personnelles ;
- la mise en place d'un programme de formation et de sensibilisation à la sécurité des données à destination des équipes ;
- le processus de « *Privacy By Design* » cité ci-avant qui inclut également des aspects sécurité.

Dans tous les cas, Ubisoft notifie les violations de données à caractère personnel aux autorités de protection des données compétentes et aux personnes concernées en application des réglementations en vigueur. Des moyens opérationnels ont également été mis en place pour s'assurer des réponses apportées aux requêtes judiciaires et administratives.

Risques liés à la position du Groupe comme employeur responsable

Les risques identifiés par le Groupe quant à sa position d'employeur responsable ne constituent pas à ce jour des risques d'atteinte grave. Parmi les risques identifiés :

- **les risques psycho-sociaux** liés à l'évolution des cadences de travail durant le temps de développement des jeux : Ubisoft est attentif à l'équilibre de vie de ses collaborateurs et collaboratrices et assure un suivi rigoureux du temps de travail de ses équipes, pouvant ainsi proposer des dispositifs compensatoires pour les périodes de travail les plus denses. Des changements ont été introduits dans l'organisation de notre processus de production des jeux, ce qui a permis une meilleure organisation du temps de travail des équipes de développement. Les délais accordés à la période de finition ont été augmentés jusqu'à 12 mois, afin de mieux anticiper les échéances liées aux sorties de jeu. En 2021, le Groupe a travaillé avec un partenaire externe pour mener un audit global sur le temps de travail et les heures supplémentaires afin de mieux comprendre le contexte global des conditions de travail des équipes. Cet audit a débouché sur de nouvelles mesures décidées par l'équipe de direction qui ont été mises en place en 2022 (voir section 5.3.3 pour plus de détails) ;
- **le risque de harcèlement et discrimination au travail** : le Code de conduite a été mis à jour, partagé à toutes les équipes lors d'une nouvelle campagne, avec un taux de signature de 93,4 % au 31 mars 2024. Une politique anti-harcèlement et une politique anti-discrimination sont partagées avec l'ensemble des équipes au niveau Groupe. Le processus de recueil des avis des équipes (Cf. 5.4) permet aujourd'hui une plus grande écoute des signaux faibles. Enfin, les formations traitant du harcèlement et de la non-discrimination ont été ajoutées à la campagne annuelle « *Ubisoft Fundamentals* », avec un taux de complétion de 92 % pour la troisième édition en 2024 ;
- **le risque de précarité des conditions de travail des équipes** : Ubisoft opère un recours limité aux travailleur-euses saisonnier-ères et intérimaires, et internalise une part importante des activités adjacentes au développement de jeu (test, traduction, centrales d'appels). Les métiers dont les conditions de travail peuvent être les plus exposées au risque de précarité font l'objet d'un suivi attentif par les équipes RH qui développent, lorsque cela est possible, des parcours de carrière leur permettant de rejoindre le secteur de façon pérenne.

Risques liés à l'impact environnemental du Groupe

De par la nature de ses activités, le Groupe n'a identifié aucun risque d'atteinte grave à l'environnement ou à des écosystèmes identifiés. Les seuls risques identifiés présentent un impact structurel, tel que l'impact carbone. Ubisoft avait fixé un objectif chiffré de réduction des émissions de GES par salarié-e de -8,8 % ⁽³⁾ pour décembre 2023, qui a été atteint. Afin de poursuivre dans son engagement environnemental, le Groupe s'est fixé un objectif de réduction des émissions de GES par salarié-e de -10,8 % ⁽⁴⁾ expirant en décembre 2024. Pour atteindre cet objectif, le Groupe poursuit la mise en place de son plan de contribution à la neutralité carbone mondiale, qui passe par la décarbonation de ses opérations directes combinée à des projets d'achat volontaires de crédits carbone. Pour plus d'informations sur les mesures prises pour la réduction de notre impact carbone, se reporter à la partie 5.5.

⁽²⁾ Ici aussi, Ubisoft a fait le choix de suivre la méthodologie proposée par la CNIL

⁽³⁾ Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2019, valeur de référence 5,7 TeqCO₂

⁽⁴⁾ Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2021, valeur de référence 9,5 TeqCO₂

5.6.1.3 Risques indirects liés aux entreprises avec lesquelles le Groupe entretient une relation commerciale établie

Méthodologie de cartographie des risques et parties prenantes

Lors du dernier exercice, les risques qu'Ubisoft a considérés comme significatifs au regard du devoir de vigilance sont liés à la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Ubisoft a donc mené pendant l'exercice 2021/2022 une cartographie des risques spécifique à sa chaîne d'approvisionnement, accompagné par un cabinet de conseil spécialisé. L'objectif de cette analyse était d'identifier les risques significatifs dans sa chaîne d'approvisionnement en termes de droits humains, de santé et sécurité des personnes et d'impact sur l'environnement, et d'évaluer la criticité des familles d'achat de cette chaîne d'approvisionnement au regard de ces thématiques de risque.

Dans un premier temps, le Groupe s'est attaché à identifier l'ensemble des risques que représente l'établissement de relations commerciales avec des tiers externes, sur trois axes :

risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement. Cette phase d'identification des risques a été faite via des entretiens, questionnaires et une recherche documentaire, sollicitant les équipes expertes de leur thématique ou de leur périmètre opérationnel et des fournisseurs représentatifs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et de leur propre secteur d'activité. Ces risques identifiés ont ensuite pu être agrégés en 17 risques saillants.

Sur la base de ces entretiens et ces recherches, une criticité brute des risques identifiés a été évaluée, basée sur leur probabilité d'occurrence et sur leur impact estimé sur les parties prenantes concernées. Elle ne prend pas en compte les mesures de gestion ou de contrôle des risques mises en œuvre par le Groupe ou les entreprises concernées et est évaluée indépendamment du montant d'achat alloué. Cette criticité est échelonnée sur 4 niveaux allant de « faible » à « élevée ». Ainsi, les 17 risques sont suivis sur une cartographie globale regroupant l'ensemble des périmètres achat opérationnels du Groupe.

Libellé	Catégorie	Criticité brute
Travail forcé, d'esclavage moderne et/ou de travail des enfants	Droits humains	Élevée
Non-respect des réglementations sur les heures de travail et sur les droits du travail	Droits humains	Élevée
Traite d'êtres humains	Droits humains	Élevée
Achat de produits électroniques dont les minerais proviennent de zones de conflit	Droits humains	Élevée
Aggravation imprévue de l'empreinte carbone	Environnement	Élevée
Harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail	Droits humains	Significative
Détérioration des conditions de travail ou des conditions de vie	Droits humains	Significative
Troubles psycho-sociologiques dans les lieux de travail	Santé et Sécurité	Significative
Utilisation de matières premières toxiques	Environnement	Significative
Échec dans la gestion des déchets	Environnement	Significative
Utilisation d'emballages non durables	Environnement	Significative
Heures supplémentaires excessives pour les travailleurs qualifiés	Droits humains	Modérée
Défaut de protection des données personnelles des parties prenantes d'Ubisoft	Droits humains	Modérée
Travail illégal ou exécuté par une personne dans une situation irrégulière	Droits humains	Modérée
Instabilité de l'emploi	Droits humains	Modérée
Conditions de santé et de sécurité inadéquates sur les sites de production pouvant entraîner un accident sur le lieu de travail	Santé et Sécurité	Modérée
Pollution sur le site	Environnement	Modérée

Cette analyse se focalisant sur les risques d'atteinte grave, aucun risque n'apparaît comme étant faible. Les achats au sein du Groupe sont assurés par l'ensemble de ses entités et peuvent être répartis sur différents périmètres opérationnels en fonction de leur famille d'achat. Une fois les 17 risques identifiés, un croisement a été effectué avec les familles d'achat issues de la nomenclature achats de l'ensemble des périmètres opérationnels du Groupe, tout fournisseur ou sous-traitant

rentrant dans une de ces familles. Ce croisement a permis d'établir quels risques touchaient quelles familles d'achat et a permis de faire émerger les familles d'achat les plus à risque. Pour chaque famille d'achat, les trois typologies de risques – environnement, santé et sécurité des personnes, droits humains et libertés fondamentales – ont été considérées comme à risque faible, modéré, significatif ou élevé, selon la grille suivante :

Risque faible	Risque modéré	Risque significatif	Risque élevé
La famille d'achat relève d'un risque faible sur cette typologie de risques si elle satisfait les critères suivants : ■ Aucun risque relevé	La famille d'achat relève d'un risque modéré sur cette typologie de risques si elle satisfait les critères suivants : ■ Trois ou moins de trois risques identifiés ■ Aucun risque élevé	La famille d'achat relève d'un risque faible sur cette typologie de risques si elle satisfait les critères suivants : ■ Trois ou moins de trois risques identifiés ■ Un risque élevé identifié	La famille d'achat relève d'un risque faible sur cette typologie de risques si elle satisfait au moins l'un des critères suivants : ■ Plus de trois risques identifiés ■ Au moins deux risques élevés identifiés

Sur la base de cette grille et en recoupant les risques identifiés avec les familles d'achat, la cartographie suivante a pu être développée.

	Opérations marketing et de production			PSNC	Informatique			Frais généraux		Bâtiments		Manufacturing			
	Marketing	Opérations post-lancement et certifications	Production		Prestations de services non créatifs	Hébergement/Services informatiques	Logiciels	Matériel informatique	Télécommunications	Frais de bureau	Voyages	Travaux de construction	Gestion des installations	Produits dérivés	Supports promotionnels
Droits humains	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santé et sécurité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Environnement	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- Risque faible
- Risque modéré
- Risque significatif
- Risque élevé

À noter cependant que dans le cadre de son activité de production, d'édition et de distribution de jeux vidéo, Ubisoft peut avoir recours à la sous-traitance notamment pour les prestations afférentes au conseil informatique, aux développements externes/free-lance, au marketing et autres activités annexes. L'externalisation de ses activités réduit le contrôle que le Groupe peut avoir sur les risques d'atteinte grave aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes ou encore à l'environnement.

5.6.1.4 Mise en place et suivi des mesures

La mise en œuvre du plan de vigilance est réalisée par le département du contrôle et de l'audit interne, notamment par l'experte conformité (recrutée en août 2023) qui assure le déploiement, l'animation, et le suivi des différentes mesures du plan. Les mesures du plan sont adoptées en collaboration notamment avec les départements Impact, Achats, Diversité et Inclusion, Juridique, Ressources humaines.

Une procédure d'évaluation des nouveaux fournisseurs a été déployée au cours de l'exercice 2024. Elle couvre notamment les périmètres du Devoir de vigilance (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement, corruption).

Avant toute entrée en relation d'affaires avec un nouveau fournisseur, le niveau de risque initial associé au tiers est mesuré à partir de critères de risque. En fonction du niveau de risque, une analyse plus approfondie peut être menée par l'équipe compliance. Des mesures de réduction des risques sont adoptées le cas échéant. La création d'un nouveau compte fournisseur est conditionnée à la réalisation de l'évaluation complète du tiers.

Par ailleurs, sur certaines familles d'achat identifiées comme à risque, des mesures supplémentaires sont prises, telles que des clauses contractuelles spécifiques à ces familles, ou des audits sociaux sur site menés par un tiers indépendant sur la base de

normes de référence internationales. De plus, le Code de conduite fournisseur, adopté en 2022, est annexé aux contrats avec les fournisseurs du Groupe. Ce Code comprend notamment des sections dédiées à la protection des droits humains et de l'environnement. Les fournisseurs s'engagent également sur ces principes en signant ce Code.

5.6.1.5 Dispositif d'alerte

Une plateforme d'alerte en ligne et sécurisée est destinée à recueillir les signalements de situations contraires au Code de conduite du Groupe ou intégrant toute atteinte au droit international ou local de la part de ses parties prenantes.

Ce dispositif, géré à un niveau Groupe, est hébergé par une plateforme indépendante d'Ubisoft qui permet l'anonymat de la personne émettant une alerte. Ubisoft s'engage à traiter tous les signalements de manquements et à mener l'enquête avec rapidité et impartialité. Ubisoft s'engage également à protéger la confidentialité à toutes les étapes du processus de signalement et d'enquête. À ce titre, le Groupe ne tolère aucune mesure ou menace de représailles à l'encontre d'une personne émettant une alerte en toute bonne foi.

Les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft sont sensibilisés à ce dispositif d'alerte, notamment à travers la signature annuelle du Code de conduite du Groupe qui dispose d'une section dédiée aux signalements des manquements et à l'importance du mécanisme d'alerte dans la culture éthique de l'entreprise. Une politique Groupe – disponible auprès des salarié-es – détaille également les différentes étapes de l'alerte, de son émission à son traitement. En outre, les collaborateurs et collaboratrices disposent d'autres canaux (ligne hiérarchique, adresse électronique dédiée, etc.) afin de remonter leurs signalements.

Les fournisseurs sont informés de la possibilité de recourir à la ligne d'alerte du Groupe dans le Code de conduite fournisseur.

5.6.2 DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

Les départements en charge des achats chez Ubisoft sont attentifs à l'établissement de relations pérennes avec les différents partenaires d'affaires. Ils identifient ainsi régulièrement des axes d'amélioration et mettent en place des plans de progrès conjoints qui favorisent une relation « gagnant-gagnant » entre Ubisoft et ses partenaires. En plus de l'application des lois Sapin 2 et Devoir de vigilance qui ont permis de renforcer les critères de sélection, Ubisoft a pour ambition de favoriser les prestataires et fournisseurs qui ont une réelle démarche d'impact social, sociétal et environnemental positif. Ainsi, à l'échelle de plusieurs filiales, plusieurs postes de dépenses intègrent des critères sociaux et environnementaux : choix de prestataires chargés de l'entretien utilisant des produits éco-labellisés, priorisation d'entreprises adaptées telles que les ESAT en France, fabrication de certains produits dérivés en utilisant des matières issues du recyclage, etc.

Ainsi la démarche d'Ubisoft en matière d'achats durables s'appuie sur les axes suivants :

- (1) traiter équitablement les partenaires à chaque étape de la relation professionnelle en réalisant des appels d'offres ouverts et concurrentiels où les contacts personnels ne contournent pas les processus d'acquisition officiels ;
- (2) mener des analyses RSE de vigilance raisonnable (due diligence) sur les fournisseurs ou prestataires pressentis pour signer des contrats avec Ubisoft ;

- (3) faire signer un contrat qui inclut le Code de conduite fournisseur du Groupe, lancé en novembre 2022, présentant le minimum qu'un fournisseur doit respecter en matière de santé et sécurité des personnes, droits humains, environnement et éthique des affaires lors de sa relation d'affaires avec Ubisoft ;
- (4) accorder une préférence aux fournisseurs et sous-traitants qui proposent une démarche RSE volontaire d'impact positif, avec notamment un objectif validé par la Science Based Targets initiative (SBTi) que d'ici 2026 Ubisoft ait 67 % de ses fournisseurs en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés, les biens d'équipement et le transport et la distribution en amont, aient des science-based targets ;
- (5) assurer la procédure de recueil de plaintes et d'incidents la plus ouverte et disponible possible pour assurer un respect optimal et permanent des normes et procédures en place en matière de RSE.

Au-delà des critères de sélection basés sur l'impact positif des fournisseurs nommés ci-dessus, le présent plan présente les mesures prises pour la réduction du risque lié aux problématiques de santé et sécurité des personnes, droits humains et libertés fondamentales, et protection de l'environnement.

5.6.3 LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Présent dans plusieurs pays, Ubisoft s'attache à respecter la réglementation fiscale : les entités déclarent et paient leurs impôts en conformité avec leurs obligations locales ainsi que les taxes qui leur incombent. Le Groupe répond de manière appropriée et dans les meilleurs délais aux demandes des administrations fiscales dans le cadre des échanges d'informations et en conformité avec les conventions fiscales. Le Groupe ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

Une politique de prix de transfert régit les transactions intragroupe. Celle-ci s'appuie sur les recommandations de l'OCDE et notamment sur le principe de pleine concurrence. Une étude régulière comparative des taux de rémunération des transactions intragroupe au niveau mondial permet d'assurer la cohérence des pratiques mises en place.

Le Groupe respecte les obligations de « reporting pays par pays » présentant : le chiffre d'affaires, le bénéfice avant impôts, les impôts acquittés et dus, les effectifs... Il en ressort clairement que ses choix d'implantation ne sont pas guidés par des considérations fiscales.

5.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

5.7.1 RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS

Ubisoft a défini son référentiel afin de suivre les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe en s'appuyant sur :

- les exigences réglementaires des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-2 instituant une Déclaration de performance extra-financière (ci-après la « DPEF ») suite à la transposition de la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières (ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et décret n° 2017-1265 du 9 août 2017) ;
- le référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI), organisation multipartite qui élabore un référentiel d'indicateurs de reporting développement durable internationalement reconnu et dont la mission est de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés.

L'ensemble des informations requises dans la DPEF figure dans les tables de concordance applicables en fin du présent Document d'Enregistrement Universel.

5.7.2 PÉRIODE DE REPORTING

Les périodes de reporting diffèrent selon les thématiques RSE. Celles-ci s'analysent comme suit :

Données RSE	Périodes de reporting	
	01/04/23 – 31/03/24 (12 mois)	01/01/23 – 31/12/23 (12 mois)
Sociales	✓	
Sociétales	✓	
Environnementales		✓

5.7.3 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre pris en compte pour le reporting RSE est le Groupe, qui se définit comme l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale.

Toutefois, certains indicateurs ne sont disponibles que sur un périmètre restreint. Dans ce cas, et par souci d'harmonisation, le périmètre retenu comme périmètre de référence est défini comme suit :

- **indicateurs sociaux liés aux effectifs et formations** : toutes les sociétés du Groupe ;
- **indicateurs sociaux liés aux absences** ⁽¹⁾ : sociétés hors France ≥ 20 personnes à l'exception d'i3D.net LLC (US) et Blue Mammoth et toutes sociétés françaises ⁽²⁾ ;
- **indicateurs environnementaux** ⁽³⁾ : sites hors France ≥ 20 personnes et sites français ⁽²⁾.

Le cas échéant, le périmètre pris en compte est toujours notifié en indiquant les sociétés/sites concernés et/ou leur représentativité par rapport à l'effectif du Groupe.

5.7.4 CHANGEMENT DE MÉTHODE/MODALITÉ PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

Évolution de la méthode de calcul des indicateurs environnementaux

Le reporting environnemental présente un calcul complet du BEGES et intégrant depuis 2020 une évaluation de l'impact carbone du télétravail.

Évolution de la méthode de calcul des indicateurs sociaux

Formations

Les indicateurs de formation en présentiel sont calculés sur le nombre d'heures réel suivis par les collaborateurs et collaboratrices ayant complété la formation sur l'exercice fiscal 2023-24. Les indicateurs de formation e-learning sont calculés sur le nombre d'heures pédagogique de la formation. Le reporting s'appuie comme l'année passée sur deux sources de données différentes : la plateforme ULearn pour les entités utilisant l'outil ou les fichiers de suivi locaux.

⁽¹⁾ Le périmètre ainsi défini couvre 99,5 % des effectifs Groupe à fin mars 2024

⁽²⁾ Scope défini sur la base des effectifs Groupe à fin septembre 2023

⁽³⁾ Le périmètre ainsi défini couvre 99,6 % des effectifs Groupe à fin mars 2024

5.7.5 INDICATEURS JUGÉS NON PERTINENTS PAR LE GROUPE NE FAISANT PAS L'OBJET D'UN DÉVELOPPEMENT PARTICULIER DANS LA DPEF

Thématiques de la DPEF	Commentaires Ubisoft
■ Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Dans le cadre de la lutte contre le gaspillage alimentaire, le groupe Ubisoft gère de faibles quantités de déchets alimentaires, compte tenu de son activité.
■ Les moyens de lutte contre la précarité alimentaire et le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	Non applicable au regard de notre activité.
■ Le respect du bien-être animal	Non applicable au regard de notre activité.
■ La promotion du sport et de l'activité sportive	Bien que non applicable au regard de notre activité, la promotion du sport et de l'activité physique est mise en avant à travers certains jeux du portefeuille Ubisoft, tels que <i>Just Dance</i> ®.
■ Les actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves	Non applicable au regard de notre activité.

5.7.6 PRINCIPE DE REPORTING

L'équipe Impact est en charge de piloter et de coordonner le reporting RSE. À ce titre, elle a élaboré ce protocole de reporting qui précise :

- la liste des indicateurs RSE faisant apparaître leur correspondance au référentiel GRI ;
- les définitions des indicateurs pour qu'elles soient uniformes pour l'ensemble du Groupe et ne laissent pas place à l'interprétation ;
- le périmètre retenu ;
- la démarche à suivre pour la collecte des informations et le calcul des indicateurs ;
- les sources d'information et justificatifs à fournir (Celles-ci ne sont pas exhaustives. Elles sont données à titre d'exemples et pourront être complétées le cas échéant) ;
- le format de collecte des données/informations ;
- la liste des indicateurs publiés et la référence des paragraphes concernés du document de référence du Groupe de la période N-1.

Ce protocole sert de référence à la collecte et la consolidation des données. À cette fin, l'équipe Impact se charge de :

- communiquer auprès des correspondants locaux en vue de collecter les informations requises ;
- s'assurer que les informations collectées puissent être disponibles, homogènes et documentées ;
- contrôler l'exhaustivité, la cohérence et la vraisemblance des données (Cf. 5.8) ;
- s'assurer que :
 - l'absence de remontée d'information est justifiée et expliquée,
 - toute variation des données quantitatives supérieure à +/-15 % par rapport à la période précédente est commentée ;
- valider de façon formelle les données collectées.

Une fois les données collectées validées, l'équipe Impact intervient également pour :

- consolider les données ;
- rédiger la déclaration consolidée de performance extra-financière ;
- valider la sincérité des informations RSE présentées dans la déclaration consolidée de performance extra-financière qui sera publiée dans le Document d'Enregistrement Universel du groupe Ubisoft.

Précisions sur les contrôles internes effectués sur les données collectées et consolidées

Afin de fiabiliser l'information publiée, les données collectées et consolidées font l'objet de contrôles formalisés tels que :

- revue analytique des données (comparatif avec les données n/n-1) ;
- analyse et calcul de ratios ;
- contrôles de cohérence ;
- contrôles par sondage sur pièces.

Précisions sur les modalités de collectes des données

- Concernant les **indicateurs sociaux**, ceux-ci sont collectés :
 - soit directement via la plateforme MicroStrategy qui permet d'exploiter les données du logiciel de gestion des ressources humaines (dénommé HRTB) utilisé par l'ensemble des filiales du Groupe,
 - soit par la plateforme de gestion des formations (dénommée ULearn),
 - soit via un espace Sharepoint interne qui permet de collecter et valider les informations sociales non suivies dans la plateforme HRTB.

À noter que pour l'ensemble des indicateurs sociaux, les effectifs pris en compte sont ceux définis dans l'effectif total sauf précisions spécifiques.

- Concernant les **indicateurs environnementaux** sont collectés :
 - au niveau de chaque site à l'aide d'un questionnaire qualitatif et quantitatif administré via l'outil de reporting Act21, établi en fonction du protocole de reporting,
 - à l'aide des informations de facturation pour les consommations d'énergie,
 - auprès des services et outils transverses pour la collecte de données globales au niveau Groupe.

Consolidation et vérification

Les données sociales, environnementales et sociétales sont transmises par les filiales à l'équipe Impact en charge de collecter les données et de veiller à leur cohérence.

Sur la base de l'ensemble des données consolidées, l'équipe Impact réalise différents contrôles (revue analytique des données, contrôles de cohérence, contrôles par sondage sur pièces...) pour fiabiliser l'information publiée.

5.7.7 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES SUR LES INDICATEURS

Concernant les données joueurs et joueuses

- L'utilisation de l'indicateur du pourcentage de joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne déclarant avoir lu un Code de conduite applicable au jeu a été reconduite. Il s'agit d'un pourcentage tiré d'un baromètre annuel réalisé en partenariat avec notre institut de sondage partenaire auprès d'un échantillon représentatif de nos joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne dans différents pays (sur base CRM en prenant en compte trois niveaux de temps de jeu : faible/moyen/élevé).

Concernant les données sociales

- L'effectif se définit comme l'ensemble des salarié-es inscrit-es en fin de période, quel que soit le type d'emploi (à temps plein ou à temps partiel) ayant un contrat de travail avec ou sans limitation de durée. Sont exclu-es les intermittent-es, les saisonnier-ères, les « free-lances » ou travailleur-seuses indépendant-es, stagiaires, les sous-traitant-es et intérimaires.
- Une embauche se définit comme toute personne entrant dans l'effectif inscrit au cours de la période.
- Depuis l'exercice fiscal 2022, le calcul de l'écart des rémunérations entre femmes et hommes est élaboré en partenariat avec un prestataire de service spécialisé : PayScale pour l'exercice 2024, Aon pour les exercices précédents. L'écart des rémunérations entre les hommes et les femmes, basé sur l'effectif global, est calculé sur la base d'une analyse statistique de régression. Cette analyse permet de modéliser les relations entre la rémunération et différentes variables telles que la localisation, le poste, la performance, le niveau de responsabilité et l'expérience. Elle permet ainsi de définir pour chaque collaborateur et chaque collaboratrice les écarts non expliqués par ces variables et ainsi d'identifier les situations potentielles d'iniquité. Le score global du Groupe est calculé en agrégeant ces écarts individuels. Le score est supérieur à zéro lorsque l'écart est en faveur des hommes et inférieur à zéro lorsque l'écart de rémunération est en faveur des femmes. La même méthodologie est utilisée pour évaluer l'écart de rémunération entre les différentes ethnies aux États-Unis.
- Pour la détermination du nombre d'heures de formation (hors e-learning), seules sont considérées les actions de formation réalisées en présentiel ou classe virtuelle par un-e formateur/formatrice interne/externe et les participations aux conférences spécialisées inscrites au plan de formation. Sont donc exclues de ce total les formations e-learning suivies en autonomie, les réunions d'équipes, etc. Par ailleurs, les heures

réelles de formation relatives aux sessions réalisées et achevées sur l'exercice sont prises en compte et ceci quelle que soit leur durée. Les heures de formation recensées concernent également celles dispensées aux salarié-es présent-es sur l'exercice et ayant quitté le Groupe à la date de clôture.

- Pour la détermination des formations e-learning, sont considérés tous les programmes de formations passant par la plateforme interne ULearn ou des formations suivies via des plateformes externes suivies en autonomie par les salarié-es présent-es sur l'exercice et ayant quitté le Groupe à la date de clôture. Seules les heures pédagogiques de formation relatives aux sessions réalisées et achevées sur l'exercice sont prises en compte et ceci quelle que soit leur durée.
- Pour la détermination du nombre de salarié-es formé-es, un-e salarié-e participant à plusieurs programmes de formation est compté pour un-e. Le nombre de salarié-es ayant suivi une formation en e-learning est également précisé et fait l'objet d'un indicateur séparé.
- Le taux d'absentéisme est calculé en comptabilisant le nombre total de jours d'absence, qui auraient normalement été des jours travaillés, dus à des maladies, des accidents du travail ou des accidents de trajet, parmi les salarié-es faisant partie de l'effectif. Cette somme est ensuite divisée par le nombre total de jours théoriques travaillés par les salarié-es qui ont travaillé au moins un jour entre le 1^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024.
- Un manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant également les stagiaires non pris-es en compte dans les effectifs).
- Le Groupe a défini les « Top Leaders » en fonction de leur criticité et de leur impact sur l'entreprise. Cette liste de dirigeants comprend le PDG et ses subordonnés directs, les postes stratégiques au sein de Global Publishing, G&A et Production HQ, les Directeurs généraux des studios HD et mobiles, les producteurs, les responsables créatifs et les Directeurs techniques des grandes productions, ainsi que les responsables technologiques clés de nos équipes Prod Tech et On-Line Services.
- Le pourcentage de collaborateurs et collaboratrices locaux est défini par la part d'employé-es ayant la même nationalité que leur lieu de travail, sur le nombre d'employé-es ayant rempli cette information dans HRTB. Cette information est renseignée en fonction des exigences réglementaires locales.

Concernant les données environnementales

- Le reporting intègre les données relatives à l’empreinte environnementale des consommables utilisés par les fournisseurs du Groupe pour la fabrication des jeux et produits dérivés.
- Pour la détermination des émissions de GES, le Groupe a retenu les modalités suivantes ⁽¹⁾ :

Achats ⁽²⁾	<ul style="list-style-type: none"> ■ Répartition des achats en 10 catégories (excluant les services et biens déjà pris en compte dans d’autres catégories d’émissions) et application des facteurs d’émissions monétaires ADEME.
Bâtiments (énergie des bureaux) ⁽³⁾	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte en local de la consommation énergétique sur l’année 2023. ■ Application de facteurs d’émission en fonction de l’utilisation d’énergies renouvelables selon l’approche market-based (source : Ademe, AIB, EPA, gouvernement local).
Bâtiments (énergie du télétravail) ⁽⁴⁾	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estimation de la consommation électrique au bureau et au domicile en cas de télétravail. Ces émissions sont incluses dans le scope 2 du BEGES.
Bâtiments (air conditionné)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte en local du nombre de systèmes de climatisation. Estimation de la répartition des gaz. ■ Application de facteurs d’émissions ADEME.
Bâtiments (immobilisations)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte de la surface en m² des bâtiments et du nombre de places de parking depuis notre outil interne de gestion du parc immobilier. ■ Application de facteurs d’émissions ADEME.
Centres de données (énergie)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte en local de la consommation énergétique sur l’année 2023. ■ Application de facteurs d’émissions en fonction de l’utilisation d’énergies renouvelables selon l’approche market-based (source : Ademe, AIB, EPA, gouvernement local).
Centres de données (serveurs)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Application de facteurs d’émissions sur le nombre de serveurs fournis par les fabricants selon les modèles les plus représentatifs du parc Ubisoft sur la durée de vie.
Centres de données (immobilisations)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte en local du nombre de m² de bâtiments. ■ Application de facteurs d’émissions ADEME.
Centres de données (services d’hébergement)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Application de facteurs d’émissions monétaires ADEME.
Équipements informatiques ⁽⁵⁾	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inventaire en local des équipements informatiques à l’exception des serveurs dans les centres de données. ■ Application de facteurs d’émission ADEME sur la durée de vie.
Fret	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte des t.km selon le moyen de transport et application de facteurs d’émissions ADEME.
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte ou estimation de la composition des principales catégories de produits et quantités. ■ Application de facteurs d’émissions ADEME sur les poids des différents matériaux.
Trajets domicile-travail ⁽⁶⁾	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte en local des modes de transport utilisés. Calcul en fonction de la ville d’implémentation et du nombre de jours ouvrés et en présentiel.
Visiteurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Application d’un facteur d’émissions fourni par un expert externe en 2015, au prorata du nombre de jours en présentiel.
Voyages d’affaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Collecte en local des vols réservés pour les membres et invité-es des entités en 2023. ■ Application de facteurs d’émissions ADEME (suivant la méthodologie 2021 incluant les traînées).

(1) N’inclut pas la nourriture des employé-es, les nuits d’hôtel, les autres voyages (hors vols en avion) qui ne sont pas considérés comme suffisamment pertinents pour les activités du Groupe

(2) Les achats de services désignent une très large variété de prestations et les facteurs d’émissions monétaires – ici utilisés – restent moins précis que les facteurs d’émissions physiques – utilisés pour les autres postes d’émissions

(3) Désigne les consommations facturées, sont exclues les consommations énergétiques indissociables des charges de certains sites

(4) Le périmètre du calcul du taux de télétravail couvre les sociétés françaises et les sociétés hors France comptant 20 personnes ou plus au 30 septembre 2023, soit 99,5 % des effectifs au 31 mars 2024

(5) Le périmètre de reporting couvre 100 % des sites français et hors France, à l’exception des sites i3D.net

(6) Estimé sur la base des effectifs pour les trajets domicile-travail et les visiteurs

5.7.8 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DES INDICATEURS

Les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l’absence d’harmonisation des définitions et législations nationales/internationales ;
- de la représentativité des mesures et estimations effectuées ;
- des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.

Ubisoft est dans une démarche d’identification, d’élaboration et de suivi des KPIs « protection des données personnelles », « comportements toxiques en ligne » et « protection des mineurs » ; les premiers résultats devraient pouvoir être publiés dans le cadre du rapport de durabilité relatif à l’exercice fiscal 2024-25.

5.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 mars 2024

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, Commissaire aux comptes de la société Ubisoft Entertainment S.A, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 mars 2024, présentées dans le rapport de gestion de la société Ubisoft Entertainment S.A (ci-après la « Société » ou l'« Entité »), en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- ▶ Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Le présent rapport est établi conformément au programme de vérification RSE_SQ_Programme de vérification_DPEF.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre mi-mars et fin mai sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, la Direction Responsabilité Sociétale de l'entreprise, les responsables Ressources Humaines et Environnement des entités auditées et la Direction Business Strategy & Live Performance.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et ;
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considéré les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽¹⁾ et couvrent entre 9 et 2 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant,
Mazars SAS

Paris La Défense, le 27 mai 2024

Julien MAULAVE
Associé

Souad EL OUAZZANI
Associée RSE & Développement Durable

⁽¹⁾ Risques sociaux : Chengdu Ubi Computer Software Co., Ltd ; Ubisoft Entertainment Sweden AB ; Ubisoft Entertainment India Private Limited ; Ubisoft Inc (San Francisco) ; Ubisoft Singapore Pte Ltd.; Shanghai Ubi Computer Software Ltd ; Ubisoft Toronto Inc.
Risques environnementaux : Chengdu ; Malmö ; Pune ; San Francisco ; Singapour ; Toronto

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- ▶ Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

ANNEXE 1 : INFORMATIONS REVUES EN TESTS DE DÉTAIL

- Effectif total au 31/03 et répartition par âge, sexe et zone géographique ;
- Pourcentage de femmes managers ;
- Pourcentage de salariés locaux inscrits en fin de période ;
- Durée moyenne de formation (en heures) par salarié formé ;
- Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt ;
- Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt ;
- Nombre de jours d'absence liés à la maladie (toutes raisons confondues) ;
- Consommation d'électricité (hors serveurs) ;
- Pourcentage de la consommation d'électricité provenant de sources renouvelables ;
- Consommation de gaz ;
- Nombre de kilomètres parcourus en avion.

ÉTATS FINANCIERS

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2024	182	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	274
6.1.1	États de synthèse	182			
6.1.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	186	6.5	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	280
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	239	6.6	RÉSULTATS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	282
6.3	COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2024	245			
6.3.1	États de synthèse	245			
6.3.2	Notes annexes aux comptes sociaux	248			

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2024

6.1.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

Bilan

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Net 31/03/24	Net 31/03/23
Goodwill	17 à 20	73,3	73,2
Autres immobilisations incorporelles	21 à 23	2 075,4	1 776,1
Immobilisations corporelles	24 à 25	164,3	187,9
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	26 à 27	278,4	271,9
Participation dans les entreprises associées		—	—
Actifs financiers non courants	37	50,9	53,7
Actifs d'impôt différé	30	186,6	252,0
Actifs non courants		2 828,9	2 614,9
Stocks et en-cours	10	8,8	18,5
Clients et comptes rattachés	5	746,2	268,3
Autres créances	12/31	247,0	206,5
Actifs financiers courants	37	0,1	0,7
Actifs d'impôt exigible		85,3	71,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36	1 205,2	1 490,9
Actifs courants		2 292,7	2 056,0
TOTAL ACTIF		5 121,6	4 670,8

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/03/24	31/03/23
Capital social	46 à 47	9,9	9,7
Primes		675,0	630,2
Réserves consolidées	49 à 50	1 034,0	1 333,4
Résultat consolidé		157,8	-494,2
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		1 876,6	1 479,2
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	51	2,6	3,5
Total capitaux propres		1 879,3	1 482,6
Provisions	33	21,9	20,9
Engagements envers le personnel	14	20,3	17,1
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	36	2 082,4	2 325,2
Passifs d'impôt différé	30	36,9	69,5
Autres passifs non courants	33	23,3	16,7
Passifs non courants		2 184,8	2 449,3
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	36	427,4	137,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	157,1	123,1
Autres dettes	6/33	450,2	464,6
Dettes d'impôt exigible		22,8	14,2
Passifs courants		1 057,5	738,9
TOTAL PASSIF		5 121,6	4 670,8

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/03/24	% du CA	31/03/23	% du CA
Chiffre d'affaires	4	2 300,9	100 %	1 814,3	100 %
Coût des ventes		-204,2		-216,6	
Marge brute		2 096,7	91 %	1 597,8	88 %
Frais de recherche et développement	8	-1 071,0		-1 440,4	
Frais de marketing	8	-413,3		-343,2	
Frais administratifs et informatiques	8	-291,1		-301,5	
Résultat opérationnel courant		321,2	14 %	-487,3	-27 %
Autres charges opérationnelles non courantes	9	-7,7		-103,0	
Autres produits opérationnels non courants	9	—		4,6	
Résultat opérationnel		313,6	14 %	-585,8	-32 %
<i>Intérêts sur opérations de financement</i>		-74,8		-36,0	
<i>Produits de trésorerie</i>		24,9		12,5	
Coût de l'endettement financier net		-49,8		-23,5	
Résultat de change		-6,2		4,4	
Autres charges financières		-12,5		-7,2	
Autres produits financiers		9,6		8,2	
Résultat financier	35	-58,9	-3 %	-18,1	-1 %
Quote-part de résultat des entreprises associées		—		—	
Impôt sur les résultats	28 à 29	-96,8	-4 %	109,1	6 %
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		157,9	7 %	-494,7	-27 %
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		157,8		-494,2	
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	51	0,1		-0,6	
Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère	52				
Résultat de base par action (en euros)		1,27		-4,08	
Résultat dilué par action (en euros)		1,24		-4,08	

État du résultat global

(en millions d'euros)	31/03/24	31/03/23
Résultat net de la période	157,9	-494,7
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net	4,2	-52,6
Écart de change survenant lors de la conversion des activités à l'étranger	5,0	-53,0
Part efficace de la variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-0,8	0,4
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés en résultat net	—	—
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net	-0,9	5,5
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-1,1	6,5
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement non reclassés en résultat net	0,3	-1,6
Autres résultats non ultérieurement reclassés en résultat net	—	0,6
Autres éléments du résultat global	3,3	-47,2
RÉSULTAT GLOBAL AU TITRE DE LA PÉRIODE	161,2	-541,9
Attribuable aux		
■ Propriétaires de la société mère	161,1	-541,3
■ Participations ne donnant pas le contrôle	0,1	-0,5

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Attribuables aux propriétaires de la société mère						Total Part du Groupe	Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Capital	Primes	Réserves consolidées			Résultat de l'exercice			
			Réserves	Opération sur actions propres	Écarts de conversion				
SITUATION AU 31/03/2022	9,7	630,2	1 432,1	-348,3	4,2	79,1	1 807,1	2,0	1 809,0
Résultat net	—	—	—	—	—	-494,2	-494,2	-0,6	-494,7
Autres éléments du résultat global	—	—	5,8	—	-53,0	—	-47,2	—	-47,2
Résultat global	—	—	5,8	—	-53,0	-494,2	-541,3	-0,5	-541,9
Affectation du résultat consolidé N-1	—	—	79,1	—	—	-79,1	—	—	—
Variation de périmètre	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de capital de l'entreprise consolidante	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	—	—	12,4	—	—	—	12,4	2,0	14,4
Paiement en actions (IFRS 2)	—	—	62,0	—	—	—	62,0	—	62,0
Composante capitaux propres	—	—	33,2	—	—	—	33,2	—	33,2
Ventes et achats d'actions propres	—	—	-45,4	161,6	—	—	116,2	—	116,2
Engagement d'achats de titres de minoritaires	—	—	-10,4	—	—	—	-10,4	—	-10,4
SITUATION AU 31/03/2023	9,7	630,2	1 568,9	-186,7	-48,8	-494,2	1 479,2	3,5	1 482,6
Résultat net	—	—	—	—	—	157,8	157,8	0,1	157,9
Autres éléments du résultat global	—	—	-1,7	—	5,0	—	3,3	—	3,3
Résultat global	—	—	-1,7	—	5,0	157,8	161,1	0,1	161,2
Affectation du résultat consolidé N-1	—	—	-494,2	—	—	494,2	—	—	—
Variation de périmètre	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de capital de l'entreprise consolidante	0,1	44,8	—	—	—	—	44,9	—	44,9
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	—	—	0,9	—	—	—	0,9	-0,9	—
Paiement en actions (IFRS 2)	—	—	59,6	—	—	—	59,6	—	59,6
Composante capitaux propres	—	—	104,6	—	—	—	104,6	—	104,6
Ventes et achats d'actions propres	—	—	-42,0	68,1	—	—	26,1	—	26,1
Engagement d'achats de titres de minoritaires	—	—	0,2	—	—	—	0,2	—	0,2
SITUATION AU 31/03/2024	9,9	675,0	1 196,3	-118,6	-43,8	157,8	1 876,6	2,6	1 879,3

Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	31/03/24	31/03/23
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		157,9	-494,7
Quote-part de résultat des entreprises associées		—	—
Dotations nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles	17/21/24/26	776,0	1 287,1
Provisions nettes	5/10/14/33	-4,6	21,7
Coût des paiements fondés sur des actions	15	59,6	62,0
Plus ou moins-values de cession		0,5	0,6
Autres produits et charges calculés		17,2	-4,1
Charge d'impôt	28	96,8	-109,1
Capacité d'autofinancement		1 103,4	763,4
Stocks	10	20,0	-2,6
Clients	5	-480,8	210,9
Autres actifs (hors IDA)	31	-43,7	-12,7
Fournisseurs	11	39,0	-22,8
Autres passifs (hors IDP)	33	61,5	-45,1
Produits et charges constatés d'avance	6/12	-51,2	-122,4
Variation de BFR lié à l'activité		-455,2	5,2
Charge d'impôt exigible	28	-110,7	-79,1
Trésorerie provenant des activités opérationnelles *		537,6	689,6
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements liés aux développements internes et externes	22	-887,0	-998,7
Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles	22	-88,7	-23,4
Décaissements liés aux immobilisations corporelles	25	-27,5	-48,2
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		0,1	0,1
Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	37	-5,6	-51,4
Remboursement des prêts et autres actifs financiers	37	1,0	45,8
Variation de périmètre		—	-30,8
Trésorerie provenant des activités d'investissement		-1 007,6	-1 106,6
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Nouveaux emprunts	36	1 170,8	1 437,3
Remboursement des emprunts de location		-43,9	-45,0
Remboursement des emprunts bancaires	36	-978,5	-949,1
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		44,9	—
Opérations sur actions propres	49	11,5	100,4
Trésorerie provenant des activités de financement		204,7	543,6
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		-265,2	126,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 464,6	1 391,4
Effet de change		3,1	-53,4
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		1 202,4	1 464,6
* Dont intérêts payés		-57,7	-22,4

La trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/24	31/03/23
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 205,2	1 490,9
Découverts bancaires	-2,8	-26,3
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	1 202,4	1 464,6

Les principales variations sont détaillées dans la partie 2.6.3 du rapport financier annuel.

6.1.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note 1	Événements marquants et principes généraux	187	Note 27	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	216
Note 2	Principales variations de périmètre	190	Note 28	Analyse de l'impôt	217
Note 3	Périmètre de consolidation	190	Note 29	Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt comptabilisé	217
Note 4	Chiffre d'affaires	191	Note 30	Impôts différés	218
Note 5	Créances clients et comptes rattachés	193	Note 31	Autres créances	220
Note 6	Produits constatés d'avance	194	Note 32	Transfert d'actif financier	220
Note 7	Informations sectorielles	194	Note 33	Autres passifs	221
Note 8	Charges opérationnelles par destination	196	Note 34	Transaction parties liées	222
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	196	Note 35	Gains et pertes relatifs aux actifs et passifs financiers	223
Note 10	Stocks	197	Note 36	Endettement financier net	224
Note 11	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	197	Note 37	Actifs financiers	227
Note 12	Charges constatées d'avance	198	Note 38	Couvertures des flux de trésorerie et autres instruments dérivés	229
Note 13	Charges de personnel	198	Note 39	Risque de taux d'intérêt	231
Note 14	Avantages au personnel	199	Note 40	Risque de liquidités	231
Note 15	Rémunération en actions et assimilées	200	Note 41	Covenants	231
Note 16	Rémunération des mandataires sociaux (transaction avec les parties liées)	205	Note 42	Risque de change	232
Note 17	Perte de valeur des goodwill	206	Note 43	Risque de crédit et de contrepartie	233
Note 18	Goodwill	206	Note 44	Risque du marché des actions	233
Note 19	Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables	207	Note 45	Hierarchies des justes valeurs d'actifs et passifs financiers	234
Note 20	Sensibilité des valeurs recouvrables	207	Note 46	Capital	234
Note 21	Dotations aux amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	209	Note 47	Nombre d'actions	235
Note 22	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles	209	Note 48	Dividendes	235
Note 23	Valeur recouvrable des marques	213	Note 49	Actions propres	235
Note 24	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	213	Note 50	Réserve de conversion	235
Note 25	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	214	Note 51	Participations ne donnant pas le contrôle	236
Note 26	Dotations aux amortissements et dépréciations des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	216	Note 52	Résultat par action	236
			Note 53	Engagements hors bilan liés au financement de la société	237
			Note 54	Engagements hors bilan envers les salariés de la société	237
			Note 55	Locations	237
			Note 56	Autres engagements	238

6.1.2.1 Description de l'activité et base de préparation des états financiers

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS MARQUANTS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

Faits marquants de l'exercice

Juin / Septembre 2023 : Opérations sur actions propres

La société Ubisoft Entertainment SA a procédé, les 14 juin et 12 septembre 2023, en vertu de l'opportunité offerte par le contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, au dénouement anticipé de respectivement 200 000 et 489 547 de ses propres actions portant ainsi le solde dudit contrat à 1 755 907 actions. La livraison des actions s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale d'Ubisoft Entertainment SA. Ces actions ont vocation à être utilisées pour la couverture de plans d'actionnariat salarié.

Août / Octobre 2023 : Signature d'un accord pour la diffusion en streaming des jeux d'Activision Blizzard

La société Ubisoft Entertainment SA a annoncé le 22 août 2023 la signature d'un accord avec Activision Blizzard lui accordant les droits exclusifs mondiaux de streaming des jeux Activision Blizzard, à l'exception des droits non exclusifs de versions de cloud streaming dans l'Espace économique européen, pour tous les jeux actuels et existants d'Activision Blizzard ; ainsi que pour ceux qui seront lancés au cours des 15 prochaines années. Ces droits sont perpétuels. Le 13 octobre 2023, Ubisoft Entertainment SA a annoncé la finalisation de cette transaction. Cette décision fait suite à l'approbation par l'Autorité de la concurrence et des marchés britannique de l'acquisition d'Activision Blizzard par Microsoft (excluant les droits de cloud streaming en dehors de l'Espace économique européen), ainsi qu'à l'annonce par Microsoft de la finalisation de cette acquisition.

Septembre 2023 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 6 décembre 2022 à une augmentation de capital réservée aux salariés hors plans d'épargne. Il a été proposé aux bénéficiaires d'acquérir des actions de la société avec une décote de 15 % par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) ou par le biais de stock appreciation rights (SAR) dans le cadre d'une formule à effet de levier. Ces derniers ont profité d'un abondement égal à 100 % de leur apport personnel plafonné à 100 € par détenteur. Chaque bénéficiaire peut recevoir, à l'issue d'une période de cinq ans ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euro (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

Le 18 septembre 2023, Ubisoft Entertainment SA a créé/livré 2 399 766 actions (1 243 046 formule FCPE et 1 156 720 formule actionnariat direct (AD) +SAR) au prix de 23,85 €.

Décembre 2023 : Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 5 décembre 2023, Ubisoft Entertainment SA a émis 4 945 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) à échéance 2031 pour un montant nominal de 494,5 millions d'euros. Les obligations ont une valeur nominale unitaire de 100 000 € et portent un taux d'intérêt de 2,875 %. Le prix de conversion/d'échange a été fixé à 40,3413 € et le prix de remboursement à 100 % du montant du principal.

Décembre 2023 : Remboursement partiel de l'emprunt obligataire

L'opération d'émission de la nouvelle OCÉANE était conjointe au rachat partiel avec décote, pour 250 millions d'euros, des OCÉANES en circulation arrivant à échéance en septembre 2024, soit 50 % du montant nominal.

Janvier 2024 : Remboursement partiel de la ligne de crédit à échéance 2025

Le 25 janvier 2024, Ubisoft Entertainment SA a procédé à un remboursement partiel de la ligne de crédit de 325 M€ à échéance 2025 pour un montant de 107 millions d'euros.

Mars 2024 : Opérations sur actions propres

Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, le Groupe a signé, le 11 mars 2024, un avenant au contrat prorogeant de trois ans l'échéance originellement fixée au 22 mars 2024, soit jusqu'au 22 mars 2027, pour les 1 755 907 actions propres n'ayant pas fait l'objet de dénouements anticipés.

Entité présentant les comptes consolidés

La société Ubisoft Entertainment SA est domiciliée en France au 2, rue du Chêne Heleuc 56910 Carentoir.

Les états financiers consolidés d'Ubisoft Entertainment pour l'exercice clos le 31 mars 2024 comprennent Ubisoft Entertainment SA et les entités qu'elle contrôle ou sur lesquelles elle exerce une influence notable (l'ensemble étant désigné comme « le Groupe »).

Les états financiers ont été arrêtés par le Conseil d'administration qui en a autorisé la publication en date du 15 mai 2024. Ils seront soumis pour approbation à l'Assemblée générale du 11 juillet 2024.

6.1.2.2 Base de préparation des états financiers du 31 mars 2024

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les principes comptables retenus pour la préparation et la présentation des comptes consolidés du Groupe au 31 mars 2024 sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne à cette date.

Les principes comptables retenus au 31 mars 2024 sont les mêmes que ceux retenus pour les états financiers consolidés au 31 mars 2023, à l'exception des normes et/ou amendements de normes décrits ci-après, adoptés par l'Union européenne et applicables à partir du 1^{er} avril 2023.

Les principes retenus pour l'établissement des informations financières au 31 mars 2024 résultent de l'application :

- de toutes les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2024 et d'application obligatoire au 1^{er} avril 2023 ;
- des options de comptabilisation et d'évaluation ouvertes par les normes IFRS :

Norme		Option retenue
IAS 2	Stocks	Évaluation des stocks selon le coût unitaire moyen pondéré
IAS 16	Immobilisations corporelles	Évaluation au coût historique amorti
IFRS 9	Prises de participation financière minoritaires	Évaluation à la juste valeur par le résultat
IAS 36	Immobilisations incorporelles	Évaluation au coût historique amorti

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros avec une décimale, sauf indication contraire. Les arrondis peuvent, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux des tableaux.

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, actifs financiers classés comme disponibles à la vente.

Les actifs et passifs non monétaires, libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans les notes sur les instruments financiers.

Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle de la société mère.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilantiels, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

Conversion des opérations en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les gains découlant des transactions avec les entreprises associées sont éliminés à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entité ; les pertes sont éliminées seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

À la clôture de l'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères (hors dérivés) sont convertis en euro au cours de change de clôture. Les écarts de change en découlant sont enregistrés dans le compte de résultat.

6.1.2.3 Textes dont l'application n'est pas obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2023 et appliqués par anticipation

Néant.

6.1.2.4 Textes d'application obligatoire postérieurement au 1^{er} avril 2023 et non appliqués par anticipation

Ubisoft n'a pas opté pour une application anticipée des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations publiées au 31 mars 2024 :

- amendements à IAS 1 – Classement des passifs en tant que passifs courants et non courants ;
- amendements à IAS 1 – Dettes non courantes avec covenant ;
- amendements à IFRS 16 – Passif de location dans le cadre d'une cession-bail ;
- amendements à IAS 7 et IFRS 7 – Accords de financements fournisseurs ;
- amendements à IAS 21 – Absence de convertibilité.

Une analyse des impacts et conséquences pratiques de ces amendements est en cours, mais le Groupe n'attend pas d'incidences significatives sur les comptes consolidés.

Le Groupe entre dans le champ d'application des nouvelles règles GLOBE et de l'imposition minimum mondiale de 15 % (Pilier 2) instaurée par l'OCDE et transposée en France en décembre 2023. L'entrée en vigueur de ces nouvelles règles est intervenue le 1^{er} janvier 2024. Après la réalisation de travaux préparatoires ayant consisté notamment à qualifier le périmètre juridique au regard des nouvelles règles de Pilier 2 et à identifier les points de données nécessaires à un calcul pays par pays d'un taux effectif d'imposition, le Groupe a complété son reporting fiscal pays par pays (CbCR) et pourra bénéficier des règles simplificatrices et transitoires qui s'appliqueront sur la période allant du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2027.

Sur la base des données de l'exercice clos au 31 mars 2023, la charge d'imposition complémentaire estimée par le Groupe au titre des nouvelles dispositions est non significative ; les règles simplificatrices s'appliqueront donc à Ubisoft à partir du 1^{er} avril 2024.

En mai 2023, l'IASB a modifié IAS 12 Impôts sur le résultat en introduisant une exception temporaire à la comptabilisation des impôts différés découlant de la réforme Pilier 2. L'Union européenne a adopté ces modifications le 9 novembre 2023. Le Groupe applique cette exception au 31 mars 2024.

6.1.2.5 Recours à des estimations

La préparation des états financiers consolidés selon les normes IFRS nécessite, de la part de la direction du Groupe, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

Ces estimations et hypothèses sous-jacentes sont établies et revues de manière constante. Elles servent de base à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Par ailleurs, la direction exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines transactions.

Note d'annexe concernée		Principales sources d'estimation
Note 2	Principales variations de périmètre	L'estimation des dettes de puts est le plus souvent conditionnée par un niveau de performance future sur une période pluriannuelle.
Notes 19 - 20 - 23	Hypothèses clés utilisées pour la détermination et la sensibilité des valeurs recouvrables	Principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des actifs à durée de vie indéfinie.
Note 21	Dotations aux autres amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	Hypothèses de ventes futures dans le calcul des cash flows prévisionnels.
Note 14	Avantages au personnel	Taux d'actualisation, d'inflation, de rendement des actifs du régime, taux de progression des salaires.
Note 15	Rémunérations en actions et assimilées	Modèle d'évaluation, hypothèses sous-jacentes à la détermination des justes valeurs.
Note 33	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation et à l'estimation des risques.
Note 4	Chiffre d'affaires	Hypothèses retenues pour l'estimation des provisions pour retours et réductions de prix dans le cadre du chiffre d'affaires réalisé en distribution physique basées sur l'écoulement des stocks attendus sur une période de 6 à 12 mois suivants la clôture et sur les éventuelles réductions de prix de vente unitaire que la Société pourrait décider de consentir. Le Groupe a recours à des estimations concernant la période de service estimée pour chaque catégorie de jeux.
Note 30	Impôts différés	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23.
Notes 26 - 27 - 36	Contrats de location	Hypothèses retenues pour la reconnaissance du droit d'utilisation d'un actif loué, valorisation de la dette locative, détermination du taux d'actualisation, de la durée retenue d'un contrat, de la durée d'amortissement des agencements inamovibles, du traitement comptable suite à des modifications de conditions contractuelles.

6.1.2.6 Comparabilité des comptes

Changement de méthode de consolidation, d'évaluation et de présentation

Les méthodes comptables retenues pour les présents états financiers sont identiques à celles appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos au 31 mars 2023.

Estimation complémentaire

Néant.

Autres éléments affectant la comparabilité

Néant.

6.1.2.7 Principales variations de périmètre et périmètre de consolidation

NOTE 2 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Acquisitions de sociétés

Néant.

Levée d'options d'achat

Ubisoft a acquis le 23 novembre 2023 10 % supplémentaires dans la société Green Panda Games SAS suite à la levée de l'option d'achat, puis le 25 janvier 2024 les 20 % résiduels, pour ainsi détenir 100 % du capital de la société.

Ouvertures de filiales

Mai 2023 : Création des filiales i3D.net SAS en France et i3D.net Inc au Canada.

Fusions et dissolutions de filiales

Avril 2023 : Fusion de la société Ubisoft Music Publishing Inc avec la société Ubisoft Divertissements Inc.

Octobre 2023 : Fusion de la société Ubisoft Production Internationale SAS avec la société Ubisoft International SAS.

Décembre 2023 : Fusion de la société Ubisoft Création SAS avec la société Ubisoft International SAS.

Janvier 2024 : Dissolution de la société Hotrod Tanner LLC.

La dissolution et les fusions sont sans impact sur les comptes consolidés de l'exercice.

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 mars 2024, 72 entités sont consolidées (73 entités au 31 mars 2023).

Seules les entités significatives sont présentées dans le tableau ci-dessous. Le caractère significatif s'apprécie au regard de leur contribution respective à la production immobilisée et/ou au chiffre d'affaires du Groupe.

Les autres filiales et entités *ad hoc*, dont la contribution est non significative, ne sont pas reprises dans cette liste :

Société	Pays	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêts	Méthode de consolidation	Activité principale
Ubisoft Entertainment SA	France	Société mère	Société mère	IG	Édition
Ubisoft Inc.	États-Unis	100 %	100 %	IG	Publishing
Ubisoft EMEA SAS	France	100 %	100 %	IG	Publishing
Ubisoft Mobile Games SARL	France	100 %	100 %	IG	Production/Distribution
Ubisoft Srl	Roumanie	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Divertissements Inc.	Canada	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Toronto Inc.	Canada	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft International SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Paris SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Montpellier SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Annecy SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Bordeaux SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Suède	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Blue Byte GmbH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Production
Shanghai Ubi Computer Software Co.Ltd	Chine	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Singapore Pte.Ltd	Singapour	100 %	100 %	IG	Production
i3D.net BV	Pays-Bas	96,67 %	96,67 %	IG	Cloud Gaming

IG = Intégration Globale

La date de clôture annuelle des sociétés consolidées est le 31 mars. Certaines sociétés clôturent le 31 décembre mais établissent des comptes sur la période du 1^{er} avril au 31 mars pour le reporting consolidé.

L'organigramme simplifié du Groupe est présenté dans la partie 2.4.3 du rapport financier annuel.

Au 31 mars 2024, toutes les sociétés du Groupe sont consolidées par intégration globale à l'exception de Shanghai UNO Network Technology Co. Ltd (mise en équivalence).

Les participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont présentées sur une ligne distincte des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère « Participations ne donnant pas le contrôle ».

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent le montant des intérêts minoritaires à la date de prise de contrôle et la part des minoritaires dans la variation des capitaux propres depuis cette date. Sauf accord contractuel qui indiquerait une allocation différente, les résultats négatifs des filiales sont systématiquement répartis entre capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère et aux participations ne donnant pas le contrôle sur la base de leurs pourcentages d'intérêts respectifs.

PRINCIPES COMPTABLES

Filiales

Une filiale se définit comme une entité contrôlée par Ubisoft Entertainment SA.

Le contrôle d'une entité se base sur trois critères :

- le pouvoir sur l'entité, c'est-à-dire la capacité de diriger les activités qui ont le plus d'impacts sur sa rentabilité ;
- l'exposition aux rendements variables de l'entité, qui peuvent être positifs, sous forme de dividende ou de tout autre avantage économique, ou négatifs ;
- et le lien entre le pouvoir et ces rendements, soit la faculté d'exercer le pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur les rendements obtenus.

En pratique, les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote lui conférant le pouvoir de diriger leurs politiques opérationnelles et financières, sont généralement réputées contrôlées et consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Participations dans les entreprises associées

Les participations dans les entreprises associées comprennent la quote-part de capitaux propres détenue dans les entreprises mises en équivalence, ainsi que le goodwill qui s'y rattache.

Pour la détermination du contrôle, Ubisoft Entertainment réalise une analyse approfondie de la gouvernance établie et des droits détenus par les autres actionnaires.

Ubisoft consolide les entités *ad hoc* dans lesquelles la Société ne détient aucune participation directe ou indirecte mais qu'elle contrôle en substance.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Les méthodes comptables locales des filiales sont modifiées si nécessaire pour les aligner sur celles adoptées par le Groupe.

6.1.2.8 Ventes

NOTE 4 CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires	31/03/24		31/03/23		Variation	Évolution taux courant	Évolution taux constant
	en M€	en %	en M€	en %			
Digital	2 007,2	87 %	1 566,0	86 %	441,2	28,2 %	30,4 %
Ventes physiques	183,1	8 %	138,0	8 %	45,1	32,7 %	35,6 %
Prestations de services	84,2	4 %	85,0	5 %	-0,8	-0,9 %	0,3 %
Licences	26,4	1 %	25,4	1 %	1,0	3,8 %	5,8 %
TOTAL	2 300,9	100 %	1 814,3	100 %	486,5	26,8 %	29,1 %

Le chiffre d'affaires a augmenté de 26,8 % à taux de change courant, et de 29,1 % à taux de change constant entre le 31 mars 2023 et le 31 mars 2024.

La méthode utilisée pour le calcul du chiffre d'affaires à taux constant est d'appliquer aux données de la période considérée, les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent.

PRINCIPES COMPTABLES

Ventes de jeux vidéo sans service associé (Digital et Ventes physiques)**Ventes digitales de jeux vidéo**

Elles correspondent aux ventes de jeux ou de contenus additionnels sur un support intégralement digital (contenu téléchargeable : jeux vidéo en téléchargement, DLC...). Les revenus des ventes digitales sont constatés à la date de mise à disposition du contenu téléchargeable.

Le cas échéant, des produits constatés d'avance sont comptabilisés pour différer la reconnaissance en chiffre d'affaires des sommes perçues au titre de ventes dont le contenu n'a pas été mis à disposition des clients à la date de clôture.

Par ailleurs, dans le cadre de contrats de distribution faisant l'objet de modalités de rémunérations spécifiques telles que des minima garantis, la référence à la date de transfert du contrôle est susceptible de conduire à reporter dans le temps une portion des revenus.

Ventes physiques de jeux vidéo

Le chiffre d'affaires généré par la vente de boîtes de jeux vidéo est comptabilisé à la date de livraison des produits aux distributeurs, déduction faite, le cas échéant, des remises commerciales et des provisions pour retours et réductions de prix.

Pour les boîtes de jeux vendues en retail mais comprenant également du contenu digital (season pass, DLC...), la part de ce contenu est isolée et reclassée dans les ventes digitales. L'allocation est réalisée sur la base des prix de vente individuels de chaque élément inclus dans l'offre.

Ventes de jeux vidéo comprenant une fonctionnalité online de type Live Services (Digital et Ventes physiques)

Le service identifié constitue une obligation de performance distincte qui est étalée sur la durée de service estimée à la date de commercialisation du jeu.

Ubisoft distingue deux obligations sur ces types de jeux :

- une obligation initiale liée à la livraison digitale ou physique du contenu, le revenu associé à cette obligation initiale sera reconnu à la date de la livraison du contenu. Les modalités de reconnaissance du revenu sont identiques à celles décrites pour les ventes sans service associé ;
- une obligation de performance correspondant à la fourniture d'un ensemble des services à l'utilisateur final (le joueur) comportant notamment des droits sur des contenus futurs non spécifiés (mises à jour, corrections, améliorations, maintenances et éventuellement livraisons de contenus gratuits) et des fonctionnalités permettant l'accessibilité en ligne à ces contenus. Le prix de vente relatif à cette obligation de service est calculé en fonction du taux de service déterminé par catégorie de jeux. Le revenu associé à cette obligation de service est reconnu selon un profil d'étalement linéaire sur la durée d'utilisation du jeu attendue des utilisateurs finaux.

Licences portant sur des jeux vidéo ou des œuvres cinématographiques

Les accords de licence constituent :

- soit un droit d'accès étalé dans le temps ;
- soit un droit d'utilisation reconnu à une date donnée, en fonction de l'utilisation de la licence par le licencié qui correspond à la date à laquelle le contenu licencié est transféré au client et dont le client peut bénéficier librement.

La référence à la date de transfert du contrôle est susceptible de conduire à reporter dans le temps une portion des revenus.

Renouvellements de licences

Il peut arriver que, avant l'expiration du terme d'une licence initiale, un client souscrive un renouvellement ou une prolongation de durée de la licence. L'IASB ayant décidé de ne pas prescrire de règles spécifiques pour les renouvellements de licences (IFRS 15.BC414S à .BC414U), l'entité devra juger si le renouvellement est une nouvelle licence distincte de la précédente, ou s'il correspond à une modification d'un attribut de la licence existante. Dans le premier cas, le revenu de la nouvelle licence ne peut être reconnu qu'au démarrage du terme de renouvellement (i.e. après l'expiration du terme initial), en application d'IFRS 15.B61. Dans le second cas, il s'agit de la modification d'un attribut d'une licence qui a déjà été délivrée au client, et le revenu doit être reconnu dès que le client souscrit à l'option de renouvellement. Dans le cas d'un renouvellement sans autres modifications, sans ajout de fonctionnalités significatives, l'un ou l'autre de ces jugements est acceptable. Le Groupe a choisi de retenir l'option à la signature du renouvellement.

Monnaie virtuelle

La monnaie virtuelle constitue une obligation de performance distincte. Le revenu est étalé sur la durée de consommation estimée des crédits.

Abonnements

Les revenus provenant des abonnements sont comptabilisés en linéaire sur la durée du service fourni.

Composante de financement

Si un contrat contient une composante de financement significative, le montant promis de contrepartie est ajusté afin de comptabiliser le revenu à hauteur d'un montant qui reflète le prix de vente que le client aurait payé à la date de reconnaissance du revenu. Les ventes faisant l'objet d'un paiement à plus d'un an sont donc évaluées à leur juste valeur. La juste valeur correspond à la valeur des flux de trésorerie futurs, actualisés au taux d'intérêt qui serait retenu dans le cadre d'une transaction séparée de financement entre la société et le client.

NOTE 5 CRÉANCES CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

Créances clients et comptes rattachés	Ouverture Brut	Mouvement	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Clients et comptes rattachés	269,6	480,8	—	—	1,0	751,5
TOTAL AU 31/03/24	269,6	480,8	—	—	1,0	751,5
TOTAL AU 31/03/23	473,2	-210,9	—	—	7,3	269,6

La variation du poste clients est principalement liée à la signature de contrats de partenariats en fin d'exercice.

Provisions	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Clients et comptes rattachés	1,3	5,0	-1,0	—	—	—	5,3
TOTAL AU 31/03/24	1,3	5,0	-1,0	—	—	—	5,3
TOTAL AU 31/03/23	2,2	0,5	-1,3	—	—	—	1,3

Les créances clients sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

	Total	Non échues	Échues – 1 à 30 jours	Échues – 31 à 60 jours	Échues – 61 à 90 jours	Échues – 91 jours et plus
Clients et comptes rattachés	751,5	685,5	23,9	13,6	3,1	25,3
TOTAL AU 31/03/24	751,5	685,5	23,9	13,6	3,1	25,3
TOTAL AU 31/03/23	269,6	229,1	14,6	9,5	4,8	11,6

Risque de crédit

Le chiffre d'affaires total du Groupe est constitué à hauteur de 87,2 % par les distributeurs digitaux.

Le premier client d'Ubisoft représente 34 % du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe, les 5 premiers 70 % et les 10 premiers 76 %.

Compte tenu de la qualité des contreparties relatives au chiffre d'affaires digital et de l'assurance-crédit couvrant 96 % du chiffre d'affaires physique, la perte de valeur attendue sur les créances commerciales est limitée au regard du Groupe.

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances commerciales et autres créances liées à l'activité opérationnelle sont comptabilisées au coût amorti qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale, diminuée des pertes de valeur éventuelles enregistrées dans un compte spécifique de dépréciation. Les créances d'une maturité inférieure à un an ne sont pas actualisées.

Les créances à long terme qui ne portent pas intérêt sont analysées pour identifier si elles comprennent une composante de financement significative. Lorsqu'une composante de financement significative est identifiée, les créances doivent être évaluées initialement à leur juste valeur correspondant à la valeur des flux de trésorerie futurs, actualisés au taux d'intérêt qui serait retenu dans le cadre d'une transaction séparée de financement entre la société et le client. Ces créances sont comptabilisées ultérieurement au coût amorti en autres produits et charges financières.

Conformément à la norme IFRS 9, le Groupe utilise le modèle simplifié de dépréciation des créances commerciales basé sur l'analyse des pertes attendues sur la durée de vie de la créance. Après analyse de la probabilité de défaut des créanciers, certaines créances commerciales peuvent faire l'objet d'une dépréciation.

Selon IFRS 9, les corrections de valeur au titre des pertes de crédit attendues correspondent soit :

- aux pertes de crédit attendues pour les douze mois suivant la date de clôture ;
- aux pertes de crédit attendues pour la durée de vie totale de l'actif financier.

L'évaluation des pertes de crédit attendues pour la durée de vie totale de l'actif financier s'applique si le risque de crédit d'un actif financier à la date de clôture a augmenté de manière significative depuis sa comptabilisation initiale. Dans le cas contraire, l'évaluation se fait en fonction des pertes de crédit attendues pour les douze mois à venir.

L'écart entre la valeur comptable et la valeur recouvrable est comptabilisé en résultat opérationnel courant. Les pertes de valeur peuvent être reprises si l'actif retrouve sa valeur initiale dans le futur. Les reprises sont comptabilisées au sein du même poste que les dotations. La perte de valeur est considérée comme définitive lorsque la créance est elle-même considérée comme définitivement irrécouvrable et passée en perte.

NOTE 6 PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Écart de conversion	Variation de périmètre	Clôture
Revenus différés liés à la norme IFRS 15 ^{(1) (2)}	173,4	194,0	-239,3	—	0,1	—	128,2
Ventes digitales différées ⁽³⁾	9,3	2,1	-3,5	—	—	—	7,8
Autres produits constatés d'avance	12,7	—	-8,4	—	0,3	—	4,6
TOTAL AU 31/03/24	195,4	196,1	-251,3	—	0,3	—	140,6
TOTAL AU 31/03/23	308,2	141,0	-255,2	—	1,4	—	195,4

Les produits constatés d'avance sont constitués principalement :

- (1) des services différés liés aux ventes de jeux comprenant une fonctionnalité online de type « Live Services » ;
- (2) des revenus différés portant sur des contrats de licences lorsque ces contrats constituent des modalités de rémunérations spécifiques telles que des minima garantis ;

- (3) des revenus différés liés aux ventes digitales de jeux comprenant du contenu téléchargeable. Un produit constaté d'avance est comptabilisé si la date de mise à disposition du contenu téléchargeable est postérieure à la vente du jeu.

NOTE 7 INFORMATIONS SECTORIELLES

Conformément à la norme IFRS 8, le Groupe fournit une information sectorielle. L'information sectorielle est établie sur la base des données présentées pour l'analyse de la performance des activités par le Conseil d'administration, qui est le principal organe de décisions opérationnelles du Groupe.

Les secteurs opérationnels reportés correspondent aux activités d'édition/production/cloud gaming et de publishing au niveau desquelles les décisions opérationnelles sont prises.

Information sectorielle par activité

Résultat opérationnel par secteur

	31/03/24				31/03/23			
	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Intersecteurs	Groupe	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Intersecteurs	Groupe
Chiffre d'affaires	518,3	1 782,6	—	2 300,9	770,5	1 043,8	—	1 814,3
Ventes intersecteurs ⁽¹⁾	1 345,0	44,1	-1 389,1	—	601,5	34,2	-635,6	—
Ventes	1 863,3	1 826,7	-1 389,1	2 300,9	1 372,0	1 077,9	-635,6	1 814,3
Coût des ventes	-29,3	-174,9	—	-204,2	-32,5	-184,0	—	-216,6
Marge brute	1 834,0	1 651,8	-1 389,1	2 096,7	1 339,5	893,9	-635,6	1 597,8
Frais de recherche et développement	-1 022,7	-3,2	—	-1 025,8	-1 392,0	-2,3	—	-1 394,4
Frais de marketing	-99,8	-310,1	—	-409,9	-83,4	-255,8	—	-339,1
Frais administratifs et informatiques	-190,0	-90,0	—	-280,1	-182,1	-107,4	—	-289,6
Charges intersecteurs ⁽¹⁾	-220,7	-1 168,4	1 389,1	—	-170,1	-465,5	635,6	—
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions	300,8	80,1	—	380,9	-488,2	62,9	—	-425,3
Rémunérations payées en actions ⁽²⁾	-59,6	—	—	-59,6	-62,0	—	—	-62,0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	241,2	80,1	—	321,2	-550,2	62,9	—	-487,3

(1) La société mère facture aux filiales de distribution une contribution sous forme de royalties qui sert à supporter les coûts de développement (amortissements/dépréciations des logiciels internes et développements extérieurs, et royalties payées aux développeurs tiers)

(2) La charge liée aux rémunérations payées en actions est comptabilisée par la société mère mais concerne tous les salariés du Groupe

Les autres éléments du compte de résultat, en particulier les autres produits et charges opérationnels, les produits et charges financiers ainsi que l'impôt ne sont pas suivis secteur par secteur et sont réputés concerner le Groupe dans son ensemble et de façon indistincte.

Actif par secteur

	31/03/24			31/03/23		
	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Total	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Total
Goodwill	73,3	—	73,3	73,2	—	73,2
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	2 233,0	6,6	2 239,6	1 952,5	11,5	1 964,0
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	274,4	4,0	278,4	267,1	4,8	271,9
Actifs financiers non courants	41,2	9,7	50,9	43,9	9,8	53,7
Actifs d'impôt différé	147,5	39,2	186,6	208,7	43,3	252,0
Actifs non courants	2 769,4	59,5	2 828,9	2 545,5	69,4	2 614,9
Actif circulant	448,3	553,7	1 002,0	267,4	225,9	493,3
Actifs financiers courants	0,1	—	0,1	0,7	—	0,7
Actifs d'impôt exigible	84,5	0,8	85,3	66,6	4,5	71,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 130,7	74,5	1 205,2	1 436,6	54,3	1 490,9
Actifs courants	1 663,7	629,0	2 292,7	1 771,2	284,7	2 056,0
TOTAL ACTIF	4 433,1	688,5	5 121,6	4 316,7	354,2	4 670,8

Les passifs sectoriels du Groupe ne faisant pas l'objet d'une présentation régulière à la direction, ils ne sont pas intégrés à l'information sectorielle.

Information sectorielle par zone géographique

L'information n'est pas analysée par zone géographique par le Conseil d'administration.

L'information ci-dessous est fournie en ventilant les données selon la zone géographique d'implantation des entités juridiques et non selon la localisation des clients finaux.

Chiffre d'affaires par zone géographique

	31/03/24			31/03/23		
	France	Autres zones géographiques	Groupe	France	Autres zones géographiques	Groupe
Chiffre d'affaires	1 187,1	1 113,8	2 300,9	1 062,8	751,5	1 814,3

Actifs non courants par zone géographique

	31/03/24			31/03/23		
	France	Autres zones géographiques	Groupe	France	Autres zones géographiques	Groupe
Goodwill	—	73,3	73,3	—	73,2	73,2
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	2 039,2	200,4	2 239,6	1 756,8	207,3	1 964,0
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	119,0	159,4	278,4	106,6	165,3	271,9
Actifs financiers non courants	19,3	31,6	50,9	23,5	30,2	53,7
Actifs d'impôt différé	-106,4	293,0	186,6	-48,5	300,6	252,0
ACTIFS NON COURANTS	2 071,1	757,8	2 828,9	1 838,3	776,6	2 614,9

6.1.2.9 Charges opérationnelles courantes et non courantes

NOTE 8 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR DESTINATION

On constate une baisse de 369,4 M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 1 071,0 M€ (46,5 % du chiffre d'affaires) contre 1 440,4 M€ sur 2022-23 (79,4 %).

Le coût des ventes diminue de 12,4 M€ et atteint 204,2 M€ (8,9 % du chiffre d'affaires), par rapport à 216,6 M€ (11,9 %) sur l'exercice précédent.

Les frais de marketing et les frais administratifs et informatiques progressent de 59,8 M€ et atteignent 704,5 M€ (30,6 % du chiffre d'affaires), par rapport à 644,7 M€ (35,5 %) sur l'exercice précédent :

- les dépenses variables de marketing s'élèvent à 286,7 M€ (12,5 % du chiffre d'affaires), par rapport à 208,4 M€ (11,5 %) sur 2022-23 ;
- les coûts de structure s'élèvent à 417,7 M€ (18,2 % du chiffre d'affaires) par rapport à 436,3 M€ (24,0 %) sur 2022-23.

Détail des dotations et reprises de provisions et amortissements par destination

	31/03/24				
	Total	Coût des Ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Dotations nettes des reprises					
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	677,6	—	657,8	2,6	17,2
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	49,5	—	27,2	2,0	20,3
Dotations aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	48,9	—	32,7	3,6	12,6
Provisions sur clients	4,0	—	—	4,0	—
Provisions pour risques et charges	-0,4	—	1,1	—	-1,5
Provisions pour engagements de retraite	2,1	—	1,4	—	0,6
TOTAL AU 31/03/24	781,6	—	720,2	12,2	49,2
TOTAL AU 31/03/23	1 241,7	—	1 180,0	7,4	54,4

PRINCIPES COMPTABLES

À des fins de comparaison avec les autres acteurs du secteur, Ubisoft présente son résultat par fonction.

Frais de recherche et développement

Cette destination comprend l'ensemble des dépenses de recherche et développement encourues par le Groupe :

- amortissement des logiciels commerciaux à compter de leur lancement commercial et dépréciation éventuelle en fonction de la rentabilité future attendue des jeux ;
- rémunération des équipes de production non affectées à des projets capitalisés (avantages à court terme, avantages postérieurs à l'emploi, paiements fondés sur des actions) ainsi que des coûts indirects et d'activités diminués des éventuelles subventions publiques reçues ou à recevoir ;

- royautés versées ou dues relatives à des éléments de propriété intellectuelle appartenant à des tiers utilisés dans le cadre de la production des contenus du Groupe.

Frais de marketing

Cette destination comprend toutes les dépenses de ventes et de marketing à l'exception des coûts de marketing éditoriaux qui relèvent des coûts de recherche et développement. Elle regroupe les dépenses variables de marketing et les coûts de structure (rémunération des équipes de marketing).

Frais administratifs et informatiques

Cette destination comprend toutes les dépenses des équipes administratives et informatiques (coûts de structure) ainsi que des coûts de sous-traitance et des coûts indirects.

NOTE 9 AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS NON COURANTS

	31/03/24	31/03/23
Autres produits non courants	—	4,6
Dotations et reprises pour dépréciation des goodwill	—	-59,5
Dotations et reprises pour dépréciation des marques	-0,2	0,6
Autres charges non courantes	-7,5	-44,1
TOTAL	-7,6	-93,4

Les autres charges opérationnelles non courantes comprennent essentiellement des coûts de restructuration pour 7,5 M€ du fait de la réorganisation du Publishing.

PRINCIPES COMPTABLES

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel inclut l'ensemble des produits et des coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles. Ainsi, les éléments inhabituels définis comme des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature et/ou leur montant font partie du résultat opérationnel.

Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant prise en compte des éléments dont le montant et/ou la fréquence sont par nature imprévisibles.

NOTE 10 STOCKS

Stocks et en-cours	Ouverture	Variation de stock (résultat)	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Marchandises	32,1	-20,0	—	—	0,1	12,2
TOTAL AU 31/03/24	32,1	-20,0	—	—	0,1	12,2
TOTAL AU 31/03/23	28,4	2,6	0,9	—	0,2	32,1

Dépréciations	Ouverture	Dotations/ Reprises	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Marchandises	13,6	-10,3	—	—	3,4
TOTAL AU 31/03/24	13,6	-10,3	—	—	3,4
TOTAL AU 31/03/23	6,2	7,6	—	-0,1	13,6

Aucun stock n'est donné en nantissement de passifs.

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont valorisés selon la méthode du CMP (coût moyen pondéré).

La valeur nette des stocks est évaluée à la valeur la plus faible entre le coût d'acquisition et la valeur nette de réalisation.

Le coût d'acquisition comprend le prix d'achat et les frais accessoires liés à l'achat.

La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et nécessaires pour réaliser la vente (coûts de commercialisation et de distribution).

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur nette de réalisation probable est inférieure à la valeur comptable.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des stocks.

NOTE 11 DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

Dettes fournisseurs et comptes rattachés	Ouverture	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
	Brut					Brut
Fournisseurs	121,9	35,5	-0,5	—	0,1	157,0
Fournisseurs d'immobilisations	1,2	-1,1	—	—	—	0,1
TOTAL AU 31/03/24	123,1	34,3	-0,5	—	0,1	157,1
TOTAL AU 31/03/23	156,6	-32,8	—	—	-0,7	123,1

Le poste « fournisseurs » comprend les engagements conclus dans le cadre des contrats de licences y compris pour la partie non encore versée.

Au 31 mars 2024, ces engagements non versés sont de 8,4 M€ contre 13,1 M€ l'année précédente.

Ces dettes étant à court terme et ne portant pas d'intérêt, le risque de taux n'est pas significatif.

PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs sont enregistrées au coût amorti.

Les dettes fournisseurs dont la maturité est supérieure à un an font l'objet d'une actualisation. Le plus généralement, les dettes fournisseurs étant à court terme, elles sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

NOTE 12 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	Ouverture	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
	Brut					Brut
Charges constatées d'avance	48,3	-4,0	—	—	—	44,3
TOTAL AU 31/03/24	48,3	-4,0	—	—	—	44,3
TOTAL AU 31/03/23	40,7	8,2	—	—	-0,6	48,3

Il s'agit essentiellement de charges concernant des logiciels, la maintenance informatique et divers frais généraux.

6.1.2.10 Avantages au personnel

NOTE 13 CHARGES DE PERSONNEL

Les effectifs au 31 mars 2024 (ensemble des salariés inscrits en fin de période) se répartissent comme suit :

Effectifs par zones géographiques	31/03/24	31/03/23
Amérique	6 257	6 486
Asie	3 008	3 102
EMEA	9 746	10 545
TOTAL	19 011	20 133

L'effectif moyen sur l'exercice 2023-24 est de 19 468 personnes.

	31/03/24	31/03/23
Salaires	1 154,2	1 157,7
Charges sociales ⁽¹⁾	274,5	278,7
Subventions et crédits d'impôt	-179,0	-174,6
Rémunérations payées en actions ⁽²⁾	59,6	62,0
TOTAL	1 309,3	1 323,9

(1) Le montant des charges sociales résultant des régimes à cotisations définies s'élève à 41,8 M€

(2) Cf. détail en note 15

Les subventions et crédits d'impôt présentés en réduction des charges de personnel se décomposent comme suit :

Pays	Nature	31/03/24	31/03/23
Canada	Crédits d'impôt *	123,1	132,1
France	Crédits d'impôt	30,7	29,3
	Subventions	0,6	1,0
Singapour	Subventions	10,8	1,2
Royaume-Uni	Crédits d'impôt	4,7	4,3
Autres		9,1	6,6
TOTAL		179,0	174,6

* Le paiement de certains crédits d'impôt est conditionné à la réalisation de bénéfices fiscaux

PRINCIPES COMPTABLES

Certains studios de production du Groupe sont établis dans des pays dont la législation propose aux producteurs de jeux vidéo des dispositifs incitatifs de type subventions publiques ou crédits d'impôt. Les produits perçus de ces dispositifs sont présentés en réduction des frais de recherche et développement dans le compte de résultat du Groupe. Pour les frais de recherche et développement capitalisés, ces produits sont inscrits en réduction du coût de revient des logiciels de développements internes au bilan de sorte qu'ils sont *in fine* comptabilisés en réduction de la charge d'amortissement sur la durée d'utilité des logiciels de développements internes auxquels ils se rattachent.

Certains de ces dispositifs peuvent être assortis de conditions devant être respectées immédiatement ou à terme par le Groupe. Ces conditions sont analysées par le Groupe préalablement à l'inscription de ces dispositifs en réduction du coût de revient de l'actif.

NOTE 14 AVANTAGES AU PERSONNEL

Provisions pour retraites

	Ouverture	Dotations	Variation en autres éléments du résultat global *	Reprises	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Provisions pour retraites	17,1	4,4	1,1	-2,4	—	—	20,3
TOTAL AU 31/03/24	17,1	4,4	1,1	-2,4	—	—	20,3
TOTAL AU 31/03/23	20,2	7,3	-6,5	-3,9	—	-0,1	17,1

* La variation est principalement liée au changement d'hypothèse sur le taux d'actualisation

Hypothèses

	Japon		Italie		France		Inde		Bulgarie		Philippines		Serbie	
	31/03/24	31/03/23	31/03/24	31/03/23	31/03/24	31/03/23	31/03/24	31/03/23	31/03/24	31/03/23	31/03/24	31/03/23	31/03/24	31/03/23
Taux d'évolution annuel des salaires	5,10 %	5,10 %	5 % à 5,7 %	5,7 %	1,50 % à 2 %	1,50 % à 2 %	10 %	10 %	5 %	3 % à 5 %	4 %	7 %	8,5 %	8 %
Taux de turnover	11,76 %	11,76 %	Entre 8,9 % à 15 %	8,9 %	< 49 ans : 5,75 % ≥ 49 ans : 1 %	< 49 ans : 5,75 % ≥ 49 ans : 1 %	< 40 ans : 14 % ≥ 40 ans : entre 2 % et 0 %	< 40 ans : 14 % ≥ 40 ans : entre 2 % et 0 %	< 40 ans : 15 % ≥ 40 ans : entre 5 % et 2 %	< 40 ans : 15 % ≥ 40 ans : entre 5 % et 2 %	Entre 9 % et 13 %	Entre 9 % et 13 %	10 %	10 %
Âge de départ à la retraite	60 ans	60 ans	67 ans	67 ans	63 à 67 ans *	63 à 67 ans *	60 ans	60 ans	62 ans et 64,5 ans	62 ans et 64,5 ans	60 ans	60 ans	60 à 64 ans	60 à 64 ans
Taux d'actualisation	3,32 %	3,67 %	3,32 %	3,67 %	3,32 %	3,67 %	7,20 %	7,50 %	4,5 %	6 %	6,05 %	6,6 %	6 %	6 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	21 ans	21 ans	24 à 32 ans	33 ans	30 ans	31 ans	30 ans	31 ans	30 ans	31 ans	29 ans	30 ans	33 ans	33 ans

* Âge de départ ouvrant droit à une retraite à taux plein

Réforme des retraites en France

La promulgation, le 15 avril 2023, de la loi n° 2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023 a pour effet de relever progressivement l'âge de départ en retraite à compter du 1^{er} septembre 2023 pour atteindre 64 ans en 2030, et d'accélérer l'application de la loi « Touraine » en portant la durée de cotisation à 43 ans à partir de 2027 au lieu de 2035. Les impacts de cette modification de régime ne sont pas significatifs sur l'engagement du Groupe au 31 mars 2024.

Les hypothèses de mortalité sont basées sur les statistiques et les tables de mortalité publiées.

La définition et les règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements sont détaillées ci-dessous.

Une variation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait un impact de 10 % du montant de l'engagement.

PRINCIPES COMPTABLES

Engagements de retraite

Selon les lois et usages de chaque pays, le Groupe participe à des régimes de retraite, prévoyance et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires et les versements effectués à des régimes généraux obligatoires.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies :

- concernant les **régimes à cotisations définies**, le complément de retraite est fixé par le capital accumulé du fait des contributions versées par le salarié et l'entreprise à des fonds extérieurs. Les charges correspondent aux cotisations versées au cours de l'exercice. Il n'y a aucun engagement ultérieur du Groupe envers ses salariés.
- concernant les **régimes (ou plans) à prestations définies**, le salarié bénéficie de la part du Groupe d'une indemnité de fin de carrière fixée en fonction de paramètres tels que son âge, la durée de sa carrière, le montant de ses rémunérations. Le Groupe est concerné par ce régime au Japon, en Italie, France, Inde, Bulgarie, aux Philippines et en Serbie.

Sur la base du mode de fonctionnement de chaque régime et des données fournies par chaque pays, les obligations futures de l'employeur ont été évaluées sur la base d'un calcul actuariel appelé « méthode des unités de crédit projetées ». Cette méthode consiste à déterminer la valeur des prestations futures probables et actualisées de chaque salarié au moment de son départ en fin de carrière, en tenant compte du rattachement des droits à prestations aux périodes de service.

Conformément à la norme IAS 19 révisée, les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Au Japon, en Italie et en France, le taux d'actualisation est déterminé par référence au taux de marché pour des obligations privées de grande qualité (taux IBBOX AA10+ correspondant au taux moyen des 12 derniers mois des obligations de sociétés cotées AA sur 10 ans et plus).

En Inde, Bulgarie, aux Philippines et en Serbie, le taux d'actualisation est basé sur le taux de rendement en vigueur sur le marché des obligations du gouvernement à la date de clôture.

NOTE 15 RÉMUNÉRATION EN ACTIONS ET ASSIMILÉES

Incidence sur les états financiers :

CAPITAUX PROPRES AU 31 MARS 2023	470,2
Charges de personnel	59,6
<i>Stock-options et attribution gratuite d'actions</i>	<i>53,4</i>
<i>MMO – Massive Multishare Ownership</i>	<i>6,3</i>
CAPITAUX PROPRES AU 31 MARS 2024	529,8

L'impact de ces paiements en actions sur les réserves correspond à la totalité des droits acquis par les salariés au titre des instruments de capitaux propres attribués par Ubisoft au 31 mars 2024 (Cf. 6.1.1 Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

Stock-options

La juste valeur des options de souscription ou d'achat d'actions, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance, est estimée et figée à la date d'attribution. La comptabilisation de la charge est étalée sur une durée d'acquisition des droits de 4 ans, mais n'est pas linéaire compte tenu des modalités d'acquisition des droits.

Options de souscription

	38 ^e plan		39 ^e plan		40 ^e plan		42 ^e plan	
Nombre total d'options attribuées	11 500		19 579		188 454		330 678	
Point de départ d'exercice des options	13/04/19		27/06/19		27/06/19		02/07/20 ⁽¹⁾	
Date d'expiration des options	12/04/23		26/06/23		26/06/23		01/07/24	
Maturité (en années)	5		5		5		5	
Volatilité	34 %		34 %		34 %		34 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %		0 %		0 %		0 %	
Taux de dividende estimé	0 %		0 %		0 %		0 %	
Taux de turnover annuel	0 %		0 %		0 %/5 %		0 %/5 %	
Prix d'exercice des options	73,86 €		94,58 €		94,58 €		69,55 € 69,70 €	
Juste valeur de l'option	14,60 €	25,41 €	19,69 €	25,02/ 24,92 €	19,10 €	14,99/ 19,11/ 19,00 € ⁽²⁾	14,93/ 19,06/ 18,95 € ⁽²⁾	
		France	Monde	France	Monde	France	Monde	
Options au 1 ^{er} avril 2023	10 000		14 920		131 426		228 532	
Options attribuées sur l'exercice	—		—		—		—	
Options levées durant l'exercice	—		—		—		—	
Options annulées sur l'exercice	-10 000		-14 920		-131 426		-74 494	
Options non encore exercées au 31 mars 2024	—		—		—		154 038	

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 42 : 2 bénéficiaires), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4^e année du plan

(2) Les justes valeurs des options attribuées aux membres du Comité exécutif varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un résultat opérationnel Groupe Non-IFRS apprécié sur la base cumulée de 3 exercices et atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index apprécié sur 3 ans

	45 ^e plan		46 ^e plan		47 ^e plan		48 ^e plan		Total
Nombre total d'options attribuées	271 629		60 821		55 673		4 009		
Point de départ d'exercice des options	01/07/21		02/07/24 ⁽³⁾		08/12/24 ⁽³⁾		07/04/22		
Date d'expiration des options	30/06/25		01/07/25		07/12/25		06/04/26		
Maturité (en années)	5		5		5		5		
Volatilité	34 %		34 %		35 %		35 %		
Taux d'intérêt sans risque	0 %		0 %		0 %		0 %		
Taux de dividende estimé	0 %		0 %		0 %		0 %		
Taux de turnover annuel	5 %		0 %		0 %/5 %		0 %		
Prix d'exercice des options	68,45 €	73,40 €	68,59 €	76,50 €	77,76 €	21,25/ 21,00 € ⁽⁵⁾	66,94 €		
Juste valeur de l'option	17,01 €	14,88 €	23,50 € ⁽⁴⁾	20,33 € ⁽⁴⁾	16,21 €	14,14 €			
	France	Monde	France	Monde	France	Monde			
Options au 1 ^{er} avril 2023	216 972		60 821		55 673		4 009	722 353	
Options attribuées sur l'exercice	—		—		—		—	—	
Options levées durant l'exercice	—		—		—		—	—	
Options annulées sur l'exercice	-11 680		-50 684		-39 285		—	-332 489	
Options non encore exercées au 31 mars 2024	205 292		10 137		16 388		4 009	389 864	

(3) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 46 : 2 bénéficiaires) et pour les Dirigeants mandataires sociaux (Plan 47), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4^e année du plan

(4) Les justes valeurs des options attribuées aux membres du Comité exécutif varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, à la croissance des MAU et à la croissance de la diversité F/H des équipes apprécié sur 3 ans

(5) Les justes valeurs des options attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, à la croissance des MAU et à la croissance de la diversité F/H des équipes apprécié sur 3 ans

Attribution gratuite d'actions réglées en actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance, sont indisponibles pendant une période de deux, trois ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que les anciennes actions composant le

capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits, des dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

La charge de personnel correspond à la valeur des instruments perçus par le bénéficiaire, qui est égale à la valeur des actions à recevoir à la date de leur attribution, la valeur actualisée des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits étant nulle.

31/03/20

Date d'attribution	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'action (<i>par action</i>)	81,60 €	62,56 €/69,70 € ⁽¹⁾	70,50 €	56,00 €	73,80 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	35 389	574 140	2 211	358	13 283
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	—	-25 383	—	—	-1 904
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	-358	-11 379
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	-35 389	-548 757	-2 211	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	—	—	—	—	—

(1) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (Plan du 02/07/19 : 2 bénéficiaires) varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un résultat opérationnel Groupe Non-IFRS, atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, objectifs individuels

31/03/21

Date d'attribution	01/07/20	29/10/20	08/12/20	10/02/21
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'action (<i>par action</i>)	73,40 €	81,30 €	77,76 €	80,88 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	645 721	1 116	36 680	789
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-48 737	-869	—	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-1 023	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	-339	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	595 622	247	36 680	789

31/03/22

Date d'attribution	07/04/21	30/06/21	28/10/21	07/12/21	23/02/22
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an
Juste valeur de l'action (<i>par action</i>)	66,94 €	58,86 €	44,31 €	40,99 €/29,89 € ⁽²⁾	47,23 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	47 854	970 523	39 141	88 157	22 797
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-1 763	-77 455	-504	-3 361	-2 079
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	-1 452	-13 056	-10 423	-6 913
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	-422	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	46 091	891 194	25 581	74 373	13 805

(2) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (Plan du 07/12/21 : 2 bénéficiaires) et les Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU), atteinte d'un indicateur RSE (Réduction de l'intensité carbone du Groupe)

	31/03/23					
Date d'attribution	12/04/22	05/07/22	27/10/22	06/12/22	01/02/23	30/03/23
				2 ans (50 %)		
				3 ans (50 %)		
			2 ans (50 %)	-----	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)
Maturité – Période d'acquisition	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	3 ans (50 %)	-----	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)
				27,55 €/		
Juste valeur de l'action (par action)	39,05 €	42,80 €	26,76 €	20,37 € ⁽³⁾	18,96 €	24,07 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	2 155	1 201 065	5 008	127 435	57 923	15 286
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	—	-88 583	—	-5 911	-2 590	-1 349
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	-1 355	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	-804	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	2 155	1 110 323	5 008	121 524	55 333	13 937

(3) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (10 bénéficiaires) et les Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU), atteinte d'un indicateur RSE (Réduction de l'intensité carbone du Groupe)

	31/03/24					Total
Date d'attribution	16/05/23	26/10/23	06/12/23	07/02/24	26/03/24	
			2 ans (50 %)			
			3 ans (50 %)			
	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	-----	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	
Maturité – Période d'acquisition	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	-----	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	
			24,85 €/			
Juste valeur de l'action (par action)	26,58 €	25,50 €	18,37 € ⁽⁴⁾	19,81 €	19,08 €	
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	—	—	—	—	—	3 887 031
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	1 484 619	47 142	167 949	22 980	68 148	1 790 838
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-73 022	-846	—	—	—	-334 356
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-388	—	—	—	—	-46 347
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—	-587 922
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	1 411 209	46 296	167 949	22 980	68 148	4 709 244

(4) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (9 bénéficiaires) et les Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU), atteinte d'un indicateur RSE (projection sur la trajectoire SBTi)

Plans d'épargne Groupe

Plans d'épargne Groupe – Massive Multishare Ownership (MMO)

Ubisoft offre aux employés la possibilité de devenir actionnaires par le biais de programmes d'actionnariat salarié.

Le produit financier associé à ces plans est constitué d'un portefeuille à capital garanti, assorti d'une participation à la hausse éventuelle du cours de bourse de l'action Ubisoft pendant une période de 5 ans.

Ces plans sont notamment financés par Ubisoft par le biais d'une décote de 15 % sur les actions allouées à l'opération. Cette décote est déterminée par rapport à la moyenne des cours journaliers de l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date du Conseil d'administration qui a décidé l'augmentation de capital.

Chaque bénéficiaire peut recevoir, à l'issue d'une période d'indisponibilité du plan, ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euros (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

Les hypothèses utilisées pour valoriser la composante capital garanti et la composante optionnelle reposent sur la volatilité estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, un taux de dividendes estimé et un taux de sortie anticipée.

La comptabilisation en résultat de cette rémunération est prise en compte à la date d'attribution du plan.

	31/03/24	31/03/23
Date d'attribution	18/09/23	22/09/22
Maturité – Période d'acquisition (en années)	5	5
Prix de référence	28,05 €	41,49 €
Prix de souscription	23,85 €	35,27 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	2 399 766	2 887 629
Montant de souscription		
■ Salariés	5,1 M€	7,8 M€
■ Abondement	0,7 M€	2,4 M€
Charge IFRS 2 nette d'abondement	6,3 M€	13,5 M€
Charge brute	6,9 M€	15,9 M€

PRINCIPES COMPTABLES

Les programmes de paiement en actions fournissent une incitation supplémentaire aux collaborateurs à améliorer les performances du Groupe en leur permettant d'acquérir des actions de la Société (options de souscription d'actions, actions gratuites, plan épargne Groupe).

Conformément à la norme IFRS 2, les rémunérations fondées sur des instruments de capitaux propres sont comptabilisées comme des charges de personnel en contrepartie :

- des réserves consolidées, lorsqu'elles sont réglées par remise d'actions aux bénéficiaires, valorisées à la juste valeur de l'instrument à la date de son attribution ;
- d'un passif lorsqu'elles sont réglées en trésorerie, ce passif étant réévalué à la juste valeur à chaque date de clôture.

Cette charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits, sous condition de présence, voire de performance à la date d'acquisition des droits.

Plans de stock-options : la comptabilisation en résultat de cette rémunération est étalée sur la durée d'acquisition des droits, mais n'est pas linéaire compte tenu des modalités d'acquisition des droits édictés par les différents règlements des plans ; Ubisoft utilise un modèle binomial pour estimer la valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité historique estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, un taux de dividendes estimé, la probabilité du maintien du personnel dans le Groupe et de la réalisation des conditions de performance jusqu'à l'exercice des droits.

Attribution gratuite d'actions réglées en actions : la juste valeur des actions gratuites attribuées est estimée par référence au cours de bourse en date d'attribution minorée de la valeur actualisée des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits (non applicable pour les actions gratuites attribuées à la date de clôture en l'absence de dividende attendu sur la période d'acquisition des droits).

Attribution gratuite d'actions réglées en trésorerie : les actions gratuites réglées en trésorerie sont comptabilisées en résultat en contrepartie de la constitution d'un passif au rythme de l'acquisition des droits par les bénéficiaires et sur la base du cours de bourse en date d'attribution. À chaque clôture, le passif est réévalué sur la base du cours de bourse en date de clôture, et la variation de juste valeur est comptabilisée en résultat.

Plan d'épargne Groupe – Massive Multishare Ownership : la charge comptable est égale à la décote accordée aux salariés valorisée selon la méthode de l'évaluation de la composante garantie et de la composante optionnelle. Cette charge est prise en compte instantanément à la date de souscription du plan. Ubisoft utilise un modèle Monte-Carlo pour estimer la valeur des instruments attribués. Cette méthode repose sur des hypothèses mises à jour à la date d'évaluation telles que la volatilité historique estimée du titre concerné, un taux d'actualisation sans risque, le taux de dividendes estimé, la probabilité du maintien du personnel dans le Groupe.

Nombre d'instruments dilutifs

L'effet de dilution des plans de stock-options et des plans d'attribution gratuite d'actions dont le dénouement de l'instrument est réalisé par émission d'actions Ubisoft et dont l'acquisition des droits est en cours, est reflété dans le calcul du résultat dilué par action.

NOTE 16 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (TRANSACTION AVEC LES PARTIES LIÉES)

Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux dans la Société et dans les sociétés contrôlant et/ou contrôlées

MM. Guillemot sont rémunérés au titre de leurs fonctions de Président-Directeur général ou Directeurs généraux délégués d'Ubisoft Entertainment SA.

La rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général, comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 584 824 € depuis le 1^{er} avril 2019 ;
- rémunération variable annuelle basée sur deux indicateurs financiers et un indicateur extra-financier, conditionnée à l'approbation de l'assemblée générale sur les comptes de l'exercice clos ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

La rémunération de chaque Directeur général délégué comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

Le Conseil d'administration a arrêté, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la rémunération variable long terme qui se traduit pour l'exercice

clos le 31 mars 2024 par une attribution de 37 195 actions gratuites pour le Président-Directeur général et 3 130 actions gratuites pour chacun des Directeurs généraux délégués.

L'acquisition des actions est conditionnée :

- pour 60 % au positionnement du rendement total de l'action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index ;
- pour 20 % à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) ;
- pour 20 % à une condition de performance « RSE » (projection sur la trajectoire SBTi).

L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. L'acquisition des actions sera définitive suite à une période de quatre années et subordonnée au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par les sociétés contrôlées au sens d'IAS 24.16 dans lesquelles ils exercent leur mandat est de 2 071 K€.

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient ni d'indemnité de départ, ni de clause de non-concurrence, ni de régime de retraite complémentaire au titre de leur fonction dans la Société.

Valorisation de la rémunération de l'exercice (en milliers d'euros)	31/03/24	31/03/23
Avantages à court terme ⁽¹⁾	2 071	1 728
Rémunérations fondées sur des actions ⁽²⁾	150	704
TOTAL	2 221	2 432

(1) Comprend les rémunérations fixes et variables, ainsi que les rémunérations au titre de leur mandat comptabilisées sur l'exercice

(2) Charge de l'exercice au titre des rémunérations fondées sur des actions calculée selon la norme IFRS 2

Rémunération des mandataires sociaux

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur mandat composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Les rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2023-24 s'élèvent à 666 K€.

Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

La partie 4.2 du rapport financier annuel contient une description détaillée des rémunérations et avantages des Dirigeants mandataires sociaux du Groupe.

Aucun crédit, aucune avance n'ont été alloués aux dirigeants de la Société conformément à l'article L. 225-43 du Code de commerce.

6.1.2.11 Goodwill

NOTE 17 PERTE DE VALEUR DES GOODWILL

Aucune dépréciation de goodwill n'a été enregistrée au cours de l'exercice clos au 31 mars 2024.

UGT	31/03/24	31/03/23
Édition/Production	—	—
Cloud Gaming	—	—
Production/Distribution (jeux mobile)	—	59,5
TOTAL	—	59,5

NOTE 18 GOODWILL

Conformément à IAS 36 §72, le Groupe identifie deux UGT :

- UGT Édition/Production ;
- UGT « Cloud gaming ».

L'affectation de la valeur nette comptable des goodwill au 31 mars 2024 s'analyse comme suit :

UGT	31/03/24			31/03/23
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Édition/Production	23,8	—	23,8	23,6
Cloud gaming	49,6	—	49,6	49,6
TOTAL	73,3	—	73,3	73,2

La variation des goodwill au 31 mars 2024 s'analyse comme suit :

	31/03/24	31/03/23
Valeur brute en début de période	73,2	203,8
Variation de change	0,1	1,0
Sorties	—	-131,7
Valeur brute en fin de période	73,3	73,2
Cumul des pertes en début de période	—	71,7
Pertes de valeur	—	59,5
Variation de change	—	0,5
Sorties	—	-131,7
Cumul des pertes en fin de période	—	—
VALEUR NETTE DES GOODWILL	73,3	73,2

NOTE 19 HYPOTHÈSES CLÉS UTILISÉES POUR LA DÉTERMINATION DES VALEURS RECOUVRABLES

31 mars 2024

	Édition/ Production	Cloud Gaming
Base retenue pour la valeur recouvrable		Valeur d'utilité
Source retenue		Plan interne
Méthodologie		Flux de trésorerie actualisés
Taux d'actualisation		8,90 %
Taux de croissance à l'infini		1,50 %

31 mars 2023

	Édition/ Production	Production/Distribution	Cloud Gaming
Base retenue pour la valeur recouvrable		Valeur d'utilité	
Source retenue		Plan interne	
Méthodologie		Flux de trésorerie actualisés	
Taux d'actualisation		8,62 %	
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	0 % / 0,50 %	1,50 %

NOTE 20 SENSIBILITÉ DES VALEURS RECOUVRABLES

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés décrites dans les principes comptables ci-après, n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable.

Le tableau ci-dessous présente les taux d'actualisation et de croissance de l'EBIT qui conduiraient à constater une dépréciation pour les UGT dont la valeur recouvrable estimée est supérieure à la valeur nette comptable :

	Édition/ Production	Cloud Gaming
Valeur recouvrable estimée de l'UGT testée	70,5	256
Valeur nette comptable de l'UGT testée	23,8	49,6
Évolution des flux de trésorerie conduisant à une dépréciation	-66 %	-80 %
Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation	23 %	42 %
Taux de croissance à l'infini conduisant à une dépréciation	Non sensible	Non sensible

PRINCIPES COMPTABLES

Détermination du goodwill

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. Le prix d'acquisition aussi appelé « contrepartie transférée » pour l'acquisition d'une filiale est la somme des justes valeurs des actifs transférés et des passifs assumés par l'acquéreur à la date d'acquisition et des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur. Le prix d'acquisition comprend les compléments éventuels du prix évalués et comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le Groupe a opté pour la méthode du goodwill partiel, qui correspond à la différence entre le prix d'acquisition du regroupement, et la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Ce montant n'inclut pas le goodwill afférent aux intérêts minoritaires.

Les coûts directs liés à l'acquisition sont enregistrés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises est égal à la différence entre :

- la juste valeur du prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) dans l'entreprise acquise ; et
- la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition.

L'évaluation initiale du prix d'acquisition et des justes valeurs des actifs acquis et passifs assumés est finalisée dans les douze mois suivant la date de l'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétroactive du goodwill. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Les compléments de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur et les variations de valeur ultérieures intervenant au-delà de la période de douze mois suivant l'acquisition sont systématiquement comptabilisées en contrepartie du résultat.

Les options de vente accordées aux minoritaires sont enregistrées initialement à leur juste valeur et les variations ultérieures sont constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe excepté pour la part, liée à des conditions de présence, comptabilisée en charges de personnel.

Règles de dépréciation des goodwill

Les goodwill inscrits au bilan du Groupe peuvent être liés à l'acquisition :

- de filiales de production ;
- de filiales fournisseurs de solutions d'hébergement.

Ceux-ci ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation a minima une fois par an et à chaque fois qu'un indicateur de perte de valeur est identifié.

La valeur recouvrable de ces goodwill ne pouvant être déterminée individuellement, le Groupe a identifié pour chacun d'entre eux le plus petit groupe d'actifs (l'unité génératrice de trésorerie) générant des entrées de trésorerie indépendantes d'autres groupes d'actifs :

- pour les goodwill des **filiales de production** concernant les studios acquis développant leurs franchises propres avec la collaboration des autres studios du Groupe : l'UGT correspond au projet concerné ;
- pour les goodwill des **filiales Cloud Gaming** : l'UGT correspond à la filiale concernée. Cette filiale a un marché propre du fait de son activité indépendante.

La valeur recouvrable d'une UGT correspond à la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée du coût de la vente (juste valeur nette) et sa valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité est définie comme la somme des flux de trésorerie prévisionnels actualisés de l'UGT fondée sur un plan d'affaires à 5 ans à laquelle se rattachent les immobilisations testées (y compris le goodwill), et de la valeur terminale déterminée par projection à l'infini d'un flux futur de trésorerie normatif.

Quand la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable des actifs rattachés à l'UGT concernée (y compris le goodwill), une dépréciation est comptabilisée. Celle-ci est irréversible lorsqu'elle porte sur le goodwill.

Les plans d'affaires utilisés pour chaque UGT soumise au test de dépréciation reposent sur les hypothèses retenues par la direction du Groupe en termes de variation du chiffre d'affaires, de niveau de rentabilité, et de cours de change notamment. Celles-ci sont jugées raisonnables et conformes aux données de marché disponibles à la date de préparation des comptes du Groupe.

Le taux d'actualisation appliqué aux flux futurs de trésorerie est commun à toutes les UGT. Il correspond à l'estimation (actualisée semestriellement) par la direction du Groupe du coût moyen pondéré des capitaux en fonction des données sectorielles disponibles, notamment pour ce qui concerne la structure de financement (gearing) et le coefficient bêta appliqué à la prime de risque du marché action. Il s'établit à 8,90 % au 31 mars 2024 (contre 8,62 % au 31 mars 2023).

Compte tenu de l'organisation actuelle des activités du Groupe, de la répartition des goodwill par UGT ainsi que de la prime de risque général attachée au Groupe prise en compte dans le taux d'actualisation, l'utilisation d'un taux unique pour l'ensemble des UGT a été estimée appropriée dans le cadre des tests de dépréciation.

La valeur terminale utilisée pour chaque UGT soumise au test de dépréciation correspond à la capitalisation à l'infini d'un flux de trésorerie normatif au coût moyen pondéré des capitaux minoré du taux de croissance à l'infini. Le taux de croissance à l'infini retenu diffère selon l'UGT.

6.1.2.12 Autres immobilisations incorporelles

NOTE 21 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS
DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	31/03/24				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Logiciels internes en cours de commercialisation	516,3	—	516,3	—	—
Logiciels internes en cours de production	115,5	—	115,5	—	—
Développements extérieurs	19,6	—	19,6	—	—
Logiciels de bureautique	20,1	—	1,8	2,6	15,7
Droits de cloud streaming	2,1	—	—	—	2,1
Marques	0,2	—	0,2	—	—
Films	4,5	—	4,5	—	—
Actifs numériques	(0,8)	—	—	—	(0,8)
Autres	0,1	—	—	—	0,1
TOTAL AU 31/03/24	677,6	—	657,8	2,6	17,2
TOTAL AU 31/03/23	1 115,8	—	1 090,5	0,8	24,5

NOTE 22 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE
DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Autres immobilisations incorporelles	31/03/24			31/03/23
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Logiciels internes en cours de commercialisation	1 764,0	-1 236,0	528,1	318,1
Développements extérieurs en cours de commercialisation	42,3	-38,2	4,1	6,0
Logiciels internes en cours de production	1 582,0	-254,5	1 327,5	1 302,8
Développements extérieurs en cours de production	24,9	—	24,9	34,8
Logiciels de bureautique	72,4	-46,3	26,1	31,3
Autres immobilisations incorporelles en cours	21,5	—	21,5	15,5
Droits de cloud streaming	67,8	-2,1	65,7	—
Marques	61,2	-4,4	56,8	55,9
Films	15,2	-5,8	9,4	5,8
Actifs numériques	23,2	-12,7	10,5	5,1
Autres	1,3	-0,5	0,8	0,8
TOTAL	3 675,8	-1 600,4	2 075,4	1 776,1

Variations des autres immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement des en-cours de production	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	1 166,0	18,4	-539,5	1 119,0	—	—	—	1 764,0
Développements extérieurs en cours de commercialisation	37,8	2,4 *	-13,3	15,3	—	—	—	42,3
Logiciels internes en cours de production	1 853,0	848,0	—	-1 119,0	—	—	—	1 582,0
Développements extérieurs en cours de production	34,8	5,5 *	—	-15,3	—	—	—	24,9
Logiciels de bureautique	90,7	1,5	-28,0	—	8,3	—	-0,1	72,4
Autres immobilisations incorporelles en cours	15,5	19,4	—	—	-13,4	—	—	21,5
Droits de cloud streaming	—	67,8	—	—	—	—	—	67,8
Marques	60,1	—	—	—	—	—	1,1	61,2
Films	19,2	8,2	-12,1	—	—	—	0,1	15,2
Actifs numériques	18,6	4,6	—	—	—	—	—	23,2
Autres	1,3	—	—	—	—	—	—	1,3
TOTAL AU 31/03/24	3 297,0	975,8	-592,9	—	-5,1	—	1,1	3 675,8
TOTAL AU 31/03/23	2 943,7	1 012,1	-657,2	0,1	-0,9	—	-0,9	3 297,0

* Dont -4,7 M€ de variation liée aux engagements garantis non versés

L'augmentation des logiciels internes en cours de production pour 848,0 M€ et des logiciels internes en cours de commercialisation pour 18,4 M€ se justifie par la production immobilisée de 867,3 M€ à laquelle s'ajoutent des écarts de change pour un montant de -0,9 M€.

Les droits de cloud streaming sont liés à la signature de l'accord en octobre 2023 avec Activision Blizzard (Cf. note 1).

Les reclassements de compte à compte s'expliquent essentiellement par le transfert des immobilisations incorporelles en cours de production lors de leur mise en service.

Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Logiciels internes en cours de commercialisation	847,9	516,3	-539,5	411,3	—	—	1 236,0
Développements extérieurs en cours de commercialisation	31,8	19,6	-13,3	—	—	—	38,2
Logiciels internes en cours de production	550,2	115,5	—	-411,3	—	—	254,5
Logiciels de bureautique	59,3	20,1	-28,0	-5,1	—	-0,1	46,3
Droits de cloud streaming	—	2,1	—	—	—	—	2,1
Marques	4,2	0,2	—	—	—	—	4,4
Films	13,4	4,5	-12,0	—	—	—	5,8
Actifs numériques	13,5	-0,8	—	—	—	—	12,7
Autres	0,5	0,1	—	-0,1	—	—	0,5
TOTAL AU 31/03/24	1 520,8	677,6	-592,8	-5,2	—	-0,1	1 600,4
TOTAL AU 31/03/23	1 061,8	1 115,8	-657,2	—	—	0,4	1 520,8

Il n'y a aucune immobilisation incorporelle en nantissement de dettes.

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les logiciels de développements internes ;
- les moteurs et outils ;
- les développements extérieurs ;
- les logiciels de bureautique ;
- les développements liés aux systèmes d'information ;
- les droits de cloud streaming ;
- les marques ;
- les films ;
- les actifs numériques.

Les logiciels commerciaux regroupent à la fois les logiciels de développements internes et les développements extérieurs.

Comptabilisation des autres immobilisations incorporelles (hors marques)

Les immobilisations incorporelles des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation sont comptabilisées à leur valeur nette comptable (coût d'acquisition historique minoré du cumul des amortissements et des pertes de valeur (dépréciation)).

Conformément à la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles, seuls les projets respectant les critères suivants sont comptabilisés en immobilisations :

- faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
- capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- probabilité que l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs ;
- disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Les coûts des logiciels de développements internes, ainsi que les moteurs et outils, immobilisés correspondent principalement aux frais de personnel travaillant sur chacun de ces développements. Chaque développeur identifie mensuellement le temps passé par projet sur des codes dédiés. Ces temps sont ensuite convertis en coûts salariaux et refacturés à la maison mère. Certains moteurs et outils peuvent être utilisés dans le développement de plusieurs jeux. Il n'y a pas de coûts mutualisés dans le développement des projets, chaque code est affecté à un actif distinct (moteur ou jeu).

Les coûts de développement des logiciels commerciaux (jeux vidéo), sous-traités aux filiales du Groupe ou réalisés en externe, sont comptabilisés au poste « logiciels internes et développements extérieurs en cours de production » au fur et à mesure de l'avancement du développement. Dès leur première commercialisation, ils sont transférés dans les comptes « Logiciels internes en cours de commercialisation » ou « Développements extérieurs en cours de commercialisation ».

Les engagements conclus dans le cadre des contrats relatifs aux développements extérieurs sont comptabilisés pour leur montant engagé au contrat y compris pour la partie non encore versée.

Comptabilisation des marques

Les marques acquises sont comptabilisées à leur juste valeur par application de la norme IFRS 3 révisée lorsqu'elles sont acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, ou à défaut en application de la norme IAS 38 relative aux acquisitions d'éléments incorporels.





Règles d'amortissement et de dépréciation des autres immobilisations incorporelles

Dans le cadre de l'application de la norme IAS 38, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

Valeur d'inventaire des immobilisations incorporelles et tests de dépréciations

Types

d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation des actifs immobilisés
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 5 ans (par exception 8 ans) à partir de leur date de lancement commercial.	<p>À la clôture de chaque exercice, des tests de dépréciation sont systématiquement réalisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tous les logiciels en cours de commercialisation ; ■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 18 mois suivants les clôtures semestrielle et annuelle ; ■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est supérieure à 18 mois et pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié. <p>Le Groupe détermine la valeur d'utilité en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus du logiciel sur l'ensemble de sa durée d'exploitation, selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres.</p> <p>La durée d'utilité des logiciels étant finie, la société ne retient pas de valeur terminale.</p>
Développements extérieurs	Linéaire 1 à 2 ans à partir de leur date de lancement commercial et le cas échéant en fonction de la charge de royalties dues aux éditeurs tiers si celle-ci est supérieure.	<p>Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable.</p>
Moteurs et outils	Linéaire 5 ans à partir de la date de mise en service.	<p>Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité (déterminée par application de la méthode des redevances aux prévisions des revenus futurs attendus sur un horizon de 5 ans avec prise en compte d'une valeur terminale). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.</p>
Droits de cloud streaming	Linéaire 15 ans à partir de la date d'acquisition.	<p>Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.</p>
Films	<p>À partir de la date de 1^{re} diffusion, amortissement en fonction du ratio : recettes nettes acquises dans l'exercice / recettes nettes totales actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres.</p> <p>Le Groupe considère que le recours au mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés de ces activités, selon la méthode des recettes estimées, est justifié, car il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux œuvres exploitées.</p>	<p>Dans le cas où la valeur nette totale de l'investissement résultant de l'application de cette méthode s'avère supérieure aux recettes nettes prévisionnelles, une dépréciation complémentaire est constatée sur l'actif concerné.</p>
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 5 ans à partir de la date de mise en service.	<p>Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.</p>
Logiciels de bureautique	Linéaire de 1 à 3 ans à partir de la date de mise en service en fonction de la durée de vie estimée.	<p>Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.</p>
Actifs numériques	N/A	<p>Les valeurs vénales sont déterminées en comparant la valeur des actifs numériques au coût moyen pondéré à la valeur de ces actifs numériques à la clôture.</p> <p>Les jetons immobilisés sont ramenés à leur valeur vénale à la clôture de l'exercice.</p>

NOTE 23 VALEUR RECOUVRABLE DES MARQUES

Valeurs nettes des marques	31/03/24			31/03/23
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Tom Clancy	39,5	—	39,5	38,4
Autres marques	21,7	-4,4	17,3	17,5
TOTAL	61,2	-4,4	56,8	55,9

Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

	Tom Clancy	Autres marques
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	
Source retenue	Plan interne	
Méthodologie	Méthode des redevances	
Taux d'actualisation	8,90 %	
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	0 % à 1,50 %

Sensibilité des valeurs recouvrables des autres actifs à durée de vie indéfinie (marques)

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable, cette dernière représentant 20 fois leur valeur nette comptable.

6.1.2.13 Immobilisations corporelles

NOTE 24 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	31/03/24				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Immeubles	1,3	—	0,3	—	1,0
Installations techniques	10,7	—	6,8	0,4	3,5
Matériel informatique et mobilier	37,5	—	20,1	1,6	15,8
Matériel de transport	0,1	—	—	—	—
TOTAL AU 31/03/24	49,5	—	27,2	2,0	20,3
TOTAL AU 31/03/23	60,2	—	40,1	3,1	17,0

NOTE 25 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Immobilisations corporelles	31/03/24			31/03/23
	Brut	Amortissements cumulés	Net	Net
Terrains	5,0	—	5,0	5,0
Constructions	43,3	-9,4	33,9	35,8
Machines et équipements	18,1	-10,9	7,2	5,6
Installations techniques	99,9	-59,8	40,0	46,8
Matériel informatique et mobilier	299,1	-229,5	69,5	88,4
Matériel de transport	0,4	-0,3	0,1	0,2
Immobilisations en cours	8,5	—	8,5	6,1
TOTAL	474,2	-310,0	164,3	187,9

Variations des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Terrains	5,0	—	—	—	—	-0,1	5,0
Constructions	43,9	0,1	—	—	—	-0,7	43,3
Machines et équipements	14,7	0,8	—	2,6	—	—	18,1
Installations techniques	112,6	4,4	-11,8	-5,2	—	-0,2	99,9
Matériel informatique et mobilier	372,1	16,2	-41,8	-47,2	—	-0,3	299,1
Matériel de transport	0,4	—	—	—	—	—	0,4
Immobilisations en cours	6,1	6,0	—	-3,6	—	—	8,5
TOTAL AU 31/03/24	554,9	27,5	-53,6	-53,3	—	-1,3	474,2
TOTAL AU 31/03/23	536,3	47,6	-11,2	1,5	—	-19,2	554,9

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Constructions	8,2	1,3	—	—	—	-0,1	9,4
Machines et équipements	9,1	1,9	-0,1	—	—	—	10,9
Installations techniques	65,8	8,8	-11,6	-3,1	—	-0,1	59,8
Matériel informatique et mobilier	283,8	37,5	-41,3	-50,2	—	-0,2	229,5
Matériel de transport	0,2	0,1	—	—	—	—	0,3
TOTAL AU 31/03/24	367,0	49,5	-52,9	-53,3	—	-0,4	310,0
TOTAL AU 31/03/23	328,9	60,2	-10,7	1,0	—	-12,4	367,0

PRINCIPES COMPTABLES

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) après déduction des rabais, remises, escomptes de règlement et éventuelles subventions d'investissement accordées.

Ces immobilisations sont ensuite comptabilisées à leur valeur nette comptable (coût d'acquisition historique minoré du cumul des amortissements et des pertes de valeur (dépréciation)) lors de leur intégration dans le périmètre de consolidation.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Compte tenu de la nature des actifs détenus, aucun composant n'a été identifié.

Règles d'amortissement et de dépréciation des immobilisations corporelles

L'amortissement pratiqué, homogène au sein du Groupe, est linéaire et les durées d'amortissement retenues pour les différentes immobilisations sont les suivantes :

Nature de l'actif	Durée (en années)
Constructions	15 à 25
Matériel et équipements	3 à 5
Agencements et aménagements	3 à 15
Matériel informatique	3 à 4
Mobilier de bureau	10
Matériel de transport	5

Dans le cadre de l'application des normes IAS 16, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

S'agissant de la durée d'amortissement des agencements inamovibles liés à des contrats de location, la durée exécutoire des contrats de location est prise en compte pour déterminer la durée d'amortissement des agencements.

Aucun test de dépréciation n'est pratiqué en l'absence d'indice de perte de valeur.

Propriétés immobilières

Ubisoft est le propriétaire immobilier des localisations suivantes :

- 111 Chemin de la gare, Piedmont, Québec (Canada) ;
- 8, rue de Valmy, Montreuil-sous-Bois (France) ;
- 31-33 rue Falguière, Paris (France) ;
- Ängelholmsgatan 1, 214 22 Malmö (Suède) ;
- 2000 CentreGreen Way, Suite 300, Cary, North Carolina (États-Unis).

Il n'y a aucune immobilisation corporelle en nantissement de dettes.

Au 31 mars 2024, aucun test de dépréciation n'a été effectué en raison de l'absence d'indicateur de perte de valeur des immobilisations corporelles.

6.1.2.14 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

NOTE 26 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Dotations aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	31/03/24				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	48,9	—	32,7	3,6	12,6
TOTAL AU 31/03/24	48,9	0,0	32,7	3,6	12,6
TOTAL AU 31/03/23	51,6	0,0	35,5	4,2	11,9

NOTE 27 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES DROITS D'UTILISATION RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION

Variation des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	420,1	61,9	-28,1	—	—	-0,7	453,2
TOTAL AU 31/03/24	420,1	61,9	-28,1	—	—	-0,7	453,2
TOTAL AU 31/03/23	424,8	37,8	-32,1	-1,2	—	-9,2	420,1

Amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Amortissement des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	148,2	48,9	-21,8	—	—	-0,4	174,8
TOTAL AU 31/03/24	148,2	48,9	-21,8	—	—	-0,4	174,8
TOTAL AU 31/03/23	122,4	51,6	-21,8	-0,7	—	-3,4	148,2

PRINCIPES COMPTABLES

Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Le Groupe qualifie un contrat de location dès lors qu'il confère au preneur le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour une durée donnée, y compris dès lors qu'un contrat de service contient une composante locative.

Le Groupe a défini 3 grandes familles de contrats de location :

- terrains et bâtiments : ils concernent des baux commerciaux et des parkings ;
- équipements informatiques : ils concernent essentiellement des emplacements dans des datacenters ;
- autres : ils concernent principalement des véhicules.

Le Groupe applique les deux exemptions proposées par la norme IFRS 16, c'est-à-dire l'exclusion des contrats :

- dont la durée est inférieure à 12 mois ;
- portant sur des actifs de faible valeur.

Ces contrats de location pour lesquels l'une de ces deux exemptions s'applique sont présentés en engagements hors bilan et une charge est comptabilisée dans les « Charges opérationnelles courantes » au compte de résultat.

La comptabilisation de l'ensemble des contrats de location se traduit, au bilan, par la reconnaissance d'un actif au titre du droit d'utilisation des actifs loués en contrepartie d'un passif pour les obligations locatives associées (voir note 36).

Amortissement des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location

Au compte de résultat, une dotation aux amortissements des droits d'utilisation est présentée séparément de la charge d'intérêts sur dettes locatives.

La durée d'amortissement de ces droits d'utilisation est déterminée en fonction de la durée estimée du contrat, à l'exception des contrats de location de crédit-bail pour lesquels la durée d'amortissement du droit d'utilisation peut être supérieure à la durée du contrat.

Au tableau de flux de trésorerie, les amortissements des droits d'utilisation sont retraités de la capacité d'autofinancement.

6.1.2.15 Impôts

NOTE 28 ANALYSE DE L'IMPÔT

	31/03/24	31/03/23
Impôts exigibles	-110,7	-79,1
Impôts différés	13,9	188,2
TOTAL	-96,8	109,1

Au sein du Groupe, il existe quatre groupes d'intégration fiscale :

■ en France :

- Ubisoft Entertainment SA intègre toutes les sociétés françaises détenues à plus de 95 % à l'exception de celles créées et acquises sur l'exercice. Au 31 mars 2024, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 1 200,9 M€ et les amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI sur les dépenses de conception de logiciels à 850,6 M€ ;
- Green Panda Games SAS intègre deux sociétés. Au 31 mars 2024, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 5,2 M€ ;

■ aux États-Unis, le groupe fiscal intègre quatre sociétés : Ubisoft Inc., Red Storm Entertainment Inc., Ubisoft LA Inc. et Script Movie Inc. Au 31 mars 2024, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 23,1 M€ ;

■ en Angleterre, le groupe fiscal intègre quatre sociétés : Ubisoft Ltd, Ubisoft Reflections Ltd, Future Games of London Ltd et Ubisoft CRC Ltd. Au 31 mars 2024, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 6,1 M€.

Les impôts différés sont comptabilisés au taux d'imposition applicable dans le pays concerné sur les exercices au cours desquels leur consommation est attendue.

NOTE 29 RAPPROCHEMENT ENTRE L'IMPÔT THÉORIQUE ET L'IMPÔT COMPTABILISÉ

	31/03/24
Résultat de la période	157,9
Impôt sur les résultats	96,8
Résultat consolidé, hors impôt	254,7
Impôt théorique (25,83 %)	65,8
Régularisations d'impôts différés sur exercices antérieurs	0,3
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et le résultat consolidé	
<i>Complément de salaires IFRS 2</i>	14,7
<i>Autres différences permanentes</i>	-0,9
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et les résultats fiscaux	5,8
Taxation de sociétés étrangères à des taux différents	-1,2
Autres retraitements	
<i>Impact de la réforme fiscale américaine (Taxe incrémentale)</i>	21,5
<i>Crédits d'impôt</i>	-19,6
<i>Retenue à la source</i>	13,9
<i>Impact de l'accord entre les 2 autorités compétentes française et canadienne</i>	-2,8
<i>Autres</i>	-0,7
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	96,8
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	38,00 %

NOTE 30 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Détail par nature des impôts au bilan et au compte de résultat

	31/03/23	Variation en résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Variation en capitaux propres	Écart de conversion	Autres reclassements	31/03/24
Élimination marge sur immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	47,4	10,7	—	—	—	—	58,1
Déficits	93,1	20,7	—	14,6 ⁽²⁾	—	—	128,4
Crédit d'impôt investissement ⁽³⁾	22,7	9,1	—	—	0,1	(24,0) ⁽⁴⁾	7,9
Différences temporelles fiscales	88,8	0,1	0,3	-36,4	0,1	(60,7) ⁽⁵⁾	-7,8
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	252,0	40,6	0,3	-21,8	0,2	-84,7	186,6
Immobilisations incorporelles	-3,7	-0,2	—	—	—	3,4 ⁽⁵⁾	-0,6
Crédits d'impôt et subventions	-39,4	1,3	—	—	-0,2	—	-38,3
Autres instruments financiers	-19,2	-26,9	—	—	—	46,0 ⁽⁵⁾	—
Autres	-7,2	-1,0	—	—	—	10,1 ⁽⁵⁾	2,0
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	-69,5	-26,7	—	—	-0,2	59,5	-36,9
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ NET	182,6	13,9	0,3	-21,8	—	-25,2	149,8

(1) correspond à l'élimination de la marge interne facturée par les studios de production à la société mère sur le développement des logiciels internes capitalisés

(2) l'impôt différé actif sur plus ou moins value de cessions d'actions propres est reclassé en capitaux propres

(3) Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits d'impôt conditionnés à la réalisation de bénéfices fiscaux. Ces crédits d'impôt récupérables sur l'impôt futur ont une durée de vie totale de 20 ans. L'utilisation future de ces crédits d'impôt fait l'objet d'une planification fiscale tant au niveau local qu'au niveau Groupe. Ils sont reconnus à l'actif du bilan du Groupe dès lors que leur horizon de recouvrabilité est jugé raisonnable

(4) dont 18 M€ liés à l'accord entre les 2 autorités compétentes française et canadienne

(5) les impôts différés actifs et passifs sont compensés s'ils concernent la même autorité fiscale. Le principal reclassement correspond aux 46 M€ relatifs aux impôts différés sur les emprunts obligataires

Détail par échéance des impôts différés nets

	Impôts différés Actif			Impôts différés Passif		
	Court terme	Long terme	Total	Court terme	Long terme	Total
Déficit Groupe fiscal France *	9,5	81,0	90,5	—	—	—
Déficit autres filiales	1,6	—	1,6	—	—	—
Élimination de marge sur immobilisations incorporelles	23,6	34,5	58,1	—	—	—
Crédit d'impôt investissement	7,9	—	7,9	-2,1	-34,4	-36,5
Revenus différés	16,8	22,9	39,7	—	—	—
Différences temporelles et autres retraitements de consolidation	14,8	-25,8	-11,0	-0,8	0,5	-0,3
TOTAL	74,1	112,6	186,6	-2,9	-34,0	-36,9

* Les impôts différés passifs liés aux amortissements dérogatoires ont été reclassés en moins des impôts différés sur le déficit

Actifs d'impôts différés

Grâce à la mise en place d'une politique de prix de transfert Groupe, les sociétés de distribution et les sociétés exerçant des fonctions support présentent systématiquement un bénéfice d'exploitation ; de la même manière, les studios facturent les salaires des développeurs avec une marge qui intègre leurs frais de structure.

Les actifs d'impôts différés sont pris en compte si leur récupération est probable, notamment dès lors que des bénéfices imposables sont attendus au cours de la période de validité des actifs d'impôts différés.

Impôt sur les déficits activés/non activés

	31/03/24			31/03/23		
	Déficits activés	Déficits non activés	Total	Déficits activés	Déficits non activés	Total
Groupe fiscal France *	90,5	—	90,5	92,6	—	92,6
Impôts sur déficits préintégration filiales françaises	—	1,6	1,6	—	1,0	1,0
Impôts sur déficits filiales étrangères	1,6	1,7	3,3	0,5	3,8	4,3
TOTAL	92,0	3,3	95,4	93,1	4,8	97,9

* Les impôts différés passifs liés aux amortissements dérogatoires ont été reclassés en moins des impôts différés sur le déficit

Selon les projections de résultats fiscaux futurs de l'intégration fiscale France et les règles d'imputation des déficits reportables à hauteur de 50 % sur les bénéfices suivants, il est estimé que l'impôt différé actif soit recouvré sur une durée jugée raisonnable par la direction. L'intégralité du déficit reportable du groupe fiscal dont Ubisoft Entertainment SA est tête de Groupe, reste donc activée au 31 mars 2024, d'autant plus que son utilisation n'est pas limitée dans le temps.

Passifs d'impôts différés

Subventions et crédits d'impôt

Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits multimédias et de crédits d'impôt investissement.

La Société enregistre un passif d'impôt futur relatif à la comptabilisation des crédits multimédias et des crédits d'impôt investissement, l'imposition de ces éléments étant effective au moment de l'encaissement.

Amortissements dérogatoires (article 236 du CGI)

Selon les dispositions de l'article 236 du CGI, Ubisoft Entertainment SA peut opter pour la déductibilité immédiate des dépenses de développement de logiciels dont la conception a débuté sur l'exercice. Au 31 mars 2024, une reprise de 113 M€ a été constatée. Conformément à IAS 12, l'annulation de l'amortissement dérogatoire génère un impôt différé passif, netté ensuite avec les pertes reportables.

PRINCIPES COMPTABLES

L'impôt sur le résultat comprend la charge (ou le produit) d'impôt exigible et la charge (ou le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ; auquel cas il est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Impôt exigible

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt adoptés à la date de clôture.

Impôts différés

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et passifs.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt adoptés à la clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables, appréciés sur la base des prévisions fiscales, sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon raisonnable.

Sinon, les actifs d'impôts différés sont réduits en conséquence.

L'effet des éventuelles variations des taux d'imposition sur les impôts différés constatés antérieurement est enregistré en résultat, sauf si l'effet concerne un élément comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont présentés au bilan séparément des actifs et passifs d'impôt exigible et classés dans les éléments non courants.

6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers

NOTE 31 AUTRES CRÉANCES

Autres créances	Ouverture	Variation nette	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Avances et acomptes versés	2,3	2,0	—	—	—	4,3
TVA	88,0	25,9	—	—	-0,1	113,7
Subventions à recevoir ⁽¹⁾	48,7	12,9	5,4	—	0,1	67,1
Autres créances fiscales et sociales	4,1	-1,6	—	—	—	2,5
Autres	15,1	-9,2	9,1	—	0,1	15,1
Charges constatées d'avance ⁽²⁾	48,3	-4,0	—	—	—	44,3
TOTAL AU 31/03/24	206,5	26,1	14,5	—	—	247,0
TOTAL AU 31/03/23	208,1	-3,1	5,8	—	-4,3	206,5

(1) Dont 49,5 M€ de subventions à recevoir au Canada

(2) Cf. détail note 12

Un montant de créances au titre des subventions à recevoir de 73,5 M€ a été déconsolidé suite à la signature d'un contrat d'affacturage portant sur le crédit titres multimédia au Canada (Cf. note 32 « Transfert d'actif financier »).

La totalité des autres créances a une échéance à moins d'un an.

Aucune ne fait l'objet d'une dépréciation.

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres créances (hors subventions à recevoir)

Les autres créances liées à l'activité opérationnelle sont comptabilisées au coût amorti qui, dans la plupart des cas, correspond à leur valeur nominale, diminuée des pertes de valeur éventuelles enregistrées dans un compte spécifique de dépréciation. Les créances étant d'une maturité inférieure à un an, elles ne sont pas actualisées.

Subventions à recevoir

Dans certains pays, les opérations de production de jeux vidéo sont éligibles à des subventions publiques.

Ces subventions sont présentées dans les comptes des studios en réduction du coût de production des logiciels de développements internes ou des frais de recherche et développement auxquels elles se rattachent.

Les éventuelles créances sur l'organisme public ayant octroyé la subvention sont classées dans la catégorie « Prêts et Créances » au sens d'IFRS 9.

NOTE 32 TRANSFERT D'ACTIF FINANCIER

Actifs financiers transférés non intégralement décomptabilisés

La filiale de production Ubisoft Divertissements Inc. a conclu en novembre 2021, puis amendé en mars 2022, une convention d'affacturage portant sur les créances relatives aux droits à recevoir de l'organisme Investissement Québec au titre de la subvention dite « CTMM » (crédit titres multimédia).

Les risques associés à ces créances étant transférés à la contrepartie de la convention d'affacturage, ces créances sont décomptabilisées du bilan du Groupe.

Ubisoft Divertissements Inc. perçoit 85 % du prix de cession des créances cédées à la date du transfert, les 15 % résiduels étant perçus au moment du versement effectif de la subvention par Investissement Québec à la contrepartie de la convention d'affacturage. Les risques et avantages associés à 15 % des créances transférées étant conservés par le Groupe, une portion de 15 % de l'en-cours de créances relative aux droits à recevoir de l'organisme Investissement Québec au titre de la subvention dite « CTMM » est maintenue à l'actif du bilan du Groupe.

Convention d'affacturage portant sur la subvention « CTMM » – Ubisoft Divertissements Inc.

Nature des actifs transférés	Créance sur un organisme public relative au droit à percevoir une subvention publique
Nature des risques et avantages attachés à la propriété des actifs transférés	Risque de défaut Risque de paiement en retard
Valeur comptable totale des actifs initiaux avant le transfert	86,4
Valeur comptable des actifs résiduels	13,0
Valeur comptable des passifs associés	—
Nature de la relation entre les actifs transférés et les passifs associés	—
Restrictions d'utilisation des actifs transférés résultant du transfert	Propriété juridique de la créance transférée à la contrepartie

Actifs financiers décomptabilisés

Néant.

NOTE 33 AUTRES PASSIFS

Autres dettes

	Ouverture	Variation nette	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Autres passifs non courants	16,7	0,9	5,7	—	—	23,3
Dettes sociales	196,3	54,7	—	—	-0,3	250,7
Dettes fiscales	54,6	-3,7	—	—	-0,1	50,8
Autres dettes	18,2	-4,5	-5,5	—	—	8,1
Produits constatés d'avance *	195,4	-55,1	—	—	0,3	140,6
TOTAL AU 31/03/24	481,2	-7,8	0,2	—	-0,1	473,5
TOTAL AU 31/03/23	682,0	-197,4	—	—	-3,4	481,2

* Cf. note 6

	31/03/24	Échéancier			
	Valeur comptable	< à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> à 5 ans
Autres passifs	473,5	407,0	46,2	20,3	0,1
TOTAL	473,5	407,0	46,2	20,3	0,1

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres dettes sont enregistrées au coût amorti, à l'exception des options de ventes détenues par des minoritaires qui sont évaluées à la juste valeur. Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe excepté pour la part liée à des conditions de présence comptabilisée en charges de personnel.

Les dettes de restitution d'actifs numériques devant être remboursées en un nombre fixe de tokens sont comptabilisées à la juste valeur par résultat. Les dettes sont réévaluées à leur valeur vénale à la clôture de l'exercice.

Les flux de trésorerie liés à des valeurs recouvrables à court terme ne sont pas actualisés.

Provisions

	Ouverture	Dotations	Reclassement	Reprises	Reprises	Écart de conversion	Clôture
	Brut			(provision utilisée)	(provision non utilisée)		Brut
Provisions pour autres risques financiers ⁽¹⁾	3,7	4,0	—	-1,3	—	—	6,5
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	17,1	4,7	0,5	-6,8	—	—	15,4
TOTAL AU 31/03/24	20,9	8,7	0,5	-8,1	—	—	21,9
TOTAL AU 31/03/23	10,0	12,5	—	-0,9	—	-0,7	20,9

(1) La provision pour autres risques financiers correspond au risque sur le CTMM (crédit titres multimédia) dans les filiales canadiennes

(2) Les autres provisions pour risques portent sur un potentiel remboursement des subventions reçues, la remise en état des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location ainsi que sur des litiges sociaux en cours

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est comptabilisée lorsque :

- l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie, représentative d'avantages économiques, sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;

■ le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée.

Passifs éventuels

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels une proposition de rectification a été reçue :

- société Ubisoft SA (Espagne) : le contrôle concerne les exercices FY12, FY13, FY15 et FY16. La Société conteste entièrement les propositions relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes. Une procédure amiable a été ouverte devant les autorités compétentes espagnole et française.
- société Ubisoft Entertainment SA (France) : le contrôle concerne les exercices FY16 à FY20. La Société conteste entièrement les propositions relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes. Une procédure amiable a été ouverte devant les autorités compétentes anglaise et française.

- société Ubisoft International SA (France) : La société a reçu une proposition de rectification le 28 juillet 2023 à l'issue d'un contrôle sur pièces qui concerne les exercices FY13 à FY15. La Société conteste entièrement la proposition relative à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes.

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels aucune proposition de rectification n'a été reçue :

- société Ubisoft Entertainment SA (France) : le contrôle concerne les exercices FY21 à FY22 ;
- sociétés Kolibri Games GmbH, Ubisoft Blue Byte GmbH et Ubisoft GmbH (Allemagne) : le contrôle concerne les exercices FY19 à FY21.

NOTE 34 TRANSACTION PARTIES LIÉES

Les principales relations de la société mère avec les filiales concernent :

- la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- la facturation à la société mère, par les filiales concernées, des coûts informatiques ;
- la facturation aux filiales de distribution par la société mère d'une contribution aux frais de développement ;
- la mise en place de conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe.

Les transactions facturées par les parties liées sont réalisées selon des conditions normales de marché. Il n'existe aucune transaction avec les dirigeants à l'exception de leur rémunération au titre de leurs fonctions de Directeur général et Directeurs généraux délégués (Cf. note 16 « Rémunération des mandataires sociaux »).

Il n'existe pas d'autres transactions significatives avec les parties liées.

6.1.2.17 Actifs financiers, passifs financiers et résultat financier

NOTE 35 GAINS ET PERTES RELATIFS AUX ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

	31/03/24	31/03/23
Produits de trésorerie	24,9	12,5
Intérêts sur opérations de financement	-74,8	-36,0
Coût de l'endettement net financier	-49,8	-23,5
Résultat de change	-6,2	4,4
Autres produits financiers	9,6	8,2
Produits financiers	9,6	8,2
Autres charges financières	-12,5	-7,2
Charges financières	-12,5	-7,2
TOTAL	-58,9	-18,1

Les autres produits financiers incluent 8,7 M€ liés à la décote du rachat partiel de l'OCÉANE 2019 et 0,8 M€ de variation de juste valeur positive sur les participations minoritaires.

Les autres charges financières incluent 8,2 M€ de juste valeur négative sur les participations minoritaires.

PRINCIPES COMPTABLES

Coût du financement et autres charges et produits financiers

Le coût de l'endettement financier net comprend les produits et charges liés à la trésorerie et équivalents de trésorerie, les charges d'intérêts sur les emprunts qui incluent les résultats de cession des valeurs mobilières de placement, les intérêts créditeurs ainsi que le coût d'inefficacité sur les opérations de couverture.

Les autres produits et charges financiers comprennent :

- les résultats sur les cessions de titres non consolidés ;
- les plus ou moins-values sur cession et mouvements des dépréciations des actifs financiers (autres que les créances commerciales) ;
- les produits et charges liés à l'actualisation des actifs et passifs et les pertes ou gains de change sur les éléments non couverts ;
- les produits liés au rachat anticipé des emprunts obligataires avec décote.

L'incidence sur le résultat de la valorisation des instruments financiers utilisés est la suivante :

- dans le cadre de la gestion du risque de change, comptabilisation en résultat opérationnel ;
- dans le cadre du contrat d'échange sur actions, comptabilisation en résultat financier.

Les variations liées à la révision des estimations de résultats futurs entrant dans la contrepartie éventuelle du prix d'acquisition, intervenant postérieurement à la période d'évaluation du regroupement, sont comptabilisées en autres produits et charges financiers.

NOTE 36 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net fait partie des indicateurs utilisés par le Groupe. Cet agrégat, non défini dans le référentiel IFRS, peut ne pas être comparable aux indicateurs ainsi dénommés par d'autres entreprises. Il s'agit d'un complément d'information qui ne doit pas être considéré comme se substituant à une analyse de l'ensemble des actifs et passifs du Groupe.

Au 31 mars 2024, la dette financière est de 2 510 M€ et, compte tenu de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des actifs financiers de gestion de trésorerie, l'endettement net s'élève à 1 304 M€.

	31/03/24			31/03/23		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts bancaires	21,6	425,0	446,6	21,1	548,0	569,0
Emprunts obligataires	259,2	1 381,7	1 640,9	6,0	1 513,6	1 519,6
OCÉANE 2019	248,6	—	248,6	—	491,5	491,5
OCÉANE 2022 ⁽¹⁾	4,2	432,8	437,0	4,2	423,6	427,7
OCÉANE 2023 ⁽¹⁾	4,6	350,1	354,7	—	—	—
Emprunt obligataire 2020 ⁽¹⁾	1,8	598,8	600,7	1,8	598,5	600,3
Emprunts résultant du retraitement des locations IFRS 16	43,4	275,7	319,1	45,3	263,7	309,0
Billets de trésorerie	100,0	—	100,0	38,0	—	38,0
Découverts bancaires et crédits court terme	1,9	—	1,9	25,7	—	25,7
Intérêts courus	0,9	—	0,9	0,6	—	0,6
Instruments dérivés sur opérations de couverture ⁽²⁾	0,4	—	0,4	0,4	—	0,4
Total dettes financières (A)	427,4	2 082,4	2 509,8	137,1	2 325,2	2 462,3
Liquidités en Banques et Caisses	1 124,1	—	1 124,1	1 403,6	—	1 403,6
Placements à moins de 3 mois ⁽³⁾	81,1	—	81,1	87,3	—	87,3
Total trésorerie positive (B)	1 205,2	—	1 205,2	1 490,9	—	1 490,9
TOTAL ENDETTEMENT NET (A-B)			1 304,6			971,4
TOTAL ENDETTEMENT NET HORS DÉRIVÉS			1 304,2			971,0
Dettes à taux fixe			2 036,1			1 959,3
Dettes à taux variable			473,8			503,0

(1) Le montant des emprunts obligataires est majoré des intérêts courus

(2) Évalués à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7)

(3) OPCVM évaluées à la juste valeur (niveau 1, hiérarchie IFRS 7)

Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en novembre 2020

Le Conseil d'administration du 12 novembre 2020, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 2 juillet 2020 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 600 M€. Ces obligations ont été admises à la cote sur le marché Euronext Paris.

Nombre et montant nominal :	6 000 obligations de 100 000 € de nominal
Date de jouissance et règlement :	24 novembre 2027
Durée de l'emprunt :	7 ans
Intérêts :	0,878 %

Principales caractéristiques des émissions d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 24 septembre 2019. Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 500 M€.

Nombre et montant nominal :	4 361 859 obligations de 114,63 € de nominal
Taux de conversion :	1 action pour 1 obligation
Prix d'émission :	105,25 % du pair, soit 526 M€
Date de jouissance et règlement :	24 septembre 2024
Durée de l'emprunt :	5 ans
Intérêts :	zéro coupon

L'OCÉANE est considérée comme un instrument composé contenant une composante capitaux propres et une composante dette financière. Le montant en dette financière à la date d'émission après déduction des frais a été évalué à 472 M€. La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres a été évaluée à 50 M€, soit 36 M€ après effet d'impôt différé.

Le 6 décembre 2023, Ubisoft Entertainment SA a procédé à un remboursement partiel de 250 millions d'euros, soit 50 % du montant nominal.

Le 15 novembre 2022, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 470 M€.

Nombre et montant nominal :	4 700 obligations de 100 000 € de nominal
Taux de conversion :	2 534,4495 actions pour 1 obligation
Prix d'émission :	au pair
Prix de remboursement :	102,41 % du pair, soit 481 M€
Date de jouissance et règlement :	15 novembre 2028
Durée de l'emprunt :	6 ans
Intérêts :	2,375 %

L'OCÉANE est considérée comme un instrument composé contenant une composante capitaux propres et une composante dette financière. Le montant en dette financière à la date d'émission après déduction des frais a été évalué à 420 M€.

Trésorerie nette

	31/03/24	31/03/23
Liquidités en Banques et Caisses	1 124,1	1 403,6
Placements à moins de 3 mois	81,1	87,3
Découverts bancaires et crédits court terme	-2,8	-26,3
TRÉSORERIE NETTE	1 202,4	1 464,6

Variation des dettes financières

Passifs financiers courants et non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Écart de conversion	Clôture
Emprunts bancaires	569,0	1,5	-124,0	—	446,6
Emprunts obligataires	1 519,6	369,0	-247,6	—	1 640,9
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples)	309,0	60,9	-50,3	-0,5	319,1
Billets de trésorerie	38,0	674,5	-612,5	—	100,0
Découverts bancaires et crédits court terme	25,7	—	-23,8	—	1,9
Intérêts courus	0,6	0,3	—	—	0,9
Instruments dérivés sur opérations de couverture	0,4	—	—	—	0,4
TOTAL AU 31/03/24	2 462,3	1 106,2	-1 058,2	-0,5	2 509,8
TOTAL AU 31/03/23	2 070,2	1 439,1	-1 039,5	-7,6	2 462,3

Emprunts résultant du retraitement des locations par devise

Emprunts résultant du retraitement des locations (en équivalent M€)	CAD	EUR	USD	GBP	Autres devises	Total
31/03/24	82,2	153,5	4,8	4,5	74,2	319,1
31/03/23	87,2	141,5	15,7	7,8	56,7	309,0

La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres a été évaluée à 45 M€, soit 33 M€ après effet d'impôt différé.

Le 5 décembre 2023, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 494,5 M€.

Nombre et montant nominal :	4 945 obligations de 100 000 € de nominal
Taux de conversion :	2 478,8523 actions pour 1 obligation
Prix d'émission :	au pair
Prix de remboursement :	100 % du pair, soit 494,5 M€
Date de jouissance et règlement :	5 décembre 2031
Durée de l'emprunt :	8 ans
Intérêts :	2,875 %

L'OCÉANE est considérée comme un instrument composé contenant une composante capitaux propres et une composante dette financière. Le montant en dette financière à la date d'émission après déduction des frais a été évalué à 346 M€. La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres a été évaluée à 144 M€, soit 107 M€ après effet d'impôt différé.

PRINCIPES COMPTABLES

Les passifs financiers comprennent :

- les emprunts bancaires, participatifs et obligataires ;
- les obligations liées aux contrats de location-financement et de location-simple ;
- les billets de trésorerie ;
- les découverts bancaires et crédits court terme ;
- les instruments dérivés ayant une valeur de marché négative.

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers**Emprunts et autres passifs financiers**

Les emprunts bancaires, les emprunts obligataires sans composante capitaux propres et les autres passifs financiers sont valorisés au coût amorti calculé sur la base du taux d'intérêt effectif.

Emprunts obligataires avec une composante capitaux propres

Conformément à la norme IAS 32 – Instruments financiers : présentation, si un instrument financier comporte différentes composantes ayant pour certaines des caractéristiques de dettes et pour d'autres des caractéristiques de capitaux propres, ces différentes composantes doivent être classées séparément en fonction de leur nature.

La composante classée en dettes financières est évaluée, en date d'émission, sur la base des flux de trésorerie futurs contractuels actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit de l'émetteur) d'une dette ayant des caractéristiques similaires mais ne comportant pas d'option de conversion ou de remboursement en actions.

Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples)

Le Groupe comptabilise un passif (dette locative) à la date de mise à disposition de l'actif sous-jacent. Cette dette locative correspond à la valeur actualisée des loyers fixes, et des loyers fixes en substance restant à payer à laquelle sont ajoutés les montants qu'Ubisoft est raisonnablement certain de payer à la fin du contrat tels que le prix d'exercice des options d'achats (lorsqu'elles sont raisonnablement certaines d'être exercées), les pénalités redevables au bailleur en cas de résiliation (et dont la résiliation est raisonnablement certaine).

Le Groupe détermine systématiquement la durée du contrat de location comme étant la période au cours de laquelle le contrat est non résiliable, à laquelle s'ajoutent les intervalles visés par toute option de prolongation que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer et toute option de résiliation que le preneur a la certitude raisonnable de ne pas exercer. Dans le cas particulier des baux « 3/6/9 » en France, une appréciation de la durée à retenir est réalisée contrat par contrat.

La définition de cette durée tient aussi compte des lois et pratiques propres à chaque juridiction ou secteur d'activité en matière de durée d'engagement ferme de location consentie par les bailleurs. C'est le cas des baux avec une durée illimitée pour lesquels Ubisoft retient généralement la durée de préavis comme durée exécutoire. Cependant, le Groupe apprécie, selon les circonstances de chaque contrat, la durée exécutoire en tenant compte de certains indicateurs tels que l'existence de pénalités non négligeables en cas de résiliation du preneur. Pour déterminer la durée de cette période exécutoire, le Groupe considère notamment l'importance économique de l'actif loué.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés dans le but de gérer son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats d'achats et de ventes à terme et des options de change.

Les passifs financiers sont présentés en « non courants », excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, classés en « passifs courants ».

Les découverts bancaires constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie dans la mesure où ils sont considérés comme partie intégrante de la gestion de la trésorerie du Groupe. Ils sont présentés au passif, mais viennent minorer la trésorerie dans le tableau des flux de trésorerie.

Les intérêts financiers courus sur les emprunts sont classés dans la ligne « Passifs financiers courants » du bilan.

La valeur de l'option de conversion est calculée par différence entre le prix d'émission de l'obligation et la juste valeur de la composante dette. Ce montant est enregistré en « Réserves consolidées » dans les capitaux propres (Cf. 6.1.1 Tableau de variation des capitaux propres consolidés).

À chaque clôture, une charge d'intérêt est calculée, en fonction du taux d'intérêt de marché d'une obligation similaire mais n'offrant pas d'option de conversion, en contrepartie d'une augmentation du passif financier représentatif de l'obligation. Ainsi, en date de maturité la valeur comptable de l'obligation sera égale à sa valeur de remboursement.

Lorsque des aménagements non amovibles ont été entrepris sur les biens loués, le Groupe apprécie contrat par contrat si ces derniers procurent un avantage économique pour déterminer la durée exécutoire du contrat de location.

Lorsqu'un contrat de location comporte une option d'achat, le Groupe retient comme durée exécutoire la durée d'utilité du bien sous-jacent lorsqu'il est raisonnablement certain d'exercer l'option d'achat.

Pour chaque contrat, le taux d'actualisation utilisé est déterminé à partir du taux de rendement des emprunts d'État du pays preneur, en fonction de la maturité du contrat, auquel est ajouté le spread de crédit du Groupe.

Après la date de début du contrat, le montant de la dette locative est susceptible d'être réévalué afin de refléter les changements apportés par les principaux cas suivants :

- un changement de durée émanant d'un avenant au contrat ou d'un changement d'appréciation sur la certitude raisonnable d'exercer une option de renouvellement ou de ne pas exercer une option de résiliation ;
- un changement dans le montant du loyer, par exemple en application d'un nouvel indice ou taux pour un loyer variable ;
- un changement d'appréciation sur l'exercice d'une option d'achat ;
- tout autre changement contractuel, par exemple une modification de l'étendue du contrat et de son actif sous-jacent.

Les instruments dérivés sont enregistrés à la juste valeur et présentés en passifs financiers pour ceux ayant une valeur de marché négative.

NOTE 37 ACTIFS FINANCIERS

Actifs financiers non courants	31/03/24			31/03/23
	Brut	Dépréciations Cumulées	Net	Net
Dépôts et cautionnements	9,5	—	9,5	8,8
Autres actifs financiers long terme *	41,0	—	41,0	44,5
Autres créances immobilisées	0,3	—	0,3	0,3
TOTAL	50,9	—	50,9	53,7

* Les autres actifs financiers long terme comprennent des prises de participation financières minoritaires, soit directement, soit via des fonds d'investissement, comptabilisés à la juste valeur par résultat

Actifs financiers non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Dépôts et cautionnements	8,8	1,8	-1,0	—	-0,1	9,5
Autres actifs financiers long terme	44,5	6,2	-9,8	—	0,1	41,0
Autres créances immobilisées	0,3	—	-0,1	—	—	0,3
TOTAL AU 31/03/24	53,7	8,0	-10,8	—	—	50,9
TOTAL AU 31/03/23	52,4	51,6	-49,4	—	-0,9	53,7

Actifs financiers courants	31/03/24			31/03/23
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Instruments dérivés sur opérations de change *	0,1	—	0,1	0,7
TOTAL	0,1	—	0,1	0,7

* Les instruments dérivés dont la valeur de marché à la clôture est positive sont enregistrés à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7, Cf. analyse en note 45)

Certains actifs financiers sont détaillés dans des notes spécifiques :

- créances clients et comptes rattachés en note 5 ;
- stocks en note 10.

PRINCIPES COMPTABLES

Les actifs financiers comprennent :

- les prêts et avances à court et long termes ;
- les instruments dérivés ayant une valeur de marché positive ;
- les valeurs mobilières de placement ;
- la trésorerie positive ;
- les dépôts et cautionnements ;
- les créances d'exploitation.

Les actifs financiers sont présentés en « non courants », exceptés ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, classés selon les cas en « actifs courants », en « actifs financiers de gestion de trésorerie » ou en « équivalents de trésorerie ».

La répartition des actifs financiers par catégorie s'analyse comme suit :

Catégories	IFRS 9	Ubisoft
Actifs à la juste valeur par le résultat		<ul style="list-style-type: none"> ■ Trésorerie et équivalent : <ul style="list-style-type: none"> • dépôts à vue (rémunérés ou non) • compte à terme • placements court terme (SICAV/OPCVM) ■ Actifs financiers de gestion de trésorerie (OPCVM) ■ Titres immobilisés (non consolidés) * ■ Prises de participation financières minoritaires
Actifs au coût amorti		<ul style="list-style-type: none"> ■ Dépôts et cautionnements ■ Subventions ■ Créances commerciales
Passifs au coût amorti		<ul style="list-style-type: none"> ■ Emprunts et découverts bancaires ■ Dettes commerciales et autres dettes
Passifs à la JV par le résultat		Non applicable au Groupe
* Analyse au cas par cas selon l'objectif de détention de ces titres immobilisés		
Actifs évalués au coût amorti	<p>Ils comprennent les dépôts et cautionnements et les créances d'exploitation.</p> <p>Ces actifs sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.</p>	<p>Une dépréciation est constatée dès la comptabilisation initiale afin de matérialiser les pertes de crédit attendues à un an, puis une revue est effectuée à chaque clôture afin d'analyser si le risque a évolué de manière significative et de provisionner les pertes de crédit attendues sur la durée de vie résiduelle de l'instrument financier le cas échéant.</p>
Actifs évalués à la juste valeur	<p>Trésorerie et équivalents de trésorerie</p> <p>La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les fonds en caisse et les dépôts à vue, des OPCVM monétaires, généralement de moins de 3 mois, aisément mobilisables ou cessibles à très court terme, convertibles en un montant de liquidités et présentant un risque négligeable de changement de valeur. La valorisation des placements à court terme est effectuée à la valeur liquidative à chaque arrêté. Les variations de cette valeur de marché sont constatées en résultat financier.</p> <p>Actifs financiers de gestion de trésorerie</p> <p>Les actifs financiers de gestion de trésorerie comprennent des parts d'OPCVM placés avec un horizon de gestion à court terme, ne respectant pas les critères de qualification d'équivalents de trésorerie définis par la norme IAS 7. Ils sont évalués et comptabilisés à leur juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.</p> <p>Les achats et ventes d'actifs financiers de gestion de trésorerie sont comptabilisés à la date de transaction.</p>	<p>Instruments financiers dérivés</p> <p>Le Groupe détient des instruments financiers dérivés dans le but de gérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats d'achats et de ventes à terme et des options de change ; ■ son exposition aux risques de taux. À ce titre, le Groupe utilise au besoin des instruments dérivés financiers propres au marché des taux (swap de taux d'intérêts). <p>Les instruments dérivés sont enregistrés à la juste valeur et présentés en actifs financiers pour ceux ayant une valeur de marché positive. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.</p>

NOTE 38 COUVERTURES DES FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Impacts de la comptabilité de couverture

Les couvertures de flux de trésorerie du Groupe ont principalement pour objectif de neutraliser le risque de change portant sur des flux financiers futurs ou de transformer des dettes à taux variable en dettes à taux fixe.

Couverture de change

La réserve de couverture comprend la partie efficace de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie attribuables à des transactions couvertes qui ne sont pas encore réalisées, la part inefficace est comptabilisée en résultat financier. Pour les transactions couvertes qui sont réalisées, les montants sont recyclés en résultat.

Pour les couvertures sur les transactions opérationnelles, la part recyclée en résultat est comptabilisée en résultat opérationnel courant pour la part efficace et en résultat financier pour la part inefficace.

Pour les couvertures sur les transactions financières, la part recyclée en résultat est comptabilisée en totalité en résultat financier.

Couverture de taux d'intérêt

La réserve de couverture comprend la partie efficace de la variation nette cumulée de la juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie attribuables à des transactions couvertes qui ne sont pas encore réalisées, la part inefficace est comptabilisée en résultat financier. Pour les transactions couvertes qui sont réalisées, les montants sont recyclés en résultat financier.

Les principales couvertures au 31 mars 2024 ainsi que leurs effets sur les comptes sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Instrument de couverture	Risque de change	Risque de taux	Total
Valeur comptable à l'actif	0,1	—	0,1
Valeur comptable au passif	-0,1	-0,3	-0,4
Variation de la réserve des couvertures des flux de trésorerie			
Profit (perte) comptabilisé en OCI	—	-0,3	-0,3
Reclassement en résultat financier	—	0,3	0,3
Reclassement en résultat d'exploitation	-0,7	—	-0,7
Élément couvert	Chiffre d'affaires	Emprunts bancaires	

PRINCIPES COMPTABLES

Évaluation et comptabilisation des instruments financiers dérivés**Couverture de change**

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés dans le but de gérer son exposition aux risques de change. À ce titre, Ubisoft Entertainment SA couvre les risques de variations de change par des contrats d'achats et de ventes à terme et des options de change.

La comptabilité de couverture (modèle du cash flow hedge) est appliquée dans le cadre de la politique de couverture décidée par le Groupe et concerne principalement les opérations en Dollar US et en Dollar Canadien. La stratégie est de couvrir un seul exercice à la fois, l'horizon de couverture n'excède donc pas 18 mois.

Couverture de taux

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle des financements émis à taux variable.

Le Groupe applique la comptabilité de couverture (modèle du cash flow hedge) quand les critères de couverture IFRS 9 sont remplis.

Les instruments dérivés sont enregistrés initialement à la juste valeur ; les coûts de transaction attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Après la comptabilisation initiale, les dérivés sont évalués à la juste valeur et les variations en résultant sont comptabilisées selon les modalités ci-dessous.

Hiérarchie et niveaux de juste valeur

Conformément à IFRS 7 révisée, les actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur, détenus par le Groupe ont été classés en fonction des niveaux de juste valeur précisés par la norme :

- niveau 1 : la juste valeur correspond à la valeur de marché des instruments cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : l'évaluation de la juste valeur repose sur une valorisation s'appuyant sur des données observables.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine, et tant qu'elle perdure.

L'application de la comptabilité de couverture de flux de trésorerie selon IFRS 9 a les conséquences suivantes :

- la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en autres éléments du résultat global jusqu'à la comptabilisation initiale de l'élément couvert ;
- la part inefficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en résultat financier.

Lorsque l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères d'une comptabilité de couverture, arrive à échéance, est vendu, résilié ou exercé, le Groupe cesse de pratiquer la comptabilité de couverture à titre prospectif. Le profit ou la perte cumulé à cette date est maintenu en autres éléments du résultat global jusqu'à la réalisation de la transaction prévue. Lorsque l'élément couvert est un actif non financier, le profit ou la perte cumulé associé est sorti des autres éléments du résultat global et est inclus dans le coût initial. Dans les autres cas, les profits et pertes associés qui ont été comptabilisés directement en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat de la période au cours de laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

La juste valeur des actifs, passifs et instruments dérivés est déterminée sur la base des cours de marché à la date de clôture.

La note 45 de l'annexe précise le niveau de juste valeur pour chaque catégorie d'actif et passif évalué à la juste valeur.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert entre les niveaux 1 et 2 sur l'exercice.

6.1.2.18 Informations relatives aux risques de marché et à la juste valeur des actifs et passifs financiers

Dans le cadre de son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment de taux d'intérêt, de liquidité, de covenant, de change, de crédit et de contrepartie, du

marché des actions). Le Groupe a mis en place une politique de gestion de ces risques, décrite ci-dessous.

NOTE 39 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Le risque de taux d'intérêt est notamment induit par la dette du Groupe portant intérêts. Cette dette est principalement libellée en euro et est gérée de façon centralisée. La gestion du risque de taux vise essentiellement à minimiser le coût des emprunts financiers du Groupe et à réduire l'exposition à ce risque. Pour cela, le Groupe privilégie les emprunts à taux fixes pour les besoins de financement permanents, et les emprunts à taux variables pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement durant les périodes de

haute activité. Le Groupe utilise au besoin des instruments financiers dérivés propres au marché des taux (swap de taux d'intérêt, options...) pour arbitrer le risque de taux.

Au 31 mars 2024, la dette du Groupe est constituée principalement d'emprunts obligataires à taux fixe, de prêts, d'emprunts de type Schuldschein, de titres négociables à court terme (NEU CP) et de découverts bancaires.

NOTE 40 RISQUE DE LIQUIDITÉS

Pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement, le Groupe dispose au 31 mars 2024 de :

- lignes de crédits non utilisées pour 348 M€ (Cf. Engagements reçus note 53) ;
- financements obtenus dont :
 - des titres négociables à court terme (NEU CP) pour 100,0 M€ (sur un programme d'un montant maximum de 300 M€),
 - trois OCÉANes émises pour respectivement 500 M€ (remboursée partiellement pour 250 M€), 470 M€ et 494,5 M€,

- un emprunt obligataire de 600 M€,
- des emprunts de type Schuldschein pour 200 M€,
- une ligne de crédit pour 325 M€ (remboursé partiellement pour 107 M€),
- un emprunt bancaire pour 50 M€ (en-cours restant de 25 M€).

Analyse des passifs financiers par maturité

	31/03/24		Échéancier			
	Valeur comptable	Total des flux Contractuels	< à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> à 5 ans
Passifs financiers courants et non courants						
Emprunts bancaires	446,6	484,1	37,3	346,9	99,9	—
Emprunts obligataires	1 640,9	2 006,0	280,6	30,6	1 162,0	532,7
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples)	319,1	319,1	43,4	42,5	130,5	102,6
Billets de trésorerie	100,0	100,0	100,0	—	—	—
Trésorerie passive	1,9	1,9	1,9	—	—	—
Intérêts courus	0,9	0,9	0,9	—	—	—
Instruments dérivés passifs						
Dérivés sur opérations de couverture	0,4	41,1	40,0	1,1	—	—
TOTAL	2 509,8	2 953,2	504,2	421,2	1 392,5	635,3

NOTE 41 COVENANTS

Dans le cadre du crédit syndiqué, des emprunts de type Schuldschein et des lignes bilatérales, la Société est tenue de respecter les ratios financiers (« covenants ») suivants :

Comptes annuels consolidés IFRS	Ratio
Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,8
Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA <	1,5

Au 31 mars 2024, la Société est en conformité avec ces 2 ratios.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

NOTE 42 RISQUE DE CHANGE

Compte tenu de sa présence internationale, le Groupe est exposé au risque de change sur ses flux d'exploitation ainsi que sur ses investissements dans ses filiales étrangères.

Le Groupe protège uniquement ses positions concernant ses flux d'exploitation dans les principales monnaies.

Le Groupe utilise tout d'abord des couvertures naturelles provenant de transactions en sens inverse (dépenses de développement en devises compensées par des royalties provenant des filiales dans la même devise). Pour les soldes non couverts ainsi que pour les transactions non commerciales (prêts internes en devises), Ubisoft Entertainment SA emprunte dans ces devises ou met en place des contrats d'achats et de vente à terme ou des options.

Les instruments dérivés, pour lesquels la documentation de la relation de couverture ne répond pas aux exigences de la norme IFRS 9, ne sont pas désignés comptablement comme des instruments de couverture.

Au 31 mars 2024, les opérations financières de change sont qualifiées de couverture de flux de trésorerie selon la norme IFRS 9.

Les engagements de couverture sont réalisés par le service trésorerie d'Ubisoft Entertainment SA en France. Aucune couverture n'est contractée directement dans les filiales qu'elles soient françaises ou étrangères.

Le Groupe ne travaille sur les dérivés de change évalués à la juste valeur qu'avec ses établissements bancaires usuels. Ceux-ci sont des établissements bancaires de premier rang. En conséquence la *Credit Value Adjustment* (risque propre de l'entité) est jugée non significative.

À la clôture, la juste valeur des dérivés de change se traduit de la façon suivante :

	31/03/24			31/03/23		
	USD	GBP	SEK	USD	GBP	SEK
Couvertures à terme *	—	0,1	-0,1	0,7	—	—
DÉRIVÉS DE CHANGE QUALIFIÉS DE COUVERTURE	—	0,1	-0,1	0,7	—	—
dont en juste valeur (impact résultat)	—	0,1	-0,1	—	—	—
dont en cash flow hedge (impact OCI)	—	—	—	0,7	—	—

* Mark-to-market, niveau 2 dans la hiérarchie de juste valeur selon IFRS 7

Montant nominal des couvertures (en millions de devises)	Devise	Date de souscription	Date de maturité	Cours couvert	Type d'instrument
20	GBP	Mars 2024	Avril 2024	0,8599	Achat à terme
70	SEK	Mars 2024	Avril 2024	11,4143	Achat à terme
25	USD	Mars 2024	Avril 2024	1,0789	Vente à terme
35	USD	Mars 2024	Avril 2024	1,0808	Vente à terme

Exposition au risque de change

(en millions de devises)	USD	GBP	CAD
Position nette avant gestion *	1 347,9	-28,6	-570,3
Contrats de change à terme	-35,0	—	—
Position nette après gestion	1 312,9	-28,6	-570,3

* Position transactionnelle estimée par toute opération devant donner lieu à un paiement ou une recette future à échéance sur l'exercice 2024-25

Impact d'une variation de +/-1 % des principales devises sur le chiffre d'affaires et sur le résultat d'exploitation

Devise	Impact sur le	
	Impact sur le CA (en millions d'euros)	résultat d'exploitation (en millions d'euros)
USD	12,7	9,5
GBP	0,3	-0,3
CAD	0,2	-3,4

Impact d'une variation de +/-1 % des principales devises sur les goodwill et les marques

Devise	Impact sur les capitaux propres (en millions d'euros)	
USD		0,2
GBP		0,4

NOTE 43 RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

	Notes	31/03/24			31/03/23
		Valeur comptable	Provisions	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Créances clients	5	751,5	5,3	746,2	268,3
Autres créances d'exploitation courantes	31	247,0	—	247,0	206,5
Instruments dérivés sur opérations de change	37	0,1	—	0,1	0,7
Actifs d'impôt exigible		85,3	—	85,3	71,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36	1 205,2	—	1 205,2	1 490,9

Exposition au risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un actif financier (Cf. Risque de contrepartie) viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et par pays dans lequel les clients exercent leur activité, est sans réelle influence sur le risque de crédit.

Le chiffre d'affaires total du Groupe est constitué à 87,2 % par les distributeurs digitaux.

Afin de se prémunir contre les risques d'impayés, le Groupe a mis en place une police globale de mutualisation des risques qui permet de couvrir 96 % du chiffre d'affaires physique du Groupe à fin mars 2024.

Exposition au risque de contrepartie

Sur le marché digital, les clients, même s'ils sont peu nombreux, bénéficient d'une distribution mondiale. Le Groupe considère que compte tenu de la qualité des clients, le risque de contrepartie sur les ventes digitales est limité.

Toutes les disponibilités doivent rester rapidement mobilisables en limitant au maximum la prise de risque sur le capital. Elles ont donc vocation à être investies sur des produits présentant un degré élevé de sécurité, sur une maturité courte. Tous les supports sur lesquels le Groupe investit répondent aux critères définis par la norme IFRS 7.

Ainsi, certaines règles de prudence doivent être respectées dans le cadre des placements de trésorerie du Groupe :

- ne pas détenir plus de 5 % de l'actif d'un fonds ;
- ne pas investir plus de 20 % des disponibilités sur un même support.

Le Groupe diversifie ses placements auprès de contreparties de premier rang et sur des supports monétaires dont le terme est inférieur à 3 mois.

Au 31 mars 2024, les placements étaient constitués d'OPCVM, de comptes et de dépôts à terme et de comptes rémunérés.

NOTE 44 RISQUE DU MARCHÉ DES ACTIONS

Risque sur les actions de la Société

En fonction de sa politique de rachat d'actions et dans le cadre des autorisations données par l'assemblée générale, la Société peut être amenée à acheter ses propres actions. La fluctuation du cours des actions propres ainsi achetées n'a aucune incidence sur les résultats du Groupe. Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres à hauteur de leur coût de revient.

Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023 a renouvelé au profit du Conseil d'administration les autorisations permettant à la Société, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce de :

Résolution de l'AG	Finalité	Durée de l'autorisation
18 ^e résolution	Acheter ou faire racheter par la Société ses propres actions	18 mois
19 ^e résolution	Réduire le capital social par annulation d'actions	18 mois

Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, dénouable par livraison des titres à échéance 2024 ou de manière anticipée au prix de 66 €, le Groupe a décidé de dénouer le contrat à hauteur de :

- 200 000 de ses propres actions avec une livraison le 14 juin 2023.
- 489 547 de ses propres actions avec une livraison le 7 septembre 2023.

ÉTATS FINANCIERS

► Comptes consolidés au 31 mars 2024

Le solde des actions adossées au contrat est désormais de 1 755 907 actions. Le 11 mars 2024, un avenant au contrat a été signé prorogeant l'échéance originellement fixée au 22 mars 2024 de trois ans, soit jusqu'au 22 mars 2027.

Selon IAS 32, ce contrat est qualifié d'instrument de capitaux propres et porté en diminution des capitaux propres du Groupe.

Au 31 mars 2024, la Société ne détient plus d'actions propres.

Il n'y a donc pas de risque sur actions à la clôture de l'exercice.

Risque sur les actions d'autres participations

Le Groupe ne détient pas de participations significatives non consolidées.

NOTE 45 HIÉRARCHIES DES JUSTES VALEURS D'ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS**Réconciliation par classe et catégorie comptable**

	Notes	Hiérarchie IFRS 7	31/03/24		31/03/23	
			Coût amorti	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur
Actifs à la juste valeur par le résultat						
Instruments dérivés sur opérations de change	37	2		0,1		0,7
Autres actifs financiers long terme	37	2		41,0		44,5
Valeurs mobilières nettes	36	1		81,1		87,3
Actifs financiers de gestion de trésorerie	36	1		—		—
Disponibilités	36		1 124,1		1 403,6	
Actifs à la juste valeur par OCI *						
Titres de participation dans des entités non consolidées	37	2		—		—
Actifs au coût amorti						
Créances clients	5		746,2		268,3	
Autres créances d'exploitation	12/31		247,0		206,5	
Actif d'impôt exigible			85,3		71,1	
Dépôts et cautionnements	37		9,5		8,8	
Autres créances immobilisées	37		0,3		0,3	
Passifs à la juste valeur par le résultat						
Instruments dérivés sur opérations de couverture	36	2		-0,4		-0,4
Autres dettes d'exploitation	6/33	2		-10,4		-4,7
Passifs à la juste valeur par OCI *						
Autres dettes d'exploitation	6/33	2		-12,4		-12,2
Passifs au coût amorti						
Dettes financières	36		-2 509,5		-2 461,9	
Dettes fournisseurs	11		-157,1		-123,1	
Autres dettes d'exploitation	6/33		-450,8		-464,3	
Dettes d'impôt exigible			-22,8		-14,2	

* OCI (Other Comprehensive Income) correspond aux autres éléments du résultat global

Aucune modification dans la hiérarchie de juste valeur n'a été pratiquée dans l'évaluation des actifs et passifs financiers sur l'exercice écoulé.

6.1.2.19 Capitaux propres**NOTE 46 CAPITAL**

Au 31 mars 2024, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 9 877 344,39 € divisé en 127 449 605 actions d'une valeur nominale de 0,0775 €.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

NOTE 47 NOMBRE D' ACTIONS

AU 01/04/23	125 520 452
Augmentations de capital social réservée aux salariés	1 882 806
Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement	46 347
AU 31/03/24	127 449 605

Le nombre maximal d'actions à créer est de 31 449 860 :

- 389 864 par levées de stock-options ;
- 4 709 244 par attribution d'actions gratuites ;
- 26 350 752 par conversion en actions des OCÉANES émises.

Le détail des stock-options et attributions d'actions gratuites est donné en note 15.

NOTE 48 DIVIDENDES

Aucun dividende n'a été versé au titre du résultat de l'exercice clos au 31 mars 2023.

NOTE 49 ACTIONS PROPRES

Occasionnellement et dans le respect du cadre juridique, le Groupe achète ses propres actions sur le marché.

Au 31 mars 2024, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

Objectif d'utilisation des actions propres	31/03/24		31/03/23	
	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)
Couverture de plans d'actionnariat salarié	—	—	415 335	9,3
TOTAL	—	—	415 335	9,3

Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, dénouable par livraison des titres à échéance 2024 ou de manière anticipée au prix de 66 €, le Groupe a décidé de dénouer le contrat à hauteur de :

- 200 000 de ses propres actions avec une livraison le 14 juin 2023 ;
- 489 547 de ses propres actions avec une livraison le 7 septembre 2023.

Le solde des actions adossées au contrat est désormais de 1 755 907 actions. Le 11 mars 2024, un avenant au contrat a été signé prorogeant l'échéance originellement fixée au 22 mars 2024 de trois ans, soit jusqu'au 22 mars 2027.

Selon IAS 32, ce contrat est qualifié d'instrument de capitaux propres et porté en diminution des capitaux propres.

NOTE 50 RÉSERVE DE CONVERSION

La réserve comprend l'ensemble des écarts issus de la conversion des états financiers des filiales étrangères.

Les écarts de conversion en « capitaux propres part du Groupe » varient de 5,0 M€ entre le 31 mars 2023 et le 31 mars 2024. Cette variation provient principalement des devises suivantes :

Devise	Taux de clôture 31/03/24	Taux de clôture 31/03/23	Impact 31/03/2024	Impact 31/03/2023
CAD	1,467	1,474	7,4	-38,1
GBP	0,855	0,879	2,6	-4,3
CNY	7,814	7,476	-2,1	-2,9
SEK	11,525	11,281	-1,5	-4,5
Autres			-1,4	-3,2
TOTAL			5,0	-53,0

PRINCIPES COMPTABLES

Les filiales étrangères du groupe Ubisoft ont pour devise de fonctionnement leur monnaie locale, dans laquelle est libellé l'essentiel de leurs transactions. Les actifs et passifs des sociétés du Groupe, dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, sont convertis en euro au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes.

Les produits et les charges de ces sociétés ainsi que leurs flux de trésorerie sont convertis au cours de change moyen de l'exercice. Les écarts qui découlent de cette conversion sont comptabilisés directement dans les capitaux propres consolidés, dans une composante séparée dénommée « écarts de conversion ».

Le goodwill et les ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des éléments de l'entité étrangère et sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de l'entité. Ils sont convertis au taux de clôture applicable à la fin de la période.

Le Groupe n'opère pas dans des pays considérés comme hyper inflationnistes.

NOTE 51 PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE

	31/03/24	31/03/23
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		
<i>dont Green Panda Games SAS</i>	-0,5	-0,6
<i>dont i3D.net BV</i>	0,6	—
TOTAL DU RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	0,1	-0,6

	31/03/24	31/03/23
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		
<i>dont Green Panda Games SAS *</i>	—	1,4
<i>dont i3D.net BV</i>	2,6	2,0
TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	2,6	3,5

* Achat de la participation minoritaire de 30 % de Green Panda Games SAS les 23 novembre 2023 (10 %) et 25 janvier 2024 (20 %)

NOTE 52 RÉSULTAT PAR ACTION

RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 MARS 2024	157,8
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	124 460 399
Actions dilutives	22 888 056
<i>Attribution gratuite d'actions</i>	4 709 244
<i>OCÉANE</i>	18 178 812
Nombre moyen pondéré d'actions après exercice des droits des instruments dilutifs	147 348 455
RÉSULTAT NET PAR ACTION AU 31 MARS 2024 (en euros)	1,27
RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION AU 31 MARS 2024 (en euros)	1,24

PRINCIPES COMPTABLES

Modalités de calcul du résultat par action**Résultat par action**

Ce résultat est le rapport entre le résultat net et le nombre moyen pondéré des actions en circulation diminué des titres d'autocontrôle détenus.

Résultat dilué par action

Ce résultat est égal à la division :

- du résultat net avant dilution augmenté du montant net d'impôt des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion des instruments dilutifs ;
- par le nombre moyen pondéré des actions ordinaires en circulation, diminué des titres d'autocontrôle détenus et augmenté du nombre d'actions qui serait créé à la suite de la conversion des instruments convertibles en actions et de l'exercice des droits.

6.1.2.20 Engagements contractuels non comptabilisés

NOTE 53 ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS AU FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Synthèse

	31/03/24	31/03/23
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières	99,4	111,6
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	347,8	357,8

Détail des engagements supérieurs à 10 M€

	Échéance	31/03/24
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières		
Ubisoft Blue Byte GmbH	17/07/31	26,2
Ubisoft Toronto Inc.	30/04/31	23,6
Ubisoft Srl	18/07/29	15,9
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées		
Crédit syndiqué	20/12/28	300,0
Lignes de crédit engagées		
Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires		47,8

Engagements hors bilan liés aux instruments de couverture

Synthèse

	31/03/24	31/03/23
Couvertures de change *	84,9	176,1
Couvertures de taux	50,0	50,0

* Juste valeur évaluée au cours garanti

NOTE 54 ENGAGEMENTS HORS BILAN ENVERS LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ

Pour garantir la stabilité de l'activité d'Ubisoft, 0,3 % des effectifs du Groupe au 31 mars 2024 ont bénéficié d'avenants à leurs contrats de travail entre juin et septembre 2016 : en cas de changement de contrôle, et à l'initiative du salarié ou de la Société, les bénéficiaires pourront recevoir des indemnités dans un délai n'excédant pas 2 ans après le changement de contrôle.

Le montant maximal estimé des indemnités à leur verser serait de l'ordre de 28 M€ brut.

NOTE 55 LOCATIONS

Les engagements comprennent principalement des locations immobilières relatives à des contrats dont le bien sous-jacent est disponible après le 31 mars 2024.

Le montant de la dette locative associée serait de l'ordre de 1,5 M€.

NOTE 56 AUTRES ENGAGEMENTS

Investissements financiers

Des investissements sont réalisés dans des technologies qui sont ou pourraient être utilisées dans l'écosystème d'Ubisoft (game analytics, publicité, streaming...) ainsi que dans des logiciels ou services relatifs aux jeux vidéo à fort potentiel de croissance (eSport, blockchain, cloud...). L'engagement financier résiduel est de 19,7 M€ au 31 mars 2024.

Complément de prix Marque Tom Clancy

Le contrat d'acquisition relatif au droit d'utilisation de la marque Tom Clancy prévoit le versement d'un complément de prix, en fonction de l'atteinte d'un montant de chiffre d'affaires annuel.

Aucun seuil de déclenchement n'a été atteint sur l'exercice 2023-24.

Promesses d'achats d'i3D.net BV

La participation majoritaire du Groupe dans le capital d'i3D.net BV est accompagnée d'options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires signé en mars 2023.

Les options correspondent pour Ubisoft à un droit, et non à une obligation, d'acquérir les parts restantes à la juste valeur sans que les minoritaires ne puissent s'y opposer.

6.1.2.21 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

6.1.2.22 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux

	KPMG			
	Montant (HT)		%	
	2023-24	2022-23	2023-24	2022-23
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
■ Émetteur	0,3	0,3	44 %	37 %
■ Filiales intégrées globalement	0,4	0,6	56 %	59 %
Services autres que la certification des comptes *				
■ Émetteur	0,0	0,0	— %	4 %
TOTAL	0,8	0,9	100 %	100 %

* Les services autres que la certification des comptes confiés aux Commissaires aux comptes concernent les services requis par les textes légaux et réglementaires ainsi que des procédures d'audit complémentaires

	MAZARS			
	Montant (HT)		%	
	2023-24	2022-23	2023-24	2022-23
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
■ Émetteur	0,3	0,3	60 %	63 %
■ Filiales intégrées globalement	0,2	0,2	40 %	37 %
Services autres que la certification des comptes *				
■ Émetteur	0,0	0,0	— %	— %
TOTAL	0,5	0,5	100 %	100 %

* Les services autres que la certification des comptes confiés aux Commissaires aux comptes concernent principalement des procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées et de services requis par les textes légaux réglementaires ainsi que des procédures d'audit complémentaires

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2024

À l'Assemblée Générale de la société Ubisoft Entertainment S.A.,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Ubisoft Entertainment SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des logiciels commerciaux développés en interne – tests de dépréciation*Note 22 de l'annexe aux comptes consolidés*

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Au 31 mars 2024, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 1 856 M€ au regard d'un total bilan de 5 122 M€.</p> <p>Les actifs incorporels nés du développement des logiciels commerciaux sont, une fois commercialisés, amortis linéairement à partir de leur date de lancement commercial sur une durée de 1 à 8 ans.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 22 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe soumet à chaque clôture les logiciels commerciaux commercialisés à un test de dépréciation. Les logiciels commerciaux en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 18 mois suivant la clôture ou pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié font également l'objet d'un test de dépréciation. Ces tests consistent à comparer la valeur nette comptable du logiciel commercial (après amortissement linéaire normalement constaté) aux flux futurs de trésorerie attendus de la commercialisation du jeu. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité ainsi estimée s'avère inférieure à la valeur nette comptable du logiciel commercial.</p> <p>Nous avons considéré les tests de dépréciation des logiciels commerciaux développés en interne comme un point clé de l'audit, compte tenu de leur montant particulièrement significatif et du fort degré de jugement requis par le Groupe pour déterminer la valeur d'utilité basée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <p>(1) prendre connaissance du contrôle interne relatif à la mise en œuvre de ces tests de dépréciation et tester par sondage les contrôles clés mis en place par le Groupe autour de ce processus. Nos tests de procédures ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprécier la mise en œuvre du contrôle éditorial par la direction du Groupe, • apprécier la revue de portefeuille des logiciels en cours de production qui vise à contrôler la traduction exhaustive en comptabilité des décisions éditoriales d'abandons, • s'assurer de l'approbation du plan d'affaires à 5 ans par le Conseil d'administration ; <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réaliser une analyse rétrospective des tests de dépréciation réalisés par le Groupe au cours des exercices antérieurs, • comparer les prévisions de vente et de profitabilité propres aux logiciels commerciaux utilisés dans les tests de dépréciation avec celles sous-tendant le plan d'affaires du Groupe à 5 ans ayant fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration, • apprécier la cohérence des prévisions de ventes futures au regard des données ou comparables disponibles (opus précédent au sein de la même franchise, autre logiciel commercial de même nature présentant des niveaux de fonctionnalités comparables, prise en compte du niveau de précommandes notamment). <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 22 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

Évaluation des goodwill et des marques

Notes 17 à 23 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Les goodwill et les marques présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 mars 2024 de respectivement 73 M€ et 57 M€. L'ensemble des marques inscrites à l'actif du bilan du Groupe ont une durée de vie indéfinie.</p> <p>Le Groupe s'assure, a minima une fois par an ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur, que la valeur nette comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par le Groupe sont décrites dans les notes 20 (goodwill) et 22 (marques) de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les prévisions de flux de trésorerie futurs ; • les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés ; • le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés. <p>En conséquence, une variation de ces hypothèses est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable de ces actifs et à nécessiter la constatation d'une dépréciation.</p> <p>Nous considérons l'évaluation des goodwill et des marques, comme un point clé de l'audit en raison du degré élevé du jugement du Groupe dans le choix des hypothèses nécessaires pour la détermination de leur valeur recouvrable, fondée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé la conformité des méthodologies appliquées par le Groupe avec les normes comptables en vigueur, s'agissant en particulier des modalités d'estimation de la valeur recouvrable.</p> <p>(1) nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et avons notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évalué la mise en œuvre effective du processus interne d'approbation et de validation des plans d'affaires établis par le Groupe qui sont utilisés pour les tests de dépréciation, • contrôlé la mise en œuvre de la réconciliation des plans d'affaires utilisés pour les tests de dépréciation avec le plan d'affaires du Groupe approuvé par le Conseil d'administration, • testé la mise en œuvre du contrôle de cohérence entre la valeur d'entreprise ressortant du plan d'affaire du Groupe avec la capitalisation boursière ; <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • effectuer une revue critique des plans d'affaires sur la base notamment d'échanges avec la Direction administrative, • vérifier l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation des goodwill et des marques, • analyser les taux de croissance à l'infini et le taux d'actualisation des flux de trésorerie futurs avec l'aide de notre propre expert, • mesurer la sensibilité des tests de dépréciation au taux d'actualisation et au taux de croissance des ventes, • apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

1

2

3

4

5

7

8

9

Évaluation du chiffre d'affaires sur les ventes de jeux vidéo comprenant une composante de type « Live Service » et sur les accords de licence et de distribution

Notes 4 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Dans le cadre de ses activités de production et distribution de jeux vidéo, le groupe Ubisoft tire ses revenus essentiellement de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la vente de jeux vidéo sans service associé (Digital et Retail) ; • la vente de jeux vidéo comprenant une fonctionnalité online de type « Live Services » ; • contrats de licences et de contrats de distribution portant sur des jeux vidéo ou des œuvres cinématographiques. <p>Au 31 mars 2024, les produits constatés d'avance liés à l'application de la norme IFRS 15 s'élevaient à 128 M€.</p> <p>L'application de la norme IFRS 15 a une incidence sur la comptabilisation du chiffre d'affaires sur la vente de jeux vidéo comprenant une composante « service » de type « Live Services ».</p> <p>Ubisoft distingue deux obligations sur ces types de jeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une obligation initiale liée à la livraison digitale ou physique du contenu, le revenu associé à cette obligation initiale sera reconnu à la date de la livraison du contenu ; • une obligation de performance correspondant à la fourniture d'un ensemble des services à l'utilisateur final (le joueur) comportant notamment des droits sur des contenus futurs non spécifiés (mises à jour, corrections, améliorations, maintenance et éventuellement livraison de contenus gratuits) et des fonctionnalités permettant l'accessibilité en ligne à ces contenus. Le revenu associé à cette obligation de service est reconnu selon un profil d'étalement linéaire sur la durée d'utilisation du jeu attendue des utilisateurs finaux. <p>Les modalités de détermination du poids de la composante « service », du montant de revenu à différer ainsi que de sa durée estimée sont complexes et nécessitent des jugements et estimations en fonction des catégories de jeu et du degré de service en ligne dont bénéficie le joueur.</p> <p>La norme IFRS 15 a également une incidence sur la comptabilisation d'accords de licence et accords de distribution conclus avec des clients tiers. En effet, la norme propose une grille d'analyse sur les licences (qu'elles portent sur les jeux vidéo ou les œuvres cinématographiques), en distinguant notamment le droit d'accès (reconnaissance du revenu dans le temps) et le droit d'utilisation (reconnaissance du revenu au moment où le contenu licencié est transféré au client). Les modalités d'application des normes comptables concernant ces accords peuvent être complexes et nécessiter des jugements et estimations.</p> <p>Compte tenu de la complexité des systèmes d'information et des jugements et estimations entrant dans la détermination du chiffre d'affaires, nous avons considéré que l'évaluation du chiffre d'affaires sur les ventes de jeux vidéo comprenant une composante de type « Live Services » et sur les accords de licences et de distribution, constituent un point clé de notre audit.</p>	<p>Nous avons tenu compte du niveau élevé d'intégration des différents systèmes d'information impliqués dans la reconnaissance du chiffre d'affaires, en incluant dans notre équipe des membres ayant une compétence particulière en systèmes d'information, et en testant la conception, la mise en œuvre et l'efficacité des contrôles automatisés clés des systèmes impactant la reconnaissance du chiffre d'affaires.</p> <p>Dans le cadre de nos travaux liés à la composante « service », de type « Live Services », nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyser les modalités de reconnaissance de revenu retenues par le Groupe ; • identifier les différents contrats en vigueur au sein du groupe Ubisoft ; • identifier et analyser les différentes obligations de prestations au sein de ces contrats, qu'elles soient implicites ou explicites, pour en déterminer le prix de transaction ; • analyser les règles de gestion appliquées par le Groupe dans l'allocation du prix de transaction retenu, et apprécié si ces règles définies étaient correctement appliquées ; • apprécier la conformité des principaux jugements et estimations retenus associés à la détermination du poids de la composante Service ainsi que de sa durée ; • recalculer de manière exhaustive l'impact à la clôture attendu en application des règles de gestion définies par le Groupe, en intégrant nos spécialistes informatiques à la démarche ; • comparer nos propres estimations de chiffre d'affaires à reconnaître sur l'exercice avec le chiffre d'affaires comptabilisé. <p>Concernant les contrats de distribution et contrats de licences significatifs conclus avec des clients tiers, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • examiner l'ensemble de la documentation contractuelle et les analyses effectuées par la direction du groupe Ubisoft ; • identifier et analyser les différentes obligations de prestations au sein de ces contrats ; • examiner le traitement comptable appliqué ; • apprécier les principaux jugements et estimations retenus. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 4 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.</p>

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la Société Ubisoft Entertainment S.A. par l'Assemblée générale du 27 juin 2003 pour le cabinet KPMG et du 29 septembre 2016 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 mars 2024, le cabinet KPMG était dans la 21^e année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la 8^e année de sa mission sans interruption.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Vannes, le 31 mai 2024

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.
Gwenaël CHÉDALEUX
Associé

MAZARS
Julien MAULAVÉ
Associé

6.3 COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2024

6.3.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Brut	Amortissements/ dépréciations	31/03/24	31/03/23
				Net	Net
Immobilisations incorporelles	19	3 956,3	1 743,1	2 213,1	1 826,8
Immobilisations corporelles	21	18,3	8,8	9,5	11,0
Immobilisations financières	23	876,4	256,2	620,2	614,7
Actif immobilisé		4 850,9	2 008,1	2 842,8	2 452,5
Avances et acomptes versés	11	14,1	—	14,1	30,3
Clients et comptes rattachés	5	852,9	—	852,9	141,6
Autres créances	6	224,0	—	224,0	309,5
Valeurs mobilières de placement	24	80,9	—	80,9	95,9
Instruments de trésorerie	24	409,8	—	409,8	267,7
Disponibilités	24	256,3	—	256,3	574,3
Actif circulant		1 838,1	—	1 838,1	1 419,4
Comptes de régularisation	9	41,6	—	41,6	45,6
TOTAL ACTIF		6 730,6	2 008,1	4 722,5	3 917,5

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/03/24	31/03/23
Capital	29	9,9	9,7
Primes		672,2	627,5
Réserves		215,6	215,6
Report à nouveau perte		-832,3	-483,9
Résultat de l'exercice		583,3	-348,4
Provisions réglementées		851,3	963,8
Capitaux propres	28	1 500,1	984,4
Provisions pour risques	17	0,3	0,2
Dettes financières ^{(1) (2)}	25	2 427,5	2 170,5
Autres dettes financières	25	414,3	370,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12	321,0	327,5
Dettes fiscales et sociales	15	15,6	5,2
Autres dettes	15	27,3	35,5
Dettes		3 205,6	2 909,5
Comptes de régularisation	16	16,6	23,3
TOTAL PASSIF		4 722,5	3 917,5
(1) Dont dettes à moins d'un an		425,4	39,0
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		143,1	12,0

Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/03/24 (12 mois)	31/03/23 (12 mois)
Production de l'exercice	3	2 643,6	2 099,3
Autres produits d'exploitation et transferts de charges *	4	978,3	539,2
Total produits d'exploitation		3 621,9	2 638,5
Autres achats et charges externes	10	1 866,2	1 772,6
Impôts et taxes		2,7	1,8
Charges de personnel		1,8	1,1
Autres charges *		28,4	23,0
Dotations aux amortissements et aux provisions	17/18/20	1 602,3	1 631,8
Total charges d'exploitation		3 501,4	3 430,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		120,5	-791,9
Produits financiers de participation		446,9	16,4
Autres intérêts et produits assimilés		50,4	29,0
Reprises sur provisions et transferts de charges		36,0	81,7
Différences positives de change		11,0	37,8
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		1,3	0,7
Total produits financiers		545,5	165,6
Autres intérêts et charges assimilées		92,0	83,5
Dotations aux provisions		13,9	20,3
Différences négatives de change		12,8	47,3
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		—	0,3
Total charges financières		118,7	151,4
RÉSULTAT FINANCIER	22	426,8	14,2
RÉSULTAT COURANT		547,3	-777,7
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	26	47,3	422,2
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		594,6	-355,5
Impôts sur les bénéfices	27	-11,3	7,2
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		583,3	-348,4

* Le résultat net de change sur les instruments à termes et opérations commerciales s'élève à -0,4 M€

Tableau de financement

(en millions d'euros)	Notes	31/03/24	31/03/23
Flux d'exploitation			
Bénéfice net		583,3	-348,4
Dotations nettes des reprises des immobilisations corporelles et incorporelles	18/20	731,1	1 172,8
Variations des provisions	9/17/26	-112,0	-427,7
Flux de cession d'immobilisations financières		—	-1,1
Flux liés aux cessions d'actions propres	22/26	56,6	61,2
Marge brute d'autofinancement		1 259,0	456,8
Clients et comptes rattachés	5	-711,3	243,4
Avances et acomptes versés ⁽¹⁾	11	12,0	-2,5
Autres actifs	6/9	88,1	-155,0
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽²⁾	12	-1,9	37,9
Autres passifs	15/16	-4,6	-26,3
TOTAL DES FLUX BFR		-617,6	97,6
TOTAL DES FLUX D'EXPLOITATION		641,4	554,3
Flux liés aux investissements			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽³⁾	19	-1 116,3	-1 116,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles	21	-0,3	-2,2
Acquisitions de titres de participation	23	-11,5	-93,1
Acquisitions d'autres immobilisations financières	23	-1,8	-85,8
Remboursements des prêts et autres immobilisations financières	23	—	82,1
Cession d'immobilisations financières		—	2,6
TOTAL DES FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		-1 129,9	-1 212,7
Flux des opérations de financement			
Augmentation de capital	28	0,1	
Augmentation de la prime d'émission	28	44,8	
Nouveaux emprunts à moyen terme	25	1 179,6	1 454,2
Remboursement emprunts à moyen terme	25	-986,3	-959,5
Frais d'émission des emprunts	9	-5,0	-9,0
Variation des comptes courants	25	-23,9	20,3
Variation des instruments de trésorerie	24	-187,9	41,0
Opérations sur actions propres ⁽⁴⁾	29	12,3	101,8
TOTAL DES FLUX DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		33,7	648,9
VARIATION DE TRÉSORERIE		-454,8	-9,5
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		648,9	658,3
Trésorerie à la clôture de l'exercice	24	194,0	648,9

(1) Dont 4,2 M€ liés aux engagements garantis non versés

(2) Dont 4,7 M€ liés aux engagements garantis non versés

(3) Dont 0,5 M€ liés aux engagements garantis non versés

(4) Dont -10,4 M€ liés aux moins-values d'actions propres affectées à l'actionariat salarié

6.3.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note 1	Événements marquants et principes généraux	249	Note 19	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles	255
Note 2	Comparabilité des comptes	250	Note 20	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	259
Note 3	Production de l'exercice	250	Note 21	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	259
Note 4	Autres produits d'exploitation et transferts de charges	250	Note 22	Résultat financier	260
Note 5	Clients et comptes rattachés	250	Note 23	Immobilisations financières	261
Note 6	Autres créances	251	Note 24	Valeurs mobilières de placement, instruments de trésorerie et disponibilités	262
Note 7	État des créances	251	Note 25	Dettes financières	262
Note 8	Produits à recevoir	252	Note 26	Résultat exceptionnel	264
Note 9	Comptes de régularisation	252	Note 27	Impôts	265
Note 10	Autres achats et charges externes	252	Note 28	Tableau de variation des capitaux propres	266
Note 11	Avances et acomptes versés	252	Note 29	Capital	266
Note 12	Fournisseurs et comptes rattachés	253	Note 30	Engagements financiers et autres informations	269
Note 13	État des dettes	253	Note 31	Transactions avec les parties liées	271
Note 14	Charges à payer	254			
Note 15	Autres dettes	254			
Note 16	Comptes de régularisation	254			
Note 17	Provisions inscrites au bilan	254			
Note 18	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	255			

6.3.2.1 Description de l'activité et base de préparation des états financiers

NOTE 1 ÉVÉNEMENTS MARQUANTS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

Faits marquants de l'exercice

Juin / Septembre 2023 : Opérations sur actions propres

La société Ubisoft Entertainment SA a procédé, les 14 juin et 12 septembre 2023, en vertu de l'opportunité offerte par le contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, au dénouement anticipé de respectivement 200 000 et 489 547 de ses propres actions portant ainsi le solde dudit contrat à 1 755 907 actions. La livraison des actions s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale d'Ubisoft Entertainment SA. Ces actions ont vocation à être utilisées pour la couverture de plans d'actionnariat salarié.

Août / Octobre 2023 : Signature d'un accord pour la diffusion en streaming des jeux d'Activision Blizzard

La société Ubisoft Entertainment SA a annoncé le 22 août 2023 la signature d'un accord avec Activision Blizzard lui accordant les droits exclusifs mondiaux de streaming des jeux Activision Blizzard, à l'exception des droits non exclusifs de versions de cloud streaming dans l'Espace économique européen, pour tous les jeux actuels et existants d'Activision Blizzard ; ainsi que pour ceux qui seront lancés au cours des 15 prochaines années. Ces droits sont perpétuels. Le 13 octobre 2023, Ubisoft Entertainment SA a annoncé la finalisation de cette transaction. Cette décision fait suite à l'approbation par l'Autorité de la concurrence et des marchés britannique de l'acquisition d'Activision Blizzard par Microsoft (excluant les droits de cloud streaming en dehors de l'Espace économique européen), ainsi qu'à l'annonce par Microsoft de la finalisation de cette acquisition.

Septembre 2023 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 6 décembre 2022 à une augmentation de capital réservée aux salariés hors plans d'épargne. Il a été proposé aux bénéficiaires d'acquérir des actions de la société avec une décote de 15 % par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) ou par le biais de stock appreciation rights (SAR) dans le cadre d'une formule à effet de levier. Ces derniers ont profité d'un abondement égal à 100 % de leur apport personnel plafonné à 100 € par détenteur. Chaque bénéficiaire peut recevoir, à l'issue d'une période de cinq ans ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euro (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

Le 18 septembre 2023, Ubisoft Entertainment SA a créé/livré 2 399 766 actions (1 243 046 formule FCPE et 1 156 720 formule actionnariat direct (AD) +SAR) au prix de 23,85 €.

Décembre 2023 : Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 5 décembre 2023, Ubisoft Entertainment SA a émis 4 945 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) à échéance 2031 pour un montant nominal de 494,5 millions d'euros. Les obligations ont une valeur nominale unitaire de 100 000 € et portent un taux d'intérêt de 2,875 %. Le prix de conversion/d'échange a été fixé à 40,3413 € et le prix de remboursement à 100 % du montant du principal.

Décembre 2023 : Remboursement partiel de l'emprunt obligataire

L'opération d'émission de la nouvelle OCÉANE était conjointe au rachat partiel avec décote, pour 250 millions d'euros, des OCÉANES en circulation arrivant à échéance en septembre 2024, soit 50 % du montant nominal.

Janvier 2024 : Remboursement partiel de la ligne de crédit à échéance 2025

Le 25 janvier 2024, Ubisoft Entertainment SA a procédé à un remboursement partiel de la ligne de crédit de 325 M€ à échéance 2025 pour un montant de 107 millions d'euros.

Mars 2024 : Opérations sur actions propres

Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, le Groupe a signé, le 11 mars 2024, un avenant au contrat prorogeant de trois ans l'échéance originellement fixée au 22 mars 2024, soit jusqu'au 22 mars 2027, pour les 1 755 907 actions propres n'ayant pas fait l'objet de dénouements anticipés.

Dividendes reçus :

Certaines filiales françaises et étrangères ont procédé à un versement de dividendes à Ubisoft Entertainment SA pour un montant total de 447 M€.

Information générale

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024.

Principes généraux

Les comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment SA ont été établis conformément au règlement comptable 2014-03 de l'ANC modifié par les règlements 2015-05 du 2 juillet 2015, 2015-06 du 23 novembre 2015, 2016-07 du 4 novembre 2016, 2018-01 du 20 avril 2018 et 2018-02 du 6 juillet 2018.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles de base : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, indépendance des exercices, image fidèle, régularité, sincérité et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Les méthodes comptables appliquées sont conformes aux pratiques du secteur.

Les comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment SA sont présentés en millions d'euros avec une décimale, sauf indication contraire. Les arrondis peuvent, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux des tableaux.

NOTE 2 COMPARABILITÉ DES COMPTES

Changement d'estimation

Néant.

Changement de méthode

Néant.

6.3.2.2 Ventes

NOTE 3 PRODUCTION DE L'EXERCICE

La production de l'exercice comprend :

- le chiffre d'affaires essentiellement constitué de facturations de contributions intragroupe ;
- la production immobilisée correspondant aux coûts de développements sous-traités aux filiales et aux développeurs extérieurs.

	31/03/24	31/03/23
Chiffre d'affaires	1 630,7	985,5
Production immobilisée sur les logiciels de développements internes	1 007,7	1 099,3
Production immobilisée sur les développements extérieurs	5,2	14,5
PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 643,6	2 099,3

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

	31/03/24	(en %)	31/03/23	(en %)
Europe	647,4	40 %	274,1	28 %
Nord Amérique	957,8	59 %	296,8	30 %
Reste du monde	25,5	2 %	414,6	42 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 630,7	100 %	985,5	100 %

NOTE 4 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

	31/03/24	31/03/23
Reprises sur provisions pour dépréciation des logiciels de développements internes *	875,9	429,9
Reprises sur provisions pour dépréciation des développements extérieurs	1,0	0,6
Reprises sur provisions pour dépréciation des films	—	0,2
Reprises sur provisions pour dépréciation des autres immobilisations incorporelles	—	24,2
Reprises sur provisions pour risque de change d'exploitation	0,2	0,2
Transferts de charges	73,5	45,2
Gain de change sur instrument à terme et opérations commerciales	27,2	38,7
Produits divers de gestion courante	0,4	0,2
TOTAL	978,3	539,2

* Cf. détail note 18

Les transferts de charges correspondent essentiellement aux refacturations de frais généraux et aux règlements reçus dans le cadre de contrats avec des tiers.

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Créances clients	77,8	111,5	189,4
Comptes rattachés	63,8	599,7	663,5
TOTAL	141,6	711,3	852,9

Le poste « clients » est constitué de créances avec les parties liées pour 559 M€ et avec des tiers dans le cadre de contrats de partenariat pour 294 M€.

Délais de règlement clients

Article D. 441 I.- 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées					124
Montant total des factures concernées (HT)	0,48	0,07		3,73	4,27
Pourcentage du chiffre d'affaires et transferts de charges de l'exercice (HT)	0,03 %	— %	— %	0,23 %	0,26 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées					
Nombre des factures exclues					—
Montant total des factures exclues (HT)					—
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement					Délais contractuels : 30 jours fin de mois

NOTE 6 AUTRES CRÉANCES

	Ouverture	Variation	Clôture
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	20,8	20,4	41,2
État (crédit de TVA, impôt)	79,1	-25,0	54,0
Avances en comptes courants d'associés	208,1	-79,9	128,2
Autres débiteurs divers	1,6	-0,9	0,6
TOTAL	309,5	-85,5	224,0

La variation des avances en comptes courants d'associés correspond aux remboursements des avances faites aux filiales.

NOTE 7 ÉTAT DES CRÉANCES

	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
Créances de l'actif immobilisé	0,7		
Dépôts et cautionnements	0,7	—	0,7
Créances de l'actif circulant	1 097,0		
Avances et acomptes versés	14,1	14,1	
Clients et comptes rattachés	852,9	640,1	212,7
État (crédit de TVA, divers)	54,0	54,0	
Groupe et associés	128,2	128,2	
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	41,2	41,2	
Autres débiteurs divers	0,6	0,6	
Charges constatées d'avance	6,0	4,8	1,1
TOTAL	1 097,7	883,1	214,5

PRINCIPES COMPTABLES

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire d'une créance est inférieure à sa valeur nominale et/ou lorsque des difficultés de recouvrement sont clairement identifiées à la clôture.

ÉTATS FINANCIERS

Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2024

NOTE 8 PRODUITS À RECEVOIR

	31/03/24	31/03/23
Avoirs à recevoir sur entreprises liées	41,2	20,8
Produits non facturés *	663,5	63,8
Intérêts bancaires à recevoir	1,4	2,6
Autres	0,4	1,0
TOTAL	706,5	88,1

* Concernent les transactions avec les parties liées pour 385,5 M€ et des transactions dans le cadre de contrats de partenariat pour 278 M€

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Dotation	Diminution	Clôture
Frais d'émission des lignes de crédit	1,5	0,2	0,3	—	1,3
Frais d'émission des emprunts	9,9	4,8	3,7	—	11,0
Charges à répartir	11,4	5,0	4,0	—	12,4
Prime de remboursement des obligations	10,6	—	1,9	—	8,7
Primes de remboursement	10,6	—	1,9	—	8,7
Charges constatées d'avance	8,7	6,0	—	8,7	6,0
Écart de conversion actif	0,3	0,3	—	0,3	0,3
Réévaluation des instruments de trésorerie actifs	14,6	13,4	—	13,7	14,3
Autres comptes de régularisation	23,5	19,7	—	22,7	20,5
TOTAL 31/03/24	45,6	24,7	5,9	22,7	41,6
TOTAL 31/03/23	16,1	40,1	3,4	7,2	45,6

6.3.2.3 Achats et autres charges

NOTE 10 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	31/03/24	31/03/23
Prestations de production sous-traitées aux filiales	1 258,5	1 477,3
Prestations de production sous-traitées aux développeurs extérieurs	20,3	18,2
Autres achats et charges externes	587,4	277,1
TOTAL	1 866,2	1 772,6

Les autres achats et charges externes intègrent principalement les charges de sous-traitance informatique et administrative, les royalties et les charges de fonctionnement.

NOTE 11 AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Avances et acomptes sur fournisseurs	0,3	-0,3	—
Avances garanties sur contrats de licences	30,0	-15,9	14,1
TOTAL	30,3	-16,2	14,1

Le poste « avances et acomptes versés » d'un montant de 14,1 M€ est principalement constitué des avances garanties sur les contrats de licences qui s'analysent comme suit :

	31/03/24	31/03/23
Net à l'ouverture	30,0	26,9
Nouvelles garanties	3,1	9,4
Amortissements – dépréciations	-19,0	-6,4
NET À LA CLÔTURE	14,1	30,0

PRINCIPES COMPTABLES

Les avances et acomptes versés concernent essentiellement des droits de diffusion et de reproduction (licences) acquis auprès d'éditeurs tiers. La signature de contrats de licences engage Ubisoft sur un montant de royalties garanti. Ce montant est inscrit au bilan dans la rubrique « avances et acomptes versés » qu'il ait été payé ou non à la date de clôture. Les montants garantis sont portés au compte de résultat sur la base des contrats signés avec les éditeurs (soit à l'unité, soit en fonction de la marge brute ou du chiffre d'affaires) ou repris linéairement pour les contrats prévoyant des versements de royalties fixes (flat fees).

À la clôture de l'exercice, dans le cas où les prévisions de ventes sur les logiciels externes s'avèrent insuffisantes pour couvrir l'avance, une provision complémentaire est comptabilisée.

NOTE 12 FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Fournisseurs	239,8	-9,5	230,4
Comptes rattachés	87,6	3,0	90,6
TOTAL	327,5	-6,5	321,0

Délais de règlement fournisseurs

Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement					
Nombre de factures concernées					249
Montant total des factures concernées (HT)	2,45	0,06	0,01	0,81	3,32
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)	0,13 %	— %	— %	0,04 %	0,18 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées					
Nombre des factures exclues					—
Montant total des factures exclues (HT)					—
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)					
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : Comptant / 30 jours fin de mois / 10 jours date de facture				

NOTE 13 ÉTAT DES DETTES

	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
Emprunts obligataires	1 836,4	260,6	1 575,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	590,9	164,7	426,2
Emprunts et dettes financières diverses	414,3	411,0	3,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	321,0	321,0	—
Dettes fiscales et sociales	15,6	15,6	—
Autres dettes	27,3	27,3	—
TOTAL	3 205,6	1 200,2	2 005,3

NOTE 14 CHARGES À PAYER

	31/03/24	31/03/23
Agios bancaires et intérêts courus	7,8	7,3
Fournisseurs, factures non parvenues *	90,6	87,6
Avoirs à établir *	4,9	18,6
Dettes fiscales et sociales	1,8	4,1
TOTAL	105,1	117,6

* Concernent principalement les transactions avec les parties liées

NOTE 15 AUTRES DETTES

	Ouverture	Variation	Clôture
Clients – avoirs à établir ⁽¹⁾	18,6	-13,7	4,9
Dettes fiscales et sociales ⁽²⁾	5,2	10,4	15,6
Autres dettes ⁽¹⁾	16,9	5,4	22,4
TOTAL	40,7	2,1	42,8

(1) Concernent principalement les transactions avec les parties liées

(2) Les dettes fiscales et sociales concernent principalement la TVA à payer

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Produits constatés d'avance *	9,9	—	6,6	3,3
Écart de conversion passif	0,1	0,1	0,1	0,1
Réévaluation des instruments de trésorerie passifs	13,3	13,3	13,3	13,3
TOTAL 31/03/24	23,3	13,4	20,1	16,6
TOTAL 31/03/23	24,0	15,6	16,2	23,3

* La diminution des produits constatés d'avance est principalement constituée :

- des contrats relatifs au financement d'actifs : la consommation de ces produits constatés d'avance débitera à partir de la mise en service des actifs sous-jacents
- de la prime de remboursement de l'Océane 2019, suite au remboursement partiel effectué en décembre 2023 (Cf. note 25)

NOTE 17 PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

	Ouverture	Dotations	Reprises		Variation de périmètre	Clôture
			Provision utilisée	Provision non utilisée		
Provisions pour risques						
Pour risques de change	0,2	0,3	0,2	—	—	0,3
Dépréciations						
Sur titres de participation	248,0	2,9	—	0,3	—	250,6
Sur autres immobilisations financières	0,5	5,1	—	—	—	5,6
Sur actions propres	13,4	—	13,4	—	—	—
TOTAL 31/03/24	262,1	8,3	13,6	0,3	—	256,4
TOTAL 31/03/23	324,4	17,1	16,9	17,3	(45,2)	262,1

Les variations des dépréciations de titres de participation sont détaillées en note 23.

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est comptabilisée lorsque :

- l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie, représentative d'avantages économiques, sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée.

Les provisions correspondent principalement :

- aux provisions pour pertes de change comptabilisées, relatives aux écarts de conversion actifs des positions bilancielle en devises non couvertes, et le cas échéant, à hauteur de la juste valeur négative des instruments dérivés de change non qualifiés de couverture ;
- aux provisions constituées pour couvrir la situation nette négative des filiales.

6.3.2.4 Immobilisations incorporelles

NOTE 18 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	31/03/24	31/03/23
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation *	1 288,7	942,5
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	1,7	19,9
Logiciels de développements internes en-cours de production *	299,1	631,9
Développements liés aux systèmes d'information	7,2	1,1
Droits de cloud streaming	2,1	—
Marques et licences d'exploitation	0,2	4,2
Films	—	0,2
Fonds commercial	—	27,9
Autres	1,2	2,1
TOTAL	1 600,2	1 629,7

* Les dotations nettes de reprises (Cf. note 19) sur logiciels de développements internes et extérieurs s'élèvent respectivement à 93,2 M€ et (5,2) M€

NOTE 19 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Brut	Amortissements et dépréciation	31/03/24	31/03/23
			Net	Net
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	1 989,1	1 414,7	574,4	350,7
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	2,2	2,2	—	0,4
Logiciels de développements internes en-cours de production	1 802,1	299,1	1 503,0	1 451,1
Développements extérieurs en-cours de production	14,9	—	14,9	10,4
Développements liés aux systèmes d'information	26,9	7,4	19,5	1,1
Développements liés aux systèmes d'information en cours	22,6	—	22,6	—
Droits de cloud streaming	67,8	2,1	65,7	—
Marques et licences d'exploitation	16,3	4,4	11,9	10,6
Films	9,2	9,1	—	0,1
Autres	5,3	4,1	1,2	2,5
TOTAL	3 956,3	1 743,1	2 213,1	1 826,8

Valeur brute des immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	1 339,4	166,8	618,6	1 101,5	—	1 989,1
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	7,7	0,3	5,8	—	—	2,2
Logiciels de développements internes en-cours de production	2 083,0	820,6	—	-1 101,5	—	1 802,1
Développements extérieurs en-cours de production	10,4	4,5	—	—	—	14,9
Développements liés aux systèmes d'information	4,7	23,3	9,6	8,5	—	26,9
Développements liés aux systèmes d'information en cours	—	31,1	—	-8,5	—	22,6
Droits de cloud streaming	—	67,8	—	—	—	67,8
Marques et licences d'exploitation	14,8	1,5	—	—	—	16,3
Films	9,2	—	—	—	—	9,2
Autres	5,6	—	0,2	—	—	5,3
TOTAL 31/03/24	3 474,7	1 115,8	634,3	—	—	3 956,3
TOTAL 31/03/23	3 083,5	1 118,4	727,1	—	—	3 474,7

L'augmentation de 987,4 M€ des logiciels de développements internes résulte uniquement de la production immobilisée.

La diminution des logiciels de développements internes et des développements extérieurs s'explique essentiellement par la sortie de l'actif des logiciels pour lesquels la valeur nette comptable est nulle à la clôture.

Amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	988,7	568,9	618,6	475,8	—	1 414,7
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	7,4	0,6	5,8	—	—	2,2
Logiciels de développements internes en-cours de production	631,9	143,0	—	-475,8	—	299,1
Développements liés aux systèmes d'information	3,6	13,4	9,6	—	—	7,4
Droits de cloud streaming	—	2,1	—	—	—	2,1
Marques et licences d'exploitation	4,2	0,2	—	—	—	4,4
Films	9,1	—	—	—	—	9,1
Autres	3,1	1,3	0,2	—	—	4,1
TOTAL 31/03/24	1 647,9	729,5	634,3	—	—	1 743,1
TOTAL 31/03/23	1 191,0	1 174,9	727,1	—	9,1	1 647,9

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations incorporelles comprennent :

- les logiciels de développements internes ;
- les moteurs et outils ;
- les développements extérieurs ;
- les marques acquises ;
- les films ;
- les logiciels de bureautique ;
- les développements liés aux systèmes d'information ;
- les actifs numériques ;
- les droits de cloud streaming.

Les logiciels commerciaux regroupent à la fois les logiciels de développements internes et les développements extérieurs.

Comptabilisation et évaluation ultérieure :**Les logiciels de développements internes et les développements extérieurs :**

Les logiciels de développements internes et extérieurs sont immobilisés lorsqu'ils correspondent à la définition d'un actif conformément au règlement CRC 2004-06 et sont valorisés à leur coût de production, seuls les projets respectant les critères suivants sont comptabilisés en immobilisations :

- faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
- intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
- capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;
- probabilité que l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs ;
- disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;
- capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement.

Aucun coût d'emprunt n'est incorporé aux coûts des immobilisations.

Les coûts des développements des logiciels commerciaux, sous-traités aux studios du Groupe ou réalisés en externe, sont enregistrés en compte de charges de sous-traitance et transférés en « immobilisations incorporelles en-cours de production » par le biais d'un compte de production immobilisée.

À dater de leur première commercialisation, les coûts de développement comptabilisés au poste « immobilisations incorporelles en-cours de production » au fur et à mesure de l'avancement des développements, sont transférés dans les comptes « logiciels de développements internes en-cours de commercialisation » ou « développements extérieurs en-cours de commercialisation » pour être amortis et dépréciés le cas échéant.

Les marques :

Les marques acquises sont comptabilisées à leurs coûts d'acquisition et font l'objet d'un test de dépréciation annuel à minima selon la méthode décrite ci-après.

Valeur d'inventaire et tests de dépréciation des immobilisations incorporelles :

Conformément au règlement relatif à l'amortissement et à la dépréciation des actifs, la Société est amenée à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

L'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie finie démarre :

- au lancement commercial pour les logiciels commerciaux ;
- à la date de mise en service pour les autres immobilisations incorporelles à durée de vie finie.

• • •

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 5 ans (par exception 8 ans) à partir de leur date de lancement commercial.	<p>À la clôture de chaque exercice, des tests de dépréciation sont systématiquement réalisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ tous les logiciels en cours de commercialisation ; ■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 18 mois suivant les clôtures semestrielle et annuelle ; ■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est supérieure à 18 mois et pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié. <p>La société détermine la valeur d'utilité en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus du logiciel sur l'ensemble de sa durée d'exploitation, selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres.</p> <p>La durée d'utilité des logiciels étant finie, la société ne retient pas de valeur terminale.</p> <p>Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable.</p>
Développements extérieurs	Linéaire 1 à 2 ans à partir de leur date de lancement commercial et le cas échéant en fonction de la charge de royalties dues aux éditeurs tiers si celle-ci est supérieure.	<p>Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité (déterminée par application de la méthode des redevances sur les prévisions des revenus futurs attendus sur un horizon de 5 ans avec prise en compte d'une valeur terminale). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.</p>
Moteurs et outils	Linéaire 5 ans à partir de la date de mise en service.	<p>Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité (déterminée par application de la méthode des redevances sur les prévisions des revenus futurs attendus sur un horizon de 5 ans avec prise en compte d'une valeur terminale). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.</p>
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie.	<p>Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité (déterminée par application de la méthode des redevances sur les prévisions des revenus futurs attendus sur un horizon de 5 ans avec prise en compte d'une valeur terminale). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.</p>
Cinéma	<p>À partir de la date de 1^{re} diffusion, amortissement fonction du ratio : recettes nettes acquises dans l'exercice/recettes nettes totales actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres.</p> <p>Le Groupe considère que le recours au mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés de ces activités, selon la méthode des recettes estimées, est justifié, car il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux œuvres exploitées.</p>	<p>Dans le cas où la valeur nette totale de l'investissement résultant de l'application de cette méthode s'avère supérieure aux recettes nettes prévisionnelles, une dépréciation complémentaire est constatée sur l'actif concerné.</p>
Logiciels de bureautique	Linéaire de 1 à 3 ans à partir de la date de mise en service en fonction de la durée d'utilité estimée.	Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 5 ans à partir de la date de mise en service.	Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.
Droits de cloud streaming	Linéaire 15 ans à partir de la date d'acquisition.	Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.
Actifs numériques	Les actifs numériques sont détenus pour l'obtention de services sans que leur valeur soit consommée par l'usage, ils ne font donc pas l'objet d'amortissement.	La valeur vénale est déterminée en comparant la valeur des actifs numériques à leur valeur au cours disponible sur les plateformes spécialisées à la date de clôture ; si la valeur est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les données prévisionnelles sont actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,90 % au 31 mars 2024, contre 8,62 % au 31 mars 2023.

6.3.2.5 Immobilisations corporelles

NOTE 20 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles	31/03/24	31/03/23
Agencements et installations générales	1,6	1,8
Matériel informatique et mobilier	0,2	0,2
TOTAL	1,9	2,0

NOTE 21 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Brut	Amortissements	31/03/24	31/03/23
			Net	Net
Bâtiments	0,8	0,4	0,3	0,4
Agencements et installations générales	15,4	6,9	8,5	9,9
Matériel informatique et mobilier	2,0	1,4	0,6	0,8
Matériel de transport	0,1	0,1	—	—
Immobilisations en-cours	—	—	—	—
TOTAL	18,3	8,8	9,5	11,0

Valeur brute des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	0,8	—	—	—	0,8
Agencements et installations générales	15,1	—	—	0,3	15,4
Matériel informatique et mobilier	2,0	—	—	—	2,0
Matériel de transport	0,1	—	—	—	0,1
Immobilisations en-cours	—	0,3	—	-0,3	—
TOTAL 31/03/24	18,0	0,3	—	—	18,3
TOTAL 31/03/23	17,4	2,2	1,6	—	18,0

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	0,4	—	—	—	0,4
Agencements et installations générales	5,3	1,6	—	—	6,9
Matériel informatique et mobilier	1,2	0,2	—	—	1,4
Matériel de transport	0,1	—	—	—	0,1
TOTAL 31/03/24	6,9	1,9	—	—	8,8
TOTAL 31/03/23	6,5	2,0	1,6	—	6,9

PRINCIPES COMPTABLES

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires) après déduction des rabais, remises et escomptes de règlement.

Compte tenu de la nature des actifs, aucun composant n'a été identifié.

Règles d'amortissement et de dépréciation des immobilisations corporelles

L'amortissement pratiqué est linéaire et les durées d'amortissement retenues pour les différentes immobilisations sont les suivantes :

Nature de l'actif	Durée (en années)
Bâtiments	20
Agencements et Installations générales	10
Matériel informatique	3 à 4
Mobilier	10
Matériel de transport	5

À la clôture de l'exercice, s'il existe un indice de perte de valeur, une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur actuelle de l'actif corporel est inférieure à la valeur nette comptable.

6.3.2.6 Résultat, actifs et passifs financiers

NOTE 22 RÉSULTAT FINANCIER

	31/03/24	31/03/23
Produits financiers		
Produits financiers de participation *	446,9	16,4
Autres intérêts et produits assimilés	50,4	29,0
Reprises sur provisions et transferts de charges	36,0	81,7
Différences positives de change	11,0	37,8
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	1,3	0,7
	545,5	165,6
Charges financières		
Autres intérêts et charges assimilées	92,0	83,5
Dotations aux amortissements et provisions	13,9	20,3
Différences négatives de change	12,8	47,3
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	—	0,3
	118,7	151,4
RÉSULTAT FINANCIER	426,8	14,2

* Cf. note 1 Événements marquants

Risques de change

La Société est exposée aux risques de change sur ses flux d'exploitation ainsi que sur ses investissements dans ses filiales étrangères.

La Société protège ses positions concernant ses flux d'exploitation dans les principales monnaies significatives.

La Société utilise tout d'abord des couvertures naturelles provenant de transactions en sens inverse (dépenses de développement en

devises compensées par des contributions provenant des filiales dans la même devise). Pour les soldes non couverts, ainsi que pour les transactions non commerciales (prêts internes en devises), la maison mère emprunte dans ces devises ou met en place des contrats de ventes à terme ou des options.

Au 31 mars 2024, les montants couverts donnant lieu à des achats et ventes à terme de devises s'élèvent à 84,9 M€ (Cf. note 30 Engagements hors bilan).

PRINCIPES COMPTABLES

Opérations en devises

Les transactions en devises sont comptabilisées sur la base des taux de change quotidiens. Pour les opérations couvertes, la composante résultat de l'élément couvert est revalorisée au cours couvert par contrepartie d'un compte « Instruments financiers » au bilan.

Les créances, dettes et disponibilités en devises sont converties aux taux en vigueur au 31 mars 2024.

Les gains et pertes latents sur les créances et dettes sont comptabilisées au bilan en écarts de conversion et dans le compte « Instrument financier » si ces dernières font l'objet d'une couverture de change. Une provision pour risques de change est comptabilisée si la conversion fait apparaître une perte latente. Dans le cas d'opérations couvertes, les pertes latentes ne sont pas provisionnées.

Les différences de conversion sur les disponibilités et les comptes courants en devises sont immédiatement enregistrées en résultat de change.

Couverture de change

Ubisoft utilise des instruments financiers dérivés afin de réduire son exposition aux risques de marché liés aux variations des cours de change.

Dans le cadre des couvertures ainsi mises en place, le résultat de la couverture suit le mode de comptabilisation de l'élément couvert en exploitation ou en financier.

NOTE 23 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Brut	Dépréciation	31/03/24	31/03/23
			Net	Net
Titres de participation et assimilés	852,6	250,6	602,0	593,0
Autres titres immobilisés	23,1	5,6	17,5	20,9
Dépôts et cautionnements	0,7	—	0,7	0,6
TOTAL	876,4	256,2	620,2	614,7

Valeur brute des immobilisations financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Clôture
Titres de participation et assimilés	841,0	11,5	—	—	852,6
Créances rattachées à participation	0,1	—	—	—	0,1
Autres titres immobilisés	21,4	1,7	—	—	23,1
Dépôts et cautionnements	0,6	—	—	—	0,7
TOTAL 31/03/24	863,1	13,3	—	—	876,4
TOTAL 31/03/23	824,0	178,9	94,5	-45,2	863,1

La variation des titres de participation correspond à l'acquisition des titres de la filiale Redlynx détenue par une autre société du Groupe.

La variation des autres titres immobilisés correspond à des prises de participations minoritaires pour 1,7 M€.

Provisions des immobilisations financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Clôture
Titres de participation et assimilés	248,0	2,9	0,3	—	250,6
Autres titres immobilisés	0,5	5,1	—	—	5,6
TOTAL 31/03/24	248,5	8,0	0,3	—	256,2
TOTAL 31/03/23	303,2	-9,5	—	-45,2	248,5

L'évolution de la provision pour dépréciation des titres de participation provient de la variation de la valeur d'utilité des titres des sociétés.

PRINCIPES COMPTABLES

Les titres de participations sont valorisés au coût historique majoré des frais d'acquisition. Les éventuels compléments de prix sont comptabilisés dans le prix d'acquisition dès lors qu'ils peuvent être évalués avec une fiabilité suffisante.

Si la valeur des titres est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'usage s'apprécie à la fin de chaque exercice en fonction :

- des perspectives de rentabilité à moyen terme. Une méthode a été déterminée pour établir les cash flows futurs des différentes activités du Groupe. Ceux-ci sont actualisés selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,90 % au 31 mars 2024 ;

- de la situation nette si celle-ci est supérieure à la valeur déterminée par les cash flows futurs actualisés.

Les autres titres immobilisés sont valorisés au coût historique majoré des frais d'acquisition. Les éventuels compléments de prix d'acquisition sont comptabilisés dans le prix d'acquisition dès lors qu'ils peuvent être évalués avec une fiabilité suffisante. En l'absence d'informations justifiant d'un indice de perte de valeur, la valeur d'usage est maintenue à la valeur d'acquisition.

Les actions propres sont valorisées à leur prix d'achat ou à la valeur de marché (moyenne des derniers cours de bourse du mois précédent la clôture) lorsque celle-ci est inférieure.

Les dépôts et cautionnements sont enregistrés sur la base des montants payés.

NOTE 24 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT, INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE ET DISPONIBILITÉS

Nature	Valeur brute	Juste valeur	Provision	Valeur nette
OPCVM	80,9	81,1	—	80,9
TOTAL	80,9	81,1	—	80,9

Nature	Ouverture	Variation	Clôture
Instruments de trésorerie *	267,7	142,1	409,8
Disponibilités	574,3	-318,0	256,3
TOTAL	842,0	-175,9	666,2

* Dont 117 M€ correspondant à la soulte versée dans le cadre du contrat à terme prépayé sur le rachat des actions Ubisoft (Cf. note 29 Actions propres)

La variation des instruments de trésorerie s'explique principalement par le débouclage partiel de 689 547 actions dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB pour 46 M€ (voir note 29), et l'augmentation des placements pour 180 M€.

La trésorerie nette du tableau de flux de trésorerie se décompose ainsi :

	31/03/24
OPCVM	80,9
Disponibilités	256,3
Découverts bancaires et crédits court terme	-143,1
TOTAL	194,0

PRINCIPES COMPTABLES

Les valeurs mobilières sont constituées de participations dans des fonds de placement et de placements à court terme qui sont valorisés à leur prix d'achat ou à leur valeur de marché lorsque celle-ci est inférieure.

NOTE 25 DETTES FINANCIÈRES

	31/03/24	31/03/23	
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	1 825,8	1 581,3	
Emprunts bancaires moyen terme/long terme ⁽²⁾	443,0	566,8	
Intérêts courus ⁽³⁾	16,0	10,5	
Découverts bancaires et crédits court terme	142,7	11,9	
Dettes financières	2 427,5	2 170,5	
Dettes à taux fixe	1 912,1	1 541,6	
Dettes à taux variable	515,3	628,9	
	à - 1 an	de 1 à 5 ans	+ 5 ans
Échéances restant à payer au 31/03/24	425,4	1 507,5	494,5

(1) Un emprunt obligataire de 600 M€, 3 emprunts OCÉANE respectivement de 250 M€, 481 M€ et 495 M€

(2) Deux emprunts Schuldschein respectivement de 50 M€ et 150 M€, un prêt moyen terme à 218 M€ et un prêt amortissable de 25 M€

(3) Les intérêts courus à la clôture sont de 1,8 M€ pour les emprunts obligataires, 4,8 M€ pour les emprunts bancaires moyen terme/long terme, 8,8 M€ pour les emprunts OCÉANE et 0,5 M€ au titre des découverts bancaires

Variation des dettes financières

Dettes financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Passifs financiers courants et non courants				
OCÉANE 2019 ⁽¹⁾	500,0	—	-250,0	250,0
Emprunt obligataire 2020 ⁽²⁾	600,0	—	—	600,0
OCÉANE 2022 ⁽³⁾	481,3	—	—	481,3
OCÉANE 2023 ⁽⁴⁾	—	494,5	—	494,5
Emprunts bancaires	566,8	—	-123,8	443,0
Intérêts courus sur emprunts	10,3	5,1	—	15,4
Passifs financiers non courants	2 158,5	499,6	-373,8	2 284,2
Intérêts courus sur découvert	0,2	0,4	—	0,5
Découverts bancaires et crédits court terme	11,9	130,8	—	142,7
Passifs financiers courants	12,1	131,1	—	143,2
Total	2 170,5	630,7	-373,8	2 427,5
Autres dettes financières				
Autres emprunts	4,9	5,5	—	10,4
Billets de trésorerie	38,0	674,5	-612,5	100,0
Sous-total	42,9	680,0	-612,5	110,4
Avances en compte courant avec les parties liées	326,9	115,8	-139,3	303,3
Intérêts sur avances en compte courant	1,0	—	-0,4	0,6
Sous-total	327,9	115,8	-139,7	303,9
Total	370,8	795,8	-752,2	414,3
TOTAL 31/03/24	2 541,3	1 426,5	-1 126,0	2 841,8
TOTAL 31/03/23	2 013,3	1 579,9	-1 051,9	2 541,3

(1) Principales caractéristiques des émissions d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 24 septembre 2019, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 500 M€.

Nombre et montant nominal :	4 361 859 obligations de 114,63 € de nominal
Taux de conversion :	1 action pour 1 obligation
Prix d'émission :	105,25 % du pair, soit 526 M€
Date de jouissance et règlement :	24 septembre 2024
Durée de l'emprunt :	5 ans
Intérêts :	zéro coupon

Le 6 décembre 2023, Ubisoft Entertainment SA a procédé à un remboursement partiel de 250 millions d'euros, soit 50 % du montant nominal.

(2) Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en novembre 2020

Le Conseil d'administration du 12 novembre 2020, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 2 juillet 2020 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 600 M€. Ces obligations ont été admises à la cote sur le marché Euronext Paris.

Nombre et montant nominal :	6 000 obligations de 100 000 € de nominal
Date de jouissance et règlement :	24 novembre 2027
Durée de l'emprunt :	7 ans
Intérêts :	0,878 %

(3) Le 15 novembre 2022, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 470 M€.

Nombre et montant nominal :	4 700 obligations de 100 000 € de nominal
Taux de conversion :	2 534,4495 actions pour 1 obligation
Prix d'émission :	au pair
Prix de remboursement :	102,41 % du pair, soit 481 M€
Date de jouissance et règlement :	15 novembre 2028
Durée de l'emprunt :	6 ans
Intérêts :	2,375 %

(4) Le 5 décembre 2023, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 494,5 M€.

Nombre et montant nominal :	4 945 obligations de 100 000 € de nominal
Taux de conversion :	2 478,8523 actions pour 1 obligation
Prix d'émission :	au pair
Prix de remboursement :	100 % du pair, soit 494,5 M€
Date de jouissance et règlement :	5 décembre 2031
Durée de l'emprunt :	8 ans
Intérêts :	2,875 %

Les dettes financières sont essentiellement souscrites en euros.

PRINCIPES COMPTABLES

Les emprunts sont enregistrés pour leur valeur nominale de remboursement. Les contrats non utilisés à la clôture sont détaillés dans les engagements hors bilan.

Les primes de remboursement sont incorporées au coût de l'emprunt et amorties en linéaire sur la durée de l'emprunt.

Les frais liés à l'émission d'emprunts sont portés à l'actif (en charges à répartir) et étalés linéairement sur la durée de vie des emprunts concernés.

Concernant les frais d'émission relatifs aux emprunts obligataires convertibles :

- jusqu'à la date de conversion, les frais liés à l'émission d'emprunts sont portés à l'actif (en charges à répartir) et étalés linéairement sur la durée de vie des emprunts obligataires convertibles ;
- en date de conversion, les frais non amortis sont assimilés à des frais d'augmentation de capital et comptabilisés en moins de la prime d'émission net d'impôt. Si le montant de la prime d'émission s'avère insuffisant, ils sont comptabilisés en charges ;
- En cas de remboursement anticipé, les frais d'émission non encore amortis ne peuvent être maintenus à l'actif et sont donc à inscrire en charges.

6.3.2.7 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est celui dont la réalisation n'est pas liée à l'exploitation normale de l'entreprise (décret du 29/11/83, article 14).

NOTE 26 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

	31/03/24	31/03/23
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	—	4,6
Sur opérations en capital	0,6	4,0
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	308,7	689,6
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	59,5	0,0
Sur opérations en capital	34,3	16,4
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	168,2	259,6
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	47,3	422,2

Fin mars 2024, le résultat exceptionnel est principalement constitué :

- de reprises pour amortissement dérogatoire au titre des dépenses de conception de logiciels pour 274,4 M€ ;
- de dotations pour amortissement dérogatoire au titre des dépenses de conception de logiciels pour -161,9 M€ ;
- de transferts de charges exceptionnelles pour 34,3 M€ ;
- de plus ou moins-value de cession d'actions propres pour un impact net de -34,3 M€ ;
- d'une charge exceptionnelle relative au débouclage de la procédure amiable avec l'administration canadienne pour 59,5 M€.

PRINCIPES COMPTABLES

Résultat exceptionnel

Les produits et charges exceptionnels incluent les éléments extraordinaires ou liés à des exercices antérieurs, ainsi que les éléments qualifiés d'exceptionnels dans leur nature par le droit comptable, principalement les résultats sur cession d'immobilisations et actions propres.

Provisions réglementées

Les provisions réglementées correspondent uniquement aux amortissements dérogatoires relatifs :

- aux frais d'acquisitions incorporés dans le prix de revient des titres de participation.
- aux dépenses de développement de logiciels. Selon les dispositions de l'article 236 du CGI, les dépenses de conception de logiciels peuvent être déduites des résultats de l'exercice au cours duquel elles ont été exposées.

6.3.2.8 Impôts

Au 31 mars 2024, le groupe fiscal intègre Ubisoft Entertainment SA (tête de Groupe) et toutes ses filiales détenues à plus de 95 % dont le siège social est en France, à l'exception de celles créées ou acquises sur l'exercice.

NOTE 27 IMPÔTS

Indépendamment du groupe fiscal, les données d'Ubisoft Entertainment SA sont les suivantes :

	31/03/24	31/03/23
Résultat courant avant impôts	547,3	-777,7
Résultat exceptionnel	47,3	422,2
Résultat avant impôts	594,6	-355,5
Impôt société	-11,3	7,2
Résultat net comptable	583,3	-348,4
Résultat fiscal	232,6	-402,3

	Résultat avant impôt	Impôt dû(+)/ Économie d'impôt(-)	Résultat net
Courant	547,3	-3,5	543,8
Exceptionnel	47,3	-14,9	32,5
<i>Impôt de l'exercice des filiales intégrées fiscalement</i>		7,1	7,1
TOTAL	594,6	-11,3	583,3

L'impôt société est constitué :

- d'une charge d'impôt sur l'exercice de 24,9 M€ ;
- de crédits d'impôt propres à la tête de Groupe pour 6,6 M€ ;
- de l'annulation de la charge d'impôt comptabilisée par les filiales du groupe d'intégration fiscale pour 7,1 M€.

Le déficit reportable du groupe fiscal au 31 mars 2024 s'élève à 1 200,9 M€, dont 850,6 M€ d'amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI.

PRINCIPES COMPTABLES

Ubisoft Entertainment SA est tête de groupe de l'intégration fiscale qu'elle constitue avec ses filiales françaises détenues à plus de 95 %.

Les filiales du périmètre d'intégration fiscale contribuent à la charge d'impôt du groupe d'intégration à hauteur du montant d'impôt dont elles auraient été redevables en l'absence d'intégration.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre l'impôt dû par les filiales intégrées et l'impôt résultant de la détermination du résultat d'ensemble est enregistrée par l'entreprise tête de groupe Ubisoft Entertainment SA.

6.3.2.9 Capitaux propres

NOTE 28 TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	31/03/23	Affectation du résultat 2022/2023	Augmentation de capital		Résultat de l'exercice	Provisions réglementées		31/03/24
			par apport en numéraire	par prélèvement sur prime d'émission		Dotation	Reprise	
Capital	9,7		0,1	—				9,9
Prime d'émission	627,5		44,8	—				672,2
Réserve légale	0,9							0,9
Autres réserves	214,8							214,8
Report à Nouveau	-483,9	-348,4						-832,3
Résultat de l'exercice	-348,4	348,4			583,3			583,3
Provisions réglementées	963,8					161,9	-274,4	851,3
TOTAL	984,4	—	44,9	—	583,3	161,9	-274,4	1 500,1

NOTE 29 CAPITAL

Fin mars 2024, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA d'un montant de 9 877 344,39 € est composé de 127 449 605 actions.

Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA

AU 01/04/23	125 520 452
Augmentations de capital social réservée aux salariés	1 882 806
Attribution gratuite d'actions	46 347
AU 31/03/24	127 449 605

Le nombre maximal d'actions à créer est de 31 449 860 :

- 389 864 par levées de stock-options ;
- 4 709 244 par attribution d'actions gratuites ;
- 26 350 752 par conversion en actions des OCÉANes émises.

Les conditions d'exercice, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance pour les mandataires sociaux et à la satisfaction de conditions de présence pour les salariés bénéficiaires des plans de stock-options, sont les suivantes :

Options de souscription

	38° plan	39° plan	40° plan	42° plan	45° plan	46° plan	47° plan	48° plan	TOTAL
Nombre total d'options attribuées	11 500	19 579	188 454	330 678	271 629	60 821	55 673	4 009	
Point de départ d'exercice des options	13/04/19	27/06/19	27/06/19	02/07/20 *	01/07/21	02/07/24 *	08/12/24 *	07/04/22	
Date d'expiration des options	12/04/23	26/06/23	26/06/23	01/07/24	30/06/25	01/07/25	07/12/25	06/04/26	
Prix d'exercice des options	73,86 €	94,58 €	94,58 €	69,55 € (France)	69,70 € (Monde)	68,45 € (France)	73,40 € (Monde)	68,59 € (France)	76,50 € (Monde)
Options au 1 ^{er} avril 2023	10 000	14 920	131 426	228 532	216 972	60 821	55 673	4 009	722 353
Options attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Options levées durant l'exercice	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Options annulées sur l'exercice	-10 000	-14 920	-131 426	-74 494	-11 680	-50 684	-39 285	—	-332 489
Options non encore exercées au 31 mars 2024	—	—	—	154 038	205 292	10 137	16 388	4 009	389 864

* Pour les membres du Comité exécutif (Plan 42 : 2 bénéficiaires / Plan 46 : 2 bénéficiaires) et les mandataires sociaux (Plan 47), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4^e année du plan

La Société n'a comptabilisé aucun passif car l'exercice de stock-options est servi par création d'actions nouvelles.

Attributions gratuites d'actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de performance, sont indisponibles pendant une période de deux, trois ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que les anciennes actions composant le capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits, dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

Date d'attribution	31/03/20				
	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	35 389	574 140	2 211	358	13 283
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	—	-25 383	—	—	-1 904
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	-358	-11 379
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	-35 389	-548 757	-2 211	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	—	—	—	—	—

Date d'attribution	31/03/21				
	01/07/20	29/10/20	08/12/20	10/02/21	
Maturité – Période d'acquisition		4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23		645 721	1 116	36 680	789
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice		—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice		-48 737	-869	—	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice		-1 023	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice		-339	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24		595 622	247	36 680	789

Date d'attribution	31/03/22				
	07/04/21	30/06/21	28/10/21	07/12/21	23/02/22
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	47 854	970 523	39 141	88 157	22 797
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-1 763	-77 455	-504	-3 361	-2 079
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	-1 452	-13 056	-10 423	-6 913
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	-422	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	46 091	891 194	25 581	74 373	13 805

Date d'attribution	31/03/23					
	12/04/22	05/07/22	27/10/22	06/12/22	01/02/23	30/03/23
Maturité – Période d'acquisition				2 ans (50 %) 3 ans (50 %)		
				3 ans		
	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	3 ans	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	2 155	1 201 065	5 008	127 435	57 923	15 286
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	—	-88 583	—	-5 911	-2 590	-1 349
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	-1 355	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	-804	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	2 155	1 110 323	5 008	121 524	55 333	13 937

Date d'attribution	31/03/24					TOTAL
	16/05/23	26/10/23	06/12/23	07/02/24	26/03/24	
			2 ans (50 %)			
			3 ans (50 %)			

			3 ans			
Maturité – Période d'acquisition	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	----- 4 ans	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	—	—	—	—	—	3 887 031
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	1 484 619	47 142	167 949	22 980	68 148	1 790 838
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-73 022	-846	—	—	—	-334 356
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-388	—	—	—	—	-46 347
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—	-587 922
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	1 411 209	46 296	167 949	22 980	68 148	4 709 244

Plans d'épargne Groupe – Massive Multishare Ownership

Ubisoft offre aux employés la possibilité de devenir actionnaires par le biais de programmes d'actionnariat salarié.

Le produit financier associé à ces plans est constitué d'un portefeuille à capital garanti, assorti d'une participation à la hausse éventuelle du cours de bourse de l'action Ubisoft pendant une période de 5 ans.

Ces plans sont notamment financés par Ubisoft par le biais d'une décote de 15 % sur les actions allouées à l'opération. Cette décote

est déterminée par rapport à la moyenne des cours journaliers de l'action lors des 20 jours de bourse précédant la date du Conseil d'administration qui a décidé l'augmentation de capital.

Chaque bénéficiaire peut recevoir, à l'issue d'une période d'indisponibilité du plan, ou avant cette période en cas de déblocage anticipé, son investissement initial en euros (composé de son apport personnel augmenté de l'abondement) ainsi qu'un multiple de l'éventuelle hausse moyenne protégée du cours de l'action.

	31/03/24	31/03/23
Date d'attribution	18/09/23	22/09/22
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	5	5
Prix de référence	28,05 €	41,49 €
Prix de souscription	23,85 €	35,27 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	2 399 766	2 887 629
Montant de souscription		
■ Salariés	5,1 M€	7,8 M€
■ Abondement	0,7 M€	2,4 M€

Actions propres

Au 31 mars 2024, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

Objectif d'utilisation des actions propres	31/03/24		31/03/23	
	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)
Couverture de plans d'actionnariat salarié	—	—	415 335	9,3
TOTAL	—	—	415 335	9,3

Les variations sont liées aux opérations ci-dessous :

	Valorisation Nombre d'actions (en millions d'euros)	
AU 01/04/23	415 335	9,3
Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, dénouable par livraison des titres à échéance 2027 ou de manière anticipée, avec deux livraisons le 14 juin et 7 septembre 2023 au prix moyen de 66,96 € (46,2 M€)	689 547	
Actions livrées dans le cadre de l'opération MMO pour une valeur de 23,85 € au prix d'acquisition de 66,97 €	-516 960	
Actions livrées dans le cadre des plans d'actionnariat salarié	-587 922	
AU 31/03/24	—	—

6.3.2.10 Engagements contractuels non comptabilisés

NOTE 30 ENGAGEMENTS FINANCIERS ET AUTRES INFORMATIONS

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Synthèse

Nature	31/03/24	31/03/23
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières	99,4	111,6
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	347,8	357,8

Détail des engagements supérieurs à 10 M€

Nature	Échéance	31/03/24
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières		
Ubisoft Blue Byte GmbH	Garantie des loyers 17/07/31	26,2
Ubisoft Toronto Inc.	Garantie des loyers 30/04/31	23,6
Ubisoft Srl	Garantie des loyers 18/07/29	15,9
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées		
	Crédit syndiqué 20/12/28	300,0
	Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires	47,8

Dans le cadre du crédit syndiqué, des emprunts de type Schuldschein et des lignes bilatérales, la Société est tenue de respecter les ratios financiers (« covenants ») suivants :

	RATIO
Dettes nettes retraitées des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80
Dettes nettes retraitées des créances cédées/EBITDA <	1,5

Au 31 mars 2024, la Société est en conformité avec ces 2 ratios.

Les autres emprunts ne sont pas conditionnés à des covenants.

Engagements hors bilan liés aux instruments de couverture

Synthèse

Description	31/03/24	31/03/23
Couvertures de change ⁽¹⁾	84,9	176,1
Couvertures de taux	Prêt Taux Fixe/Emprunt Taux Variable 50,0	50,0
Contrat sur actions Ubisoft ⁽²⁾	115,9	161,4

(1) Juste valeur évaluée au cours garanti

(2) Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, dénouable par livraison des titres à échéance 2024 ou de manière anticipée au prix de 66 €, le Groupe a décidé de dénouer le contrat à hauteur de :

1. 200 000 de ses propres actions avec une livraison le 14 juin 2023 ;

2. 489 547 de ses propres actions avec une livraison le 7 septembre 2023.

Le solde des actions adossées au contrat est désormais de 1 755 907 actions. Le 11 mars 2024, un avenant au contrat a été signé prorogeant l'échéance originellement fixée au 22 mars 2024 de trois ans, soit jusqu'au 22 mars 2027.

Détail des instruments non dénoués à la clôture

Montant nominal des couvertures (en millions de devises)	Devise	Date de souscription	Date de maturité	Cours couvert	Type d'instrument
20	GBP	Mars 2024	Avril 2024	0,8599	Achat à terme
70	SEK	Mars 2024	Avril 2024	11,4143	Achat à terme
25	USD	Mars 2024	Avril 2024	1,0789	Vente à terme
35	USD	Mars 2024	Avril 2024	1,0808	Vente à terme

Contrats de location et de crédit-bail

Immobilisation en crédit-bail	Coût d'entrée	Dotations de l'exercice	Amortissement cumulé	Valeur nette
Terrain	7,4	—	—	7,4
Immeuble	57,0	3,5	13,5	43,4
TOTAL	64,3	3,5	13,5	50,8

Engagements de crédit-bail	Redevances payées		Redevances restant à payer				Prix d'achat résiduel
	Redevances de l'exercice	Redevances cumulées	À 1 an au plus	+ 1 an à 5 ans	+ 5 ans	Total à payer	
Terrain	—	—	—	1,4	6,0	7,4	—
Immeuble	4,9	20,4	6,2	21,3	22,2	49,7	—
TOTAL	4,9	20,4	6,2	22,8	28,2	57,1	—

Autres engagements

Ubisoft Entertainment SA s'est engagée à apporter son soutien financier à ses filiales afin de satisfaire leur besoin de trésorerie.

Promesses d'achats d'i3D.net BV

La participation majoritaire du Groupe dans le capital d'i3D.net BV est accompagnée d'options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires signé en mars 2023.

Les options correspondent pour Ubisoft à un droit, et non à une obligation, d'acquérir les parts restantes à la juste valeur sans que les minoritaires ne puissent s'y opposer.

Effectif

Au 31 mars 2024, l'effectif est composé de 5 mandataires sociaux.

Rémunération des dirigeants

Rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

MM. Guillemot sont rémunérés au titre de leurs fonctions de Président-Directeur général ou Directeurs généraux délégués d'Ubisoft Entertainment SA.

La rémunération de M. Yves Guillemot, Président-Directeur général, comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 584 824 € depuis le 1^{er} avril 2019 ;
- rémunération variable annuelle basée sur deux indicateurs financiers et un indicateur extra-financier, conditionnée à l'approbation de l'assemblée générale sur les comptes de l'exercice clos ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

La rémunération de chaque Directeur général délégué comprend au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

Le Conseil d'administration a arrêté, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la rémunération variable long terme qui se traduit pour l'exercice clos le 31 mars 2024 par une attribution de 37 195 actions gratuites pour le Président-Directeur général et 3 130 actions gratuites pour chacun des Directeurs généraux délégués.

L'acquisition des actions est conditionnée :

- pour 60 % au positionnement du rendement total de l'action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index ;
- pour 20 % à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) ;
- pour 20 % à une condition de performance « RSE » (projection sur la trajectoire SBTi).

L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. L'acquisition des actions sera définitive suite à une période de quatre années et subordonnée au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par la Société est de 1 425 K€.

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient ni d'indemnité de départ, ni de clause de non-concurrence, ni de régime de retraite complémentaire au titre de leur fonction dans la Société.

Rémunération des mandataires sociaux

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur mandat composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Les rémunérations versées aux membres du Conseil d'administration sur l'exercice 2023-24 s'élèvent à 666 K€.

Il n'existe pas d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Aucun crédit, aucune avance n'ont été alloués aux dirigeants de la Société conformément à l'article L. 225-43 du Code de commerce.

Actifs et passifs éventuels

Conformément à l'article n° 624-11 du PCG, le détail des actions gratuites non exercées à la clôture est donné en note 29.

Ubisoft Entertainment SA a reçu une proposition de rectification par rapport au contrôle fiscal, concernant les exercices FY16 à FY20. La Société conteste entièrement les propositions relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes. Une procédure amiable a été ouverte devant les autorités compétentes anglaise et française.

Aucune proposition de rectification n'a été reçue concernant les exercices FY21 et FY22.

Événements postérieurs à la clôture

Néant.

NOTE 31 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Deux grandes catégories sont identifiées :

- les relations entre la société mère et ses filiales dont les principales transactions concernent :
 - la facturation à la société mère, par les filiales de production, des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets,
 - la facturation à la société mère, par les filiales concernées, des coûts informatiques,

- la facturation aux filiales de distribution, par la société mère, d'une contribution aux frais de développement,
- la mise en place de conventions de trésorerie permettant la gestion centralisée au niveau de la société mère des comptes bancaires de la majorité des sociétés du Groupe ;
- les transactions avec les mandataires sociaux.

Les 5 mandataires sociaux de la Société exercent une fonction de dirigeant pour laquelle ils perçoivent une rémunération détaillée ci-dessus.

1

2

3

4

5

7

8

9

6.3.2.11 Tableau des filiales et participations (31 mars 2024)

	Pays	Devise	Capital	Réserves et reports à nouveau avant affectation du résultat
			(en millions de devises)	(en millions de devises)
Filiales dont le capital est détenu au moins à 50 %				
Ubisoft Inc.	États-Unis	Dollar US	190,4	-73,8
Ubisoft EMEA SAS	France	Euro	12,0	43,1
Ubisoft International SAS	France	Euro	50,0	37,0
Ubisoft GmbH	Allemagne	Euro	12,0	8,3
Ubisoft Mobile Games SARL	France	Euro	100,0	-156,5
Ubisoft Paris Mobile SARL	France	Euro	—	7,4
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Suède	Couronne suédoise	33,1	324,6
i3D.net BV	Pays-Bas	Euro	0,1	46,3

Autres filiales françaises *

Autres filiales étrangères *

TOTAL**Filiales dont le capital est détenu entre 10 et 50 %**

* Les informations sur les filiales significatives sont détaillées individuellement. Les « autres filiales françaises et étrangères » comprennent un nombre important de sociétés mais dont la valeur des titres n'est pas significative

Quote-part du capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus (en millions d'euros)		Prêts et avances consenties par la Société et non remboursés (en millions d'euros)	Chiffre d'affaires hors taxes (en millions de devises)	Résultat du dernier exercice clos (en millions de devises)	Dividendes encaissés (en millions d'euros)
	brut	net				
100 %	190,1	190,1	—	1 030,9	0,4	—
100 %	78,0	78,0	—	852,2	10,8	13,0
100 %	62,3	62,3	—	346,8	4,6	5,0
100 %	27,1	17,1	—	35,6	0,9	4,0
100 %	292,4	56,9	—	116,5	25,8	—
100 %	20,1	20,1	—	20,8	1,0	—
100 %	28,7	28,7	—	963,3	66,6	12,6
97 %	100,8	100,8	—	96,8	18,1	—
	8,9	8,9	—	—	—	24,0
	44,2	39,0	0,6	—	—	388,3
	852,6	602,0				
	—	—				

1

2

3

4

5

7

8

9

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 mars 2024

À l'Assemblée générale de la société Ubisoft Entertainment,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Ubisoft Entertainment relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des logiciels commerciaux développés en interne – tests de dépréciation*Note 19 de l'annexe aux comptes annuels*

Risque identifié	Réponse apportée
<p>Au 31 mars 2024, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 2 077 M€ au regard d'un total bilan de 4 723 M€.</p> <p>Les actifs incorporels nés du développement des logiciels commerciaux sont, une fois commercialisés, amortis linéairement à partir de leur date de lancement commercial sur une durée de 1 à 8 ans.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 19 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes annuels, la Société soumet à chaque clôture les logiciels commerciaux commercialisés à un test de dépréciation. Les logiciels commerciaux en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 18 mois suivant la clôture ou pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié font également l'objet d'un test de dépréciation. Ces tests consistent à comparer la valeur nette comptable du logiciel commercial (après amortissement linéaire normalement constaté) aux flux futurs de trésorerie attendus de la commercialisation du jeu. Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité ainsi estimée s'avère inférieure à la valeur nette comptable du logiciel commercial.</p> <p>Nous avons considéré les tests de dépréciation des logiciels commerciaux développés en interne comme un point clé de l'audit, compte tenu de leur montant particulièrement significatif et du fort degré de jugement requis par la Société pour déterminer la valeur d'utilité basée sur des prévisions de flux de trésorerie actualisés dont la réalisation est par nature incertaine.</p>	<p>Nous avons analysé les modalités de mise en œuvre de ces tests de dépréciation. Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <p>(1) Prendre connaissance du contrôle interne relatif à la mise en œuvre de ces tests de dépréciation et tester par sondage les contrôles clés mis en place par la Société autour de ce processus. Nos tests de procédures ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprécier la mise en œuvre du contrôle éditorial par la direction de la Société, • apprécier la revue de portefeuille des logiciels en cours de production qui vise à contrôler la traduction exhaustive en comptabilité des décisions éditoriales d'abandons, • s'assurer de l'approbation du plan d'affaires à 5 ans par le Conseil d'administration ; <p>(2) Nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réaliser une analyse rétrospective des tests de dépréciation réalisés par la Société au cours des exercices antérieurs, • comparer les prévisions de vente et de profitabilité propres aux logiciels commerciaux utilisés dans les tests de dépréciation avec celles sous-tendant le plan d'affaires du Groupe à 5 ans ayant fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration, • apprécier la cohérence des prévisions de ventes futures au regard des données ou comparables disponibles (opus précédent au sein de la même franchise, autre logiciel commercial de même nature présentant des niveaux de fonctionnalités comparables, prise en compte du niveau de précommandes notamment). <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations communiquées dans la note 19 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes annuels.</p>

Évaluation des titres de participation*Note 17 et 23 de l'annexe aux comptes annuels***Risque identifié**

Au 31 mars 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 602 M€, soit 13 % du total actif.

Comme indiqué en note 23 « Immobilisations financières », les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'usage.

L'estimation de la valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction :

- des perspectives de rentabilité à moyen terme. Une méthode a été déterminée pour établir les cash flows futurs des différentes activités du Groupe. Ceux-ci sont actualisés selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,90 % au 31 mars 2024 ;
- de la situation nette à cette date, si celle-ci est supérieure à la valeur déterminée par les cash flows futurs actualisés.

Par ailleurs, la note 17 « Provisions inscrites au bilan » de l'annexe indique que des provisions sont constituées lorsque des risques et charges nettement précis quant à leur objet, mais dont la réalisation est incertaine, sont rendus probables par des événements survenus ou en-cours. Ainsi, des provisions sont constituées pour couvrir la situation nette négative des filiales.

Du fait du montant particulièrement significatif de la valeur nette comptable des titres de participation dans le total bilan et du degré élevé de jugement exercé par la Société dans le cadre de l'estimation de leur valeur d'usage, en particulier lorsqu'elle est fondée sur des éléments prévisionnels, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, et par extension des provisions pour risques afférentes, constitue un point clé de notre audit.

Réponse apportée

Afin d'apprécier le montant de la valeur d'usage des titres de participation déterminé par la Société, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence des modalités de calcul utilisées pour déterminer la valeur d'usage ;
- comparer les quotes-parts des situations nettes utilisées pour déterminer la valeur d'usage des titres de participation avec les comptes des participations concernées, qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques ;
- apprécier, par entretien avec la direction, les principales hypothèses et modalités retenues dans le cadre de l'estimation des valeurs d'usage, notamment le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation, en ayant recours à nos experts, le cas échéant ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'usage effectués par votre Société ;
- constater la comptabilisation d'une provision pour risque dans le cas où votre Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Ubisoft Entertainment par vos Assemblées générales du 27 juin 2003 pour le cabinet KPMG Audit et du 29 septembre 2016 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2024, le cabinet KPMG Audit était dans la 21^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 8^e année de sa mission sans interruption.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Nantes et Vannes, le 31 mai 2024

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.
Gwenaël CHÉDALEUX
Associé

MAZARS
Julien MAULAVÉ
Associé

1

2

3

4

5

7

8

9

6.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée générale de la société Ubisoft Entertainment,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Accord-Cadre conclu entre Ubisoft Entertainment, Guillemot Brothers Ltd, Guillemot Corporation SA, Tencent et certains administrateurs d'Ubisoft le 6 septembre 2022

Personnes directement et indirectement intéressées :

- M. Yves Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Président-Directeur général et administrateur d'Ubisoft Entertainment, Directeur général délégué de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- M. Claude Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur d'Ubisoft Entertainment, Président-Directeur général et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- M. Michel Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur d'Ubisoft Entertainment, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- M. Gérard Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur d'Ubisoft Entertainment, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- M. Christian Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur d'Ubisoft Entertainment, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Chairman-Chief executive officer* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Guillemot Brothers Ltd, partie à l'Accord-Cadre, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote d'Ubisoft Entertainment.

Nature et objet :

L'Accord-Cadre prévoit notamment :

- l'élargissement du concert familial vis-à-vis d'Ubisoft Entertainment à Tencent, le concert élargi pouvant augmenter sa participation jusqu'à 29,9 % du capital ou des droits de vote d'Ubisoft Entertainment ;
- un engagement de « plafonnement » (« standstill ») selon lequel Tencent s'engage pendant une durée de huit ans, à ne pas augmenter, directement ou indirectement, sa participation au-delà de 9,99 % du capital ou des droits de vote d'Ubisoft Entertainment (hors cas de relation passive à la suite d'une réduction de capital d'Ubisoft Entertainment, ou en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres d'Ubisoft Entertainment) ;
- un engagement d'inaliénabilité selon lequel Tencent s'engage à ne pas céder ses titres Ubisoft pendant une durée de cinq ans, hormis transferts à un « affilié » ;
- un droit de premier refus au bénéfice des membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA et Guillemot Brothers Ltd (avec faculté de substitution) en cas de projet de cession par Tencent de ses titres Ubisoft à un tiers identifié ;
- un droit de première offre au bénéfice des membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA et Guillemot Brothers Ltd (avec faculté de substitution) en cas de projet de cession par Tencent de ses titres Ubisoft par construction accélérée d'un livre d'ordres, offre au public ou cession sur le marché à un tiers non identifié ;
- certaines restrictions spécifiques aux transferts de titres Ubisoft :
 - l'engagement par les membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA, et Guillemot Brothers Ltd, pendant une durée de cinq ans, de ne pas céder de titres Ubisoft à des sociétés immatriculées en République populaire de Chine et opérant dans le secteur du numérique et des nouvelles technologies ainsi qu'à certaines sociétés identifiées par Tencent (hors cas de dépôt d'offre publique visant les titres Ubisoft par l'une de ces sociétés),
 - l'engagement par Guillemot Brothers Ltd pendant une durée de cinq ans, de ne pas céder de titres Ubisoft à l'un de ses concurrents ou à un concurrent de Tencent (hors cas de dépôt d'offre publique visant les titres Ubisoft par l'une de ces sociétés), et
 - l'engagement de Tencent, tant que Tencent détient plus de 1 % du capital social ou des droits de vote d'Ubisoft, de ne pas céder ses titres Ubisoft à un concurrent d'Ubisoft sans l'accord préalable du Conseil d'administration d'Ubisoft Entertainment (hors cas de dépôt d'offre publique visant les titres Ubisoft par un tel concurrent).

L'Accord-Cadre a été conclu pour une durée de 15 ans à compter de sa signature. L'Accord-Cadre met fin à l'accord conclu le 20 mars 2018 entre Ubisoft et Tencent, dont les principales clauses avaient été publiées par l'AMF (D&I 218C0646). Il est soumis au droit français.

Modalités :

L'élargissement du concert familial à Tencent et, plus généralement, l'entrée de Tencent dans le capital de Guillemot Brothers Ltd tel que décrit dans le communiqué de presse publié par Ubisoft Entertainment le 6 septembre 2022 fait ressortir une valeur par transparence d'Ubisoft de 80 € par action (hors valorisation des contrats dérivés).

Fait à Nantes et à Vannes, le 31 mai 2024

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.
Gwenaël CHÉDALEUX
Associé

MAZARS
Julien MAULAVÉ
Associé

6.6 RÉSULTATS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercice	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Capital en fin d'exercice					
Capital social <i>(en millions d'euros)</i>	9,4	9,6	9,7	9,7	9,9
Nombre d'actions ordinaires	120 938 298	123 559 764	125 234 102	125 520 452	127 449 605
Nombre d'actions de préférence	12 800	6 912	—	—	—
Nombre d'actions à dividende prioritaire	—	—	—	—	—
Nombre maximal d'actions à créer	9 122 287	8 448 646	8 719 458	20 883 156	31 449 860
<i>Par levée de stock-options</i>	<i>1 626 499</i>	<i>1 485 157</i>	<i>1 009 938</i>	<i>722 353</i>	<i>389 864</i>
<i>Par attribution d'actions gratuites</i>	<i>3 133 929</i>	<i>2 601 630</i>	<i>3 347 661</i>	<i>3 887 031</i>	<i>4 709 244</i>
<i>Par conversion des OCÉANES</i>	<i>4 361 859</i>	<i>4 361 859</i>	<i>4 361 859</i>	<i>16 273 772</i>	<i>26 350 752</i>
Opérations et résultats de l'exercice <i>(en millions d'euros)</i>					
Chiffre d'affaires	1 540,3	2 176,9	2 210,0	2 099,3	2 643,6
Résultat avant impôts, participation, dotations	459,5	789,4	726,5	358,4	1 213,7
Impôts sur les bénéfices	(8,8)	-6,0	-6,8	-7,2	11,3
Participation des salariés	—	—	—	—	—
Résultat après impôts, participation, dotations	-301,1	-14,5	-168,3	-348,4	583,3
Résultat distribué	—	—	—	—	—
Résultats par action <i>(euro/action)</i>					
Par action, résultat après impôts avant dotations	3,87	6,44	5,86	2,91	9,43
Par action, résultat après impôt et dotations	-2,49	-0,12	-1,34	-2,78	4,58
Dividende attribué à chaque action	—	—	—	—	—
Personnel					
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale <i>(en millions d'euros) *</i>	0,7	1,2	0,8	0,8	1,2
Cotisations sociales et avantages sociaux <i>(en millions d'euros)</i>	0,6	0,7	0,3	0,3	0,6

* La rémunération d'un des mandataires sociaux comptabilisée en sous-traitance n'est pas incluse

7 INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	INFORMATIONS JURIDIQUES	284	7.4	LE MARCHÉ DES TITRES	296
7.1.1	Présentation de la Société	284	7.4.1	Établissement assurant le service titres	296
7.1.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (« OP »)	287	7.4.2	Fiche signalétique de l'action Ubisoft	296
7.2	CAPITAL SOCIAL	288	7.4.3	Évolution du cours de bourse sur les 24 derniers mois	296
7.2.1	Capital au 31 mars 2024	288	7.4.4	OCÉANes et obligations	298
7.2.2	Capital potentiel au 31 mars 2024	288	7.5	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	300
7.2.3	Autorisations financières en vigueur ou utilisées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024	289	7.5.1	Responsables du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes	300
7.2.4	Rachat d'actions propres	290	7.5.2	Informations incorporées par référence	301
7.3	ACTIONNARIAT	292	7.5.3	Documents accessibles au public	301
7.3.1	Évolution du capital au cours des trois derniers exercices et jusqu'au 15 mai 2024	292	7.5.4	Calendrier de la communication financière pour l'exercice 2024-25	301
7.3.2	Actionnariat salarié dans le cadre de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)	292			
7.3.3	Répartition du capital et des droits de vote	293			

7.1 INFORMATIONS JURIDIQUES

7.1.1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Renseignements sur la Société/Statuts

Dénomination sociale	Ubisoft Entertainment
Siège social (Établissement principal)	2, rue du Chêne Heleuc – 56910 Carentoir France
Direction générale (Lieu d'exercice)	2, avenue Pasteur – 94160 Saint-Mandé France
Site internet	www.ubisoft.com (espace investisseurs)
Forme juridique	Société anonyme à Conseil d'administration
Législation applicable	Dispositions législatives et réglementaires françaises en vigueur, statuts et règlement intérieur du Conseil
Date de constitution	28 mars 1986
Pays de constitution	France
Immatriculation au RCS ⁽¹⁾	9 avril 1986
Durée	99 ans à compter de son immatriculation sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée
Numéro d'immatriculation ⁽¹⁾	335 186 094 RCS Vannes
Code APE ⁽²⁾	5821Z
Identifiant d'entité juridique ⁽³⁾	969500I7C8V1LBIMSM05
Lieu de consultation des documents juridiques	Les documents juridiques de la Société peuvent être consultés : ■ sur le site internet de la Société (www.ubisoft.com – Espace Investisseurs) ⁽⁴⁾ ; ■ au siège social.

Renseignements sur la Société/Statuts

Exercice social	Du 1 ^{er} avril au 31 mars
Objet social (Article 3 des statuts)	<p>La Société a pour objet, en France comme à l'étranger, directement ou indirectement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la création, la production, l'édition et la diffusion de tous produits multimédias, audiovisuels et informatiques, notamment les jeux vidéo, logiciels éducatifs et culturels, dessins animés, œuvres littéraires, cinématographiques et télévisuelles sur tous supports actuels et futurs ; ■ la diffusion de tous produits multimédias et audiovisuels en particulier au moyen des nouvelles technologies de communication telles que les réseaux, les services en ligne ; ■ l'achat, la vente et d'une manière générale, le négoce, sous toutes ses formes, à l'importation comme à l'exportation, par voie de location ou autrement, de tous matériels d'informatique et de traitement de textes avec leurs accessoires ainsi que tous matériels ou produits de reproduction de l'image et du son ; ■ la commercialisation et la gestion de tous programmes informatiques, de traitement des données ou de textes ; ■ le conseil, l'assistance et la formation se rapportant à l'un des domaines précités ; ■ la participation de la Société dans toutes opérations pouvant se rapporter à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, de souscriptions ou d'achats de titres ou de droits sociaux, de fusions ou autrement. <p>Et généralement toutes opérations quelles qu'elles soient se rapportant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes et susceptibles de faciliter le développement de la Société.</p>

Droits et obligations des actionnaires

Assemblées générales (« AG ») (Article 14 des statuts)	<p>Les AG sont composées de tous les actionnaires, à l'exclusion de la Société elle-même. Elles représentent l'universalité des actionnaires. Elles sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par le Code de commerce. Les AG sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, à défaut, par un administrateur désigné à cet effet par l'AG. Le droit de participer aux AG est subordonné au respect de l'accomplissement des formalités prévues par la réglementation en vigueur. Les actionnaires peuvent voter par correspondance ou donner procuration selon les modalités fixées par la loi et les dispositions réglementaires. Tout actionnaire peut voter à distance au moyen d'un formulaire conforme aux prescriptions légales et dont il n'est tenu compte que s'il est reçu par la Société avant la réunion de l'AG, dans le délai fixé par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toute abstention exprimée dans le formulaire ou toute absence d'indication du sens de vote ne sera pas considérée comme un vote exprimé. En cas de vote à distance au moyen d'un formulaire de vote électronique, ou d'un vote par procuration donnée par signature électronique, celui-ci s'exerce dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Sur décision du Conseil publiée dans l'avis de réunion et/ou l'avis de convocation, les actionnaires peuvent participer aux AG (par voie de visioconférence ou voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris internet), dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.</p>
Formes et modes de détention des actions/ Modalités de cession (Article 5 des statuts)	<p>Les actions de la Société donnent lieu à inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.</p> <p>Actions ordinaires (« AO ») Les AO entièrement libérées sont de forme nominative ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elles se transmettent par virement de compte à compte.</p>
Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions (Article 7 des statuts)	<p>Actions ordinaires (« AO ») Chaque AO donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité de capital social qu'elle représente.</p> <p>Un droit de vote double est attribué à toutes les AO entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire. Ce droit est conféré également dès leur émission en cas d'augmentation de capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.</p>

Renseignements sur la Société/Statuts

Répartition des bénéfices (Article 17 des statuts)	<p>Les produits de l'exercice, déduction faite des charges d'exploitation, amortissements et provisions, constituent le résultat. Sur le bénéfice de l'exercice, le cas échéant diminué des pertes antérieures, sont prélevées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et, en particulier, 5 % au moins pour constituer le fonds de réserve légale – ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque ledit fonds atteint une somme égale au dixième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue au-dessous de cette fraction ; ■ les sommes que l'AG, sur proposition du Conseil, jugera utile d'affecter à toutes réserves extraordinaires ou spéciales ou de reporter à nouveau. <p>Le solde est distribué aux actionnaires. Toutefois, hors cas de réduction de capital social, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital social augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer. L'AG peut, conformément aux dispositions de l'article L. 232-18 du Code de commerce, proposer une option du paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en tout ou partie par remise d'actions nouvelles de la Société.</p>
Procédure d'identification des actionnaires (Article 6.1 des statuts)	<p>La Société ou son mandataire peut à tout moment, conformément aux dispositions légales et réglementaires, demander soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission des titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les informations visées à l'article R. 228-3 du Code de commerce lui permettant d'identifier les propriétaires de ses actions et de ses titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées.</p>
Franchissements de seuils (Article 6.2 des statuts)	<p>Toute personne agissant seule ou de concert, sans préjudice des seuils visés à l'article L. 233-7 du Code de commerce, venant à détenir directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, 4 % au moins du capital social ou des droits de vote de la Société ou un multiple de ce pourcentage inférieur ou égal à 28 %, est tenue d'informer, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social, la Société dans le délai prévu à l'article R. 233-1 sur renvoi de l'article L. 233-7 du Code de commerce, du nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital social de la Société qu'elle détient directement ou indirectement ou encore de concert. L'information prévue à l'alinéa précédent pour tout franchissement de seuil d'un multiple de 4 % du capital social ou des droits de vote est également faite lorsque la participation au capital social ou aux droits de vote devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus. Pour la détermination des seuils en capital social et en droits de vote dont le franchissement est à déclarer au titre des paragraphes précédents, il est fait application des règles d'assimilation et modalités de calcul prévues par les articles L. 233-7 et L. 223-9 du Code de commerce ou par le Règlement général de l'AMF. Le non-respect de déclaration des seuils statutaires donne lieu à la privation des droits de vote dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du Code de commerce, sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'AG, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social ou des droits de vote de la Société.</p>

Informations générales sur le Groupe

Activité du Groupe	L'activité principale du Groupe s'articule autour de la production, l'édition, la distribution et « l'opération » de jeux vidéo sur consoles, PC, smartphones et tablettes, en versions physiques ou digitales.
Lieu d'exercice de l'activité du Groupe	Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier.

(1) *Registre du commerce et des sociétés*(2) *Code correspondant à l'activité principale exercée*(3) *Legal Entity Identifier ou LEI*(4) *Les informations figurant sur ce site ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel, sauf si elles y sont expressément incorporées par référence*

7.1.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE (« OP »)

Éléments visés à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce

Structure du capital – Participations directes ou indirectes	Cf. 7.3
Restrictions statutaires à l'exercice des DV ⁽¹⁾ et aux transferts d'actions	L'article 6.2 des statuts (Cf. 7.1.1) prévoit que le non-respect d'une déclaration de franchissement de seuil(s) statutaire(s) donne lieu à la privation des DV ⁽¹⁾⁽²⁾ .
Clauses de conventions portées à la connaissance de la Société ⁽³⁾	La Société n'a pas connaissance d'autre(s) accord(s) portant sur les titres composant son capital que celui décrit au 7.3.3.3.
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux sur la Société	À l'exception du DV ⁽¹⁾ double attribué à toutes les actions ordinaires inscrites au nominatif au nom d'un même titulaire depuis au moins deux ans (Cf. 7.1.1), il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.
Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel	Les règlements des FCPE ⁽⁴⁾ Ubi Actions et Ubi Share Ownership prévoient que les Conseils de surveillance exercent les droits de vote aux AG de la Société et décident de l'apport de titres notamment en cas d'OP (pourcentages de détention des FCPE – Cf. 7.3.3).
Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance pouvant entraîner des restrictions : transfert d'actions/exercice DV ⁽¹⁾	La Société n'a pas connaissance d'autre(s) accord(s) portant sur les titres composant son capital que celui décrit au 7.3.3.3.
Règles applicables à la nomination ou au remplacement des membres du Conseil ainsi qu'à la modification des statuts	Règles conformes aux dispositions légales et statutaires (Cf. notamment 4.1.2.3.1).
Pouvoirs du Conseil en cas d'OP	Le Conseil ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions en période d'OP sur les actions de la Société (18 ^e résolution de l'AG 2023) ⁽⁵⁾ . Les autorisations d'émission d'actions/valeurs mobilières avec ou sans DPS ⁽⁶⁾ votées par l'AG 2023 ⁽⁵⁾ prévoient que le Conseil ne peut pas décider ces émissions pendant une période d'OP visant les actions de la Société.
Accords conclus par la Société modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle de la Société	Il existe certains accords conclus par la Société qui viendraient à être modifiés ou à prendre fin, en cas de changement de contrôle, mais il n'apparaît pas souhaitable, pour des raisons de confidentialité, de préciser la nature de ces contrats. En cas de changement de contrôle (article L. 233-3 du Code de commerce), les plans SOP et/ou AGA, à l'exception de ceux pour les Dirigeants mandataires sociaux, cessent immédiatement d'être subordonnés à la condition (i) que les bénéficiaires soient salarié du Groupe à la date de levée des SOP ou de livraison des actions issues des AGA et (ii) à la réalisation des conditions de performance, si applicable.
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil en cas de démission/licenciement ou perte d'emploi en raison d'une OP	N/A (Cf. 4.2.1.2)

(1) Droit(s) de vote

(2) Dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du Code de commerce

(3) En application de l'article L. 233-11 du Code de commerce

(4) Fonds communs de placement entreprise

(5) Renouvellement soumis au vote de l'AG 2024

(6) Droit préférentiel de souscription

7.2 CAPITAL SOCIAL

7.2.1 CAPITAL AU 31 MARS 2024

Au 31 mars 2024, le nombre d'actions en circulation s'élève à 127 449 605 actions ordinaires de 0,0775 € de nominal chacune, entièrement libérées soit un capital social de 9 877 344,39 €.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés et/ou annulés entre le 1^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024 :

AU 01/04/23	125 520 452 ACTIONS
Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement ⁽¹⁾	46 347 actions
Augmentations de capital social réservées (actionnariat salarié) ⁽²⁾	1 882 806 actions
AU 31/03/24	127 449 605 ACTIONS

(1) À noter, qu'au titre de l'exercice clos le 31/03/24, il a été procédé à la livraison en actions existantes dans le cadre de plans (i) arrivés à terme (plans des 15/05/19, 02/07/19 et 18/09/19) ou (ii) en faveur des ayants droit de bénéficiaires décédés

(2) 25^e, 26^e et 27^e résolutions de l'AG du 05/07/22 (les actions livrées au FCPE (Cf. 7.3.2) le 18/09/23 dans le cadre de l'offre d'actionnariat salarié 2023 (Communiqué de presse du 08/06/23) l'ont été pour partie en actions existantes (Cf. 7.2.4.2))

7.2.2 CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2024

Attribution gratuite d'actions (Cf. 4.2.3.5)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Conditions de présence et/ou de performance	4 709 244	3,56 %
Options de souscription d'actions (Cf. 4.2.3.6)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Ouvertes et non ouvertes Plans 42, 45, 46, 47 et 48	389 864	0,30 %
OCÉANE (Cf. 7.4.4.1) *	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Nombre d'OCÉANES	26 350 752	17,13 %

* Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCÉANES) admises aux négociations sur le marché Euronext Access™ à Paris (i) le 24/09/19 à échéance 2024 (2 180 929 OCÉANES ouvrant droit à 2 180 929 actions ordinaires, suivant rachat partiel et annulation de 2 180 930 OCÉANES le 06/12/23), (ii) le 15/11/22 à échéance 2028 (4 700 OCÉANES ouvrant droit à 11 911 913 actions ordinaires) et (iii) le 05/12/23 à échéance 2031 (4 945 OCÉANES ouvrant droit à 12 257 910 actions ordinaires) (Cf. 7.4.4.1)

7.2.3 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR OU UTILISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2024

Le tableau ci-après récapitule, en application des dispositions de l'article L. 225-37-4, 3° du Code de commerce, les autorisations financières accordées par l'assemblée générale au Conseil d'administration dans le cadre des opérations sur capital social et

l'utilisation qui en a été faite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription ↗ = augmentation ↘ = réduction	Montant nominal maximal		AG	Échéance	Utilisation FY24 AO : Actions ordinaires	
	Capital (K)	Titres de créance				n° résolution
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS						
↗ Achat par la Société d'actions propres ^{(1) (2)}	10 % du K (à date du rachat)	—	27/09/23 18	26/03/25 18 mois	Nombre d'AO auto-détenues au 31/03/24 : 0 (Cf. 7.2.4)	
↘ K par annulation d'actions auto-détenues	10 % du K par 24 mois (à date d'annulation)	—	27/09/23 19	26/03/25 18 mois	—	
ÉMISSION DE TITRES						
↗ K par incorporation (réserves, bénéfiques, primes ou autres)	10 M€	—	27/09/23 20	26/11/25 26 mois	Nombre d'AO émises : 46 347 ⁽³⁾	
↗ K avec maintien du DPS	2 400 K€ ⁽⁴⁾	1 Md€	Plafond commun	27/09/23 21	Émission de 4 945 OCÉANES (Cf. 7.4.4.1)	
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽⁵⁾	950 K€ ⁽⁴⁾	1 Md€		26/11/25		26 mois
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽⁵⁾	950 K€ ⁽⁴⁾	1 Md€		27/09/23 22		26/11/25 26 mois
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature	10 % du K au 27/09/23 ⁽⁴⁾	1 Md€		27/09/23 23		26/11/25 26 mois
				27/09/23 24		26/11/25 26 mois
ACTIONNARIAT SALARIÉ						
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérent à un PEG			05/07/22 25	04/09/24 26 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	1,50 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽⁶⁾	—	05/07/22 26	04/01/24 18 mois	Nombre d'AO émises : 1 882 806 ⁽⁷⁾	
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié			05/07/22 27	04/01/24 18 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérent à un PEG			27/09/23 25	26/11/25 26 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	2 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽⁴⁾	—	27/09/23 26	26/11/25 26 mois	Nombre d'AO pouvant être émises : 2 300 000 ⁽⁸⁾	
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié			27/09/23 27	26/11/25 26 mois		
Attribution gratuite d'actions (« AGA »)	Salariés/Comité exécutif	4,5 % du K à la date d'attribution ⁽⁹⁾	05/07/22 28	04/09/25 38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 1 741 123 (Cf. 4.2.3.5)	
	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d'attribution ⁽⁹⁾	05/07/22 29	04/09/25 38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 49 715 (Cf. 4.2.3.5)	

(1) En application des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF

(2) Au titre de l'exercice clos le 31/03/24, il a également été fait usage de la 18^e résolution de même nature de l'AG du 05/07/22 (Cf. 7.2.4)

(3) Acquisition définitive d'actions gratuites (Cf. 7.2.1)

(4) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 28^e résolution de l'AG du 27/09/23

(5) Code monétaire et financier

(6) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 30^e résolution de l'AG du 05/07/22

(7) Émission le 18/09/23 dans le cadre de l'offre d'actionnariat salarié 2023 (Communiqué de presse du 08/06/23)

(8) Lancement de l'opération d'actionnariat salarié 2024 suivant décision du Conseil du 07/02/24

(9) Plafond commun aux 28^e et 29^e résolutions de l'AG du 05/07/22

7.2.4 RACHAT D' ACTIONS PROPRES

La présente section comprend les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce ainsi que celles devant figurer dans le descriptif du programme de rachat d'actions conformément aux dispositions du Règlement délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 (complétant le Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 dit « Abus de marché ») et aux articles 241-2 et 241-3 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

7.2.4.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023 (l'« **AG 2023** ») a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du

5 juillet 2022 (l'« **AG 2022** ») afin de permettre à la Société, conformément à l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, d'acheter, sur le marché ou hors marché, un nombre d'actions représentant jusqu'à 10 % du capital de la Société au jour du rachat, en vue des finalités prévues par le règlement Abus de marché, ainsi que dans le cadre des pratiques de marché autorisées par l'AMF (le(s) « **Programme(s) de Rachat d'Actions** »).

L'AG 2022 et l'AG 2023 ont par ailleurs autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées en vertu des Programmes de Rachat d'Actions. Le Conseil d'administration n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024.

7.2.4.2 Situation au 31 mars 2024

Au 31 mars 2024, la Société ne détient aucune de ses propres actions ; étant rappelé, en outre, que la Société a mis fin le 30 janvier 2023 au contrat de liquidité conclu avec Exane BNP Paribas en 2019.

Détails des opérations sur l'exercice clos le 31 mars 2024

(article L. 225-211 du Code de commerce)

31/03/23	Actions auto-détenues	415 335	Valeur	au cours d'achat	22 731 236,02 €
	% du capital social ⁽¹⁾	0,33 %		nominale	32 188,46 €
Opérations FY24	Achats	689 547 ⁽²⁾	Cours moyen des achats		66,96 €
			Frais de négociation		—
	Ventes		Cours moyen des ventes		—
			Frais de négociation		—
	Transferts	1 104 882 ⁽³⁾	Cours moyen des transferts		11,16 €
31/03/24	Actions auto-détenues	—	Valeur	au cours d'achat	—
	% du capital social ⁽⁴⁾	0,00 %		nominale	—

(1) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/23 de 125 520 452

(2) Au titre du contrat financier à terme prépayé sur actions conclu avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) dénoué partiellement par anticipation les 14/06/23 (200 000) et 07/09/23 (489 547) (Cf. ci-dessous)

(3) Au titre des plans d'actionnariat salarié (plan d'actionnariat salarié MMO 2023 (Cf. Communiqué de presse du 08/06/23) et plans d'attribution gratuite d'actions arrivés à échéance (plans des 15/05/19, 02/07/19 et 18/09/19) ou livrés par anticipation aux ayants droit de bénéficiaires décédés (plans du 02/07/19, 01/07/20, 30/06/21 et 05/07/22)

(4) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/24 de 127 449 605

Produits dérivés

Opération(s) conclue(s) au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024

Aucune opération sur produits dérivés n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Opération(s) dénouée(s) au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024

Date du dénouement	Nom de l'intermédiaire	Achat/ Vente	Nombre de titres	Options/Terme	Prix moyen	Prime	Marché organisé/ gré à gré
14/06/23 ⁽¹⁾	CACIB ⁽²⁾	Achat	200 000 ⁽³⁾	Dénouement anticipé partiel du contrat à terme prépayé sur actions	66 €	N/A	Gré à gré
07/09/23 ⁽⁴⁾	CACIB ⁽²⁾	Achat	489 547 ⁽³⁾	Dénouement anticipé partiel du contrat à terme prépayé sur actions	66 €	N/A	Gré à gré

(1) Dénouement partiel (200 000 actions sur le solde de 2 445 454 actions restantes suite au dénouement partiel de 1 100 000 actions le 08/09/20 et 1 000 000 d'actions le 08/09/22) : contrat conclu le 20/03/18, dénouable à échéance ou de manière anticipée soit en numéraire, soit en livraison des titres, contre paiement du prix (échéance initiale au 22/03/21 prorogée par période successive de 3 ans par avenants en date des 15/09/20 et 11/03/24) (le « Contrat CACIB »)

(2) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

(3) Affectation à l'objectif couverture de plans d'actionnariat salarié

(4) Dénouement partiel (489 547 actions sur le solde de 2 245 454 actions restantes suite au dénouement partiel de 1 100 000 actions le 08/09/20, 1 000 000 d'actions le 08/09/22 et 200 000 actions le 14/06/23 (Cf. (1)) dans le cadre du Contrat CACIB

Position(s) ouverte(s) au 31 mars 2024

Date de transaction	Nom de l'intermédiaire	Achat/ Vente	Nombre de titres	Options/Terme	Échéance	Prix d'exercice	Prime	Marché organisé/ gré à gré
20/03/18	CACIB ⁽¹⁾	Achat	1 755 907 ⁽²⁾	Terme (Contrat à terme prépayé sur actions)	22/03/27 (sauf dénouement anticipé) ⁽³⁾	66 €	N/A	Gré à gré

(1) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

(2) Dénoûements anticipés partiels à hauteur de 1 100 000 actions en date du 08/09/20, 1 000 000 d'actions en date du 08/09/22, 200 000 actions en date du 14/06/23 et 489 547 en date du 07/09/23

(3) Échéance initiale au 22/03/21 prorogée par périodes successives de 3 ans par avenants en date du 15/09/20 et du 11/03/24 (Cf. communiqué du 11/03/24)

7.2.4.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 11 juillet 2024

En application des dispositions du Règlement délégué (UE) n° 2016/1052 du 8 mars 2016 (complétant le règlement Abus de marché) et des articles 241-2 et 241-3 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), la Société présente

ci-après le descriptif du programme de rachat d'actions (le « **PRA 2024** ») qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 11 juillet 2024.

Caractéristiques des titres susceptibles d'être rachetés : actions ordinaires d'Ubisoft Entertainment SA cotées sur Euronext Paris, compartiment A, code ISIN FR0000054470.

Part maximale du capital et nombre maximum de titres susceptibles d'être rachetés : 10 % du nombre total des actions composant le capital social (K) à la date du rachat – soit à titre indicatif :

	K	10 % du K	Auto-détention	Actions à acquérir PRA 2024
30/04/24	127 450 324 actions	12 745 032 actions	0 action (0 % du capital)	12 745 032 actions soit 10 % du capital

Prix maximal d'achat : 120 € soit, sur la base du capital social au 30 avril 2024, un montant maximum de 1 529 403 840 € et, compte tenu du nombre d'actions détenues par la Société à cette même date décrit ci-dessus, 1 529 403 840 €.

Objectifs :

- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Ubisoft Entertainment SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre du contrat de liquidité conforme à la décision de l'AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021 ;
- honorer des obligations liées aux programmes d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou procéder à toutes autres allocations ou cessions d'actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux, notamment dans le cadre de tout plan d'épargne entreprise ou Groupe ou de la participation aux résultats de l'entreprise, ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat salarié structurée par un établissement bancaire, ou par une entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société ;

- conserver les actions pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital existant ;
- remettre les actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital social de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- annuler, totalement ou partiellement, les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, en vertu d'une autorisation de l'assemblée générale extraordinaire ;
- mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être admise par la loi ou l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et plus généralement réaliser toute opération conforme à la législation en vigueur.

Durée de l'autorisation : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET JUSQU'AU 15 MAI 2024

Date du Conseil ou décisions du PDg	Nature de l'opération K : Capital ↗ : Augmentation ↘ : Réduction SOP ⁽¹⁾ : Levées	Nombre de titres émis ou annulés	Montant (en numéraire)	PE : Prime d'émission	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social ⁽²⁾
07/04/21	SOP du 01/12/20 au 31/03/21	75 551	5 855,20 €	PE : 3 101 875,29 €	123 566 676	9 576 417,39 €
	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	320		-24,80 €		
21/06/21	SOP du 01/04/21 au 31/05/21	16 191	1 279,60 €	PE : 564 820,44 €	123 576 349	9 577 167,05 €
	↘ K (annulation d'AGAP)	-6 838	-529,95 €	-529,95 €		
22/09/21	SOP du 01/06/21 au 31/08/21	223 811	122 291,20 €	PE : 70 645 486,66 €	125 154 300	9 699 458,25 €
	↗ K réservées aux salariés ⁽⁴⁾	1 354 140				
13/12/21	SOP du 01/09/21 au 30/11/21	19 598	1 518,85 €	PE : 785 126,50 €	125 173 504	9 700 946,56 €
	↘ K (annulation d'AGAP)	-394	-30,54 €	-30,54 €		
08/04/22	SOP du 01/12/21 au 31/03/22	60 598	4 696,35 €	PE : 2 264 151,75 €	125 234 102	9 705 642,91 €
24/06/22	↗ K (incorporation de réserves) ⁽⁵⁾	286 350	22 192,12	-22 192,12 €	125 520 452	9 727 835,03 €
18/09/23	↗ K réservées aux salariés ⁽⁴⁾	1 882 806	145 917,47 €	PE : 44 759 005,64 €	127 403 258	9 873 752,50 €
27/10/23	↗ K (incorporation de réserves) ⁽⁵⁾	13 056	1 011,84 €	-1 011,84 €	127 416 314	9 874 764,34 €
06/12/23	↗ K (incorporation de réserves) ⁽⁵⁾	11 651	902,95 €	-902,95 €	127 427 965	9 875 667,29 €
08/02/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽⁵⁾	14 727	1 141,34 €	-1 141,34 €	127 442 692	9 876 808,63 €
20/02/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽⁵⁾	6 913	535,76 €	-535,76 €	127 449 605	9 877 344,39 €
05/04/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽⁵⁾	719	55,72 €	-55,72 €	127 450 324	9 877 400,11 €

(1) Options de souscription d'actions

(2) Capital social arrêté ayant résulté en une mise à jour des statuts et de l'extrait K-bis

(3) Acquisition définitive d'actions de préférence attribuées gratuitement en vertu des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce

(4) Augmentations de capital social réservées (i) aux salariés adhérant à un plan épargne Groupe, et/ou (ii) aux salariés hors plan épargne Groupe et (iii) à un établissement financier dans le cadre de l'opération visée en (ii)

(5) Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement en vertu des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce

7.3.2 ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LE CADRE DE FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE (FCPE)

Au 31 mars 2024, les salariés détiennent, par le biais de FCPE, 4 601 439 actions soit 3,61 % du capital social.

Cette détention résulte d'opérations d'augmentations de capital réservées aux salariés des sociétés adhérentes (incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1 du Code du travail que la Société) au plan d'épargne du groupe Ubisoft en vertu des délégations octroyées au Conseil d'administration par les assemblées générales des actionnaires,

ou de cessions d'actions en application des dispositions de l'article L. 3332-24 du Code du travail, dans le cadre des programmes de rachat d'actions approuvés par l'assemblée générale des actionnaires.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024, l'opération d'actionnariat salarié a donné lieu le 18 septembre 2023 à une livraison en partie en actions existantes et en partie en actions nouvellement créées.

7.3.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

7.3.3.1 Évolution au cours des trois derniers exercices

	31/03/24			31/03/23			31/03/22		
	Actions	DV bruts ⁽¹⁾	DV nets ⁽²⁾	Actions	DV bruts ⁽¹⁾	DV nets ⁽²⁾	Actions	DV bruts ⁽¹⁾	DV nets ⁽²⁾
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
Guillemot Brothers Ltd ⁽³⁾	17 451 828	23 901 661	23 901 661	17 086 198	23 536 031	23 536 031	16 036 031	23 041 735	23 041 735
	13,693 %	17,249 %	17,249 %	13,612 %	17,251 %	17,304 %	12,805 %	16,770 %	17,074 %
Yves Guillemot	728 084	1 456 168	1 456 168	782 084	1 444 834	1 444 834	990 627	1 929 930	1 929 930
	0,571 %	1,051 %	1,051 %	0,580 %	1,059 %	1,062 %	0,791 %	1,405 %	1,430 %
Claude Guillemot	252 234 ⁽⁴⁾	504 468 ⁽⁴⁾	504 468 ⁽⁴⁾	252 234 ⁽⁴⁾	500 794 ⁽⁴⁾	500 794 ⁽⁴⁾	754 776	1 505 878	1 505 878
	0,198 %	0,364 %	0,364 %	0,201 %	0,367 %	0,368 %	0,603 %	1,096 %	1,116 %
Michel Guillemot	242 784	485 568	485 568	242 784	481 894	481 894	505 325	912 273	912 273
	0,190 %	0,350 %	0,350 %	0,193 %	0,353 %	0,354 %	0,404 %	0,664 %	0,676 %
Gérard Guillemot	199 660	399 320	399 320	199 660	399 136	399 136	462 201	923 593	923 593
	0,157 %	0,288 %	0,288 %	0,159 %	0,293 %	0,293 %	0,369 %	0,672 %	0,684 %
Christian Guillemot	68 493	136 986	136 986	68 493	136 551	136 551	68 493	136 551	136 551
	0,054 %	0,099 %	0,099 %	0,055 %	0,100 %	0,100 %	0,055 %	0,099 %	0,101 %
Autres membres Famille Guillemot	288 504 ⁽⁴⁾	572 271 ⁽⁴⁾	572 271 ⁽⁴⁾	287 628 ⁽⁴⁾	570 499 ⁽⁴⁾	570 499 ⁽⁴⁾	47 030	89 381	86 161
	0,226 %	0,413 %	0,413 %	0,229 %	0,418 %	0,419 %	0,038 %	0,065 %	0,064 %
Guillemot Corporation SA	443 874	887 748	887 748	443 874	887 748	887 748	443 874	887 748	887 748
	0,348 %	0,641 %	0,641 %	0,354 %	0,651 %	0,653 %	0,354 %	0,646 %	0,658 %
CONCERT FAMILIAL ⁽⁵⁾	19 675 461	28 344 190	28 344 190	19 308 955	27 957 487	27 957 487	19 308 357	29 427 089	29 423 869
	15,438 %	20,455 %	20,455 %	15,383 %	20,492 %	20,555 %	15,418 %	21,417 %	21,803 %
Tencent Mobility Limited	12 727 585	12 727 585	12 727 585	12 539 493	12 539 493	12 539 493	5 591 468 ⁽⁶⁾	5 591 468 ⁽⁶⁾	5 591 468 ⁽⁶⁾
	9,986 %	9,185 %	9,185 %	9,990 %	9,191 %	9,219 %	4,465 %	4,069 %	4,143 %
CONCERT ⁽⁷⁾	32 403 046	41 071 775	41 071 775	31 848 448	40 496 980	40 496 980	—	—	—
	25,424 %	29,639 %	29,639 %	25,373 %	29,683 %	29,774 %	—	—	—
Ubisoft Entertainment SA	0	0	0	415 335	415 335	0	2 449 019	2 449 019	0
	—	—	—	0,331 %	0,304 %	—	1,956 %	1,782 %	—
Salariés ⁽⁸⁾	4 601 439	5 216 619	5 216 619	4 119 939	4 669 457	4 669 457	3 966 620	4 573 554	4 573 554
	3,610 %	3,765 %	3,765 %	3,282 %	3,423 %	3,433 %	3,167 %	3,329 %	3,389 %
Public	90 445 120	92 282 979	92 282 979	89 136 730	90 849 780	90 849 780	93 918 638	95 358 940	95 362 160
	70,965 %	66,596 %	66,596 %	71,014 %	66,590 %	66,793 %	74,994 %	69,402 %	70,664 %
TOTAL	127 449 605	138 571 373	138 571 373	125 520 452	136 431 552	136 016 217	125 234 102	137 400 070	134 951 051
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(1) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(2) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en assemblée générale »

(3) Acquisition de 2 000 016 actions en vertu d'un contrat d'acquisition conclu le 01/09/17, avec une extension de couverture à hauteur de 55 871 actions, expirant le 19/09/25 (suivant avenants réitératifs en date des 19/09/19, 11/05/22 et 16/05/24), assorti de promesses de vente et d'achat dénouables en titres (nantis en faveur de la banque et empruntables par cette dernière sous certaines conditions) ou en numéraire

Acquisition de 3 030 303 actions le 20/03/18 dans le cadre de la cession par Vivendi SA de sa participation, par le biais d'un financement structuré : (i) un contrat à terme prépayé (2 424 242 actions) à dénouement soit physique soit monétaire et (ii) un contrat à terme prépayé (606 061 actions) à dénouement soit physique soit monétaire. Nantissement des 3 030 303 actions au profit de la banque. Opérations dénouables à maturité en mars 2025 (avenants en date des 19/03/21 et 21/03/24) ou à l'initiative de Guillemot Brothers Ltd, par anticipation

(4) Donations d'actions Ubisoft par Claude Guillemot à ses trois enfants et son épouse le 20/02/23

(5) Le concert familial, composé des sociétés Guillemot Brothers Ltd, Guillemot Corporation SA et de la famille Guillemot, détient 8 668 729 actions ayant un droit de vote double au 31/03/24

(6) Accord d'investissement conclu le 20/03/18 avec Tencent Mobility Limited (avis AMF n° 218C0646) auquel il a été mis fin le 06/09/22 ⁽⁷⁾

(7) Au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce, par suite de l'accord conclu le 06/09/22 entre la Société, le concert familial et Tencent Mobility Limited (avis AMF n 222C2192) (Cf. 7.3.3.3)

(8) Actions détenues par les salariés via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) (Cf. 7.3.2)

7.3.3.2 Répartition du capital et des droits de vote au 30 avril 2024

	Capital		DV bruts ⁽¹⁾		DV nets ⁽²⁾	
	Nombre de titres	%	Nombre	%	Nombre	%
Guillemot Brothers Ltd	17 451 828	13,693 %	23 901 661	17,251 %	23 901 661	17,251 %
Yves Guillemot	728 084	0,571 %	1 456 168	1,051 %	1 456 168	1,051 %
Claude Guillemot	252 234	0,198 %	504 468	0,364 %	504 468	0,364 %
Michel Guillemot	242 784	0,190 %	485 568	0,350 %	485 568	0,350 %
Gérard Guillemot	199 660	0,157 %	399 320	0,288 %	399 320	0,288 %
Christian Guillemot	68 493	0,054 %	136 986	0,099 %	136 986	0,099 %
Autres membres Famille Guillemot	288 554	0,226 %	572 321	0,413 %	572 321	0,413 %
Guillemot Corporation SA	443 874	0,348 %	887 748	0,641 %	887 748	0,641 %
CONCERT FAMILIAL	19 675 511	15,438 %	28 344 240	20,457 %	28 344 240	20,457 %
Tencent Mobility Limited	12 727 585	9,986 %	12 727 585	9,186 %	12 727 585	9,186 %
CONCERT	32 403 096	25,424 %	41 071 825	29,643 %	41 071 825	29,643 %
Ubisoft Entertainment SA	0	—	0	—	0	—
Salariés ⁽³⁾	4 570 016	3,586 %	5 173 877	3,734 %	5 173 877	3,734 %
Public	90 477 212	70,990 %	92 309 067	66,623 %	92 309 067	66,623 %
TOTAL	127 450 324	100 %	138 554 769	100 %	138 554 769	100 %

(1) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(2) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en assemblée générale »

(3) Actions détenues par les salariés via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) (Cf. 7.3.2)

7.3.3.3 Accord(s) d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

Les principales clauses de l'accord conclu le 6 septembre 2022 entre la Société, le concert familial et Tencent Mobility Limited (« **Tencent** ») telles que ci-après rappelées, ont été publiées sur le site de l'AMF (avis n° 222C2192 du 12 septembre 2022) en application des dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce :

Absence de restriction en cas d'offre publique : les membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA, et Guillemot Brothers Ltd peuvent librement céder les titres de la Société (les « **Titres Ubisoft** ») à tout tiers en cas de dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société.

Absence de restriction aux opérations sur le capital : aucune restriction aux opérations sur le capital de la Société (en ce compris toute augmentation de capital) n'est prévue dans le cadre de l'accord.

Période d'inaliénabilité : Tencent s'est engagée à ne pas céder ses Titres Ubisoft pendant une durée de 5 ans, hormis transferts à un « affilié ».

Droit de premier refus : à l'issue de la période d'inaliénabilité, et jusqu'à l'échéance de l'accord, tout projet de cession par Tencent de ses Titres Ubisoft à un tiers identifié sera soumis à un droit de premier refus au bénéfice des membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA et Guillemot Brothers Ltd (avec faculté de substitution).

En vertu de cet accord et en application des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce, le concert familial et Tencent sont réputés agir de concert vis-à-vis de la Société.

7.3.3.4 Actionnaire(s) détenant plus de 5 % du capital social au 15 mai 2024 ⁽¹⁾

Actionnaire	% capital ⁽²⁾	% droits de vote bruts ^{(2) (3)}	% droits de vote nets ^{(2) (4)}
Tencent Mobility Limited ⁽⁵⁾	9,99 %	9,19 %	9,19 %
The Capital Group Companies, Inc. ⁽⁶⁾	5,39 %	4,96 %	4,96 %

(1) Informations données sur la base des déclarations faites à l'AMF ci-après récapitulées et à la Société, ou figurant dans la liste des actionnaires au nominatif gérée par Uptevia

(2) Sur la base du nombre d'actions et droits de vote au 30 avril 2024

(3) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(4) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en assemblée générale »

(5) Contrôlée par Tencent Holdings Limited, agissant de concert en vertu de l'accord conclu le 06/09/22 avec le concert familial (Cf. 7.3.3.3)

(6) Agissant en qualité d'« Investment Adviser » pour le compte de fonds. The Capital Group Companies, Inc. agrège notamment les positions détenues par Capital Research and Management Company (CRMC) et Capital Group International Inc (CGI)

7.3.3.5 Franchissements de seuils légaux

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 et jusqu'au 15 mai 2024 (la « Période »), les franchissements de seuils légaux suivants ont été déclarés :

Déclarant(s)	Seuil(s) franchi(s) (en %)	Capital ou droits de vote	Franchissement de seuil	Dernier franchissement sur la Période	Autres franchissements sur la Période
Fil Limited ⁽¹⁾	5 %	Capital	À la baisse	23/08/23	—
		Droits de vote	À la baisse	28/07/23	—
The Capital Group Companies, Inc. ⁽²⁾	5 %	Droits de vote	À la hausse	25/04/23	—
Concert (concert familial Guillemot et Tencent Mobility Limited) ⁽³⁾	25 % ⁽⁴⁾	Capital	À la baisse	11/10/23	—
			À la hausse	12/10/23	—
Crédit Agricole Corporate Investment Bank (CACIB) ^{(5) (6)}	10 % ⁽⁷⁾	Capital	À la baisse	03/08/23	—
			À la hausse	18/09/23	—
		Droits de vote	À la baisse	21/03/24	28/06/23
JP Morgan Chase & Co. ^{(8) (9)}	5 %	Capital	À la baisse	22/02/24	20/09/23 - 10/10/23 - 04/12/23 - 29/01/24
			À la hausse	15/03/24	05/10/23 - 23/10/23 - 01/12/23 - 25/01/24 - 07/02/24
		Droits de vote	À la baisse	22/02/24	20/09/23 - 10/10/23 - 04/12/23 - 29/01/24
	10 %	Capital et droits de vote	À la baisse	22/06/23	—
			À la hausse	04/12/23	20/09/23 - 10/10/23
		Droits de vote	À la baisse	10/10/23	20/09/23
JP Morgan Securities plc ⁽⁹⁾	5 %	Capital	À la hausse	15/03/24	05/10/23 - 23/10/23 - 01/12/23
			À la baisse	10/10/23	20/09/23
		Droits de vote	À la hausse	23/10/23	05/10/23
Morgan Stanley ⁽⁸⁾	5 %	Capital	À la baisse	09/05/24	—
			À la hausse	30/04/24	—
Morgan Stanley & Co. International plc ⁽¹⁰⁾	5 %	Capital	À la baisse	08/05/24	—
			À la hausse	30/04/24	—
UBS Group AG ⁽⁸⁾	5 %	Capital	À la baisse	17/01/24	19/12/23
			À la hausse	02/01/24	28/11/23
		Droits de vote	À la baisse	17/01/24	19/12/23
		Droits de vote	À la hausse	02/01/24	28/11/22

(1) FIL Limited est une société holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, communément dénommée Fidelity Investments

(2) Agissant en qualité d'« Investment Adviser » pour le compte de fonds. The Capital Group Companies, Inc. agrège notamment les positions détenues par Capital Research and Management Company (CRMC) et Capital Group International Inc (CGI)

(3) Contrôlée par la société Tencent Holdings Limited

(4) Déclaration d'intention lors du franchissement à la hausse du seuil le 12/10/23 (25 % en capital)

(5) Contrôlée par Crédit Agricole SA

(6) Ces franchissements de seuils intègrent notamment les acquisitions ou cessions d'actions Ubisoft détenues par assimilation dans le cadre des contrats à terme prépayés conclus le 20/03/18 avec Guillemot Brothers Ltd (Cf. 7.3.3.1 – note (3)) ou Ubisoft (Cf. 7.2.4.2 – Produits dérivés). CACIB intervient en outre en tant que banque structuratrice d'offres d'actionnariat salarié du Groupe à effet levier et sécurisées, impliquant des opérations de couverture sur le marché et hors marché (achats, ventes, prêts ou emprunts d'actions, etc.) pendant toute la durée de ces opérations

(7) Déclarations d'intention lors des franchissements à la hausse des seuils (10 % en capital le 18/09/23 et en droits de vote les 21/04/23, 05/10/23 et 04/04/24)

(8) Franchissements indirects par l'intermédiaire d'une(de) société(s) contrôlée(s)

(9) Ces franchissements de seuils intègrent notamment les acquisitions ou cessions d'actions Ubisoft détenues par assimilation dans le cadre du contrat de vente à terme conclu avec la société Guillemot Brothers Ltd le 01/09/17 (Cf. 7.3.3.1 – note (3))

(10) Contrôlée par Morgan Stanley

7.4 LE MARCHÉ DES TITRES

7.4.1 ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE TITRES

UPTEVIA

Relation Actionnaires UBISOFT
90-110, esplanade du Général de Gaulle
92931 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 57 78 34 44

7.4.2 FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION UBISOFT

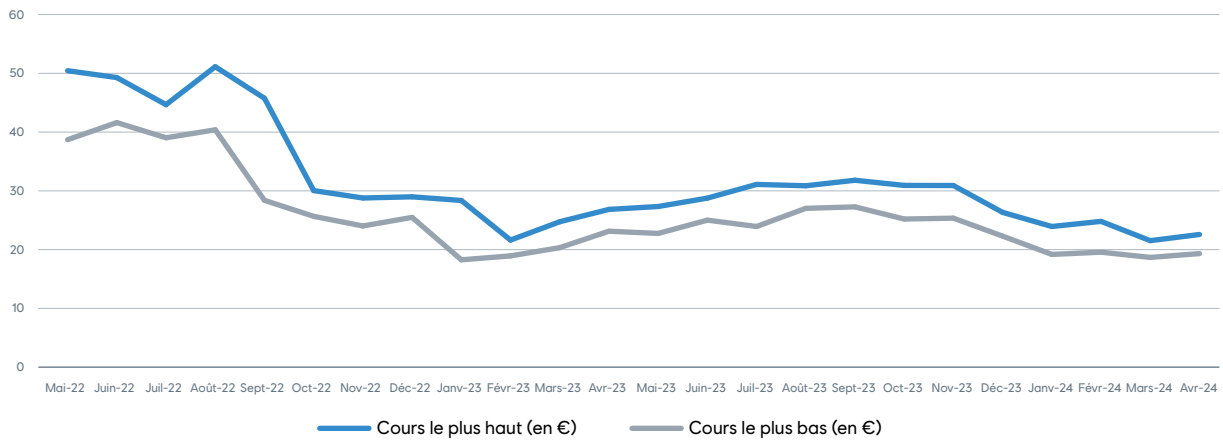
Code valeur ISIN	FR0000054470
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Valeur nominale	0,0775 €
Nombre d'actions en circulation au 31/03/24	127 449 605
Cours de clôture au 28/03/24 *	19,505 €
Capitalisation boursière au 31/03/24	2 485 904 545,53 €
Cours d'introduction le 01/07/96	38,11 €
Division du nominal par 5 le 17/01/00	7,62 €
Division du nominal par 2 le 11/12/06	3,81 €
Division du nominal par 2 le 14/11/08	1,90 €

* Marché fermé les 29, 30 et 31/03/24 – Source Euronext

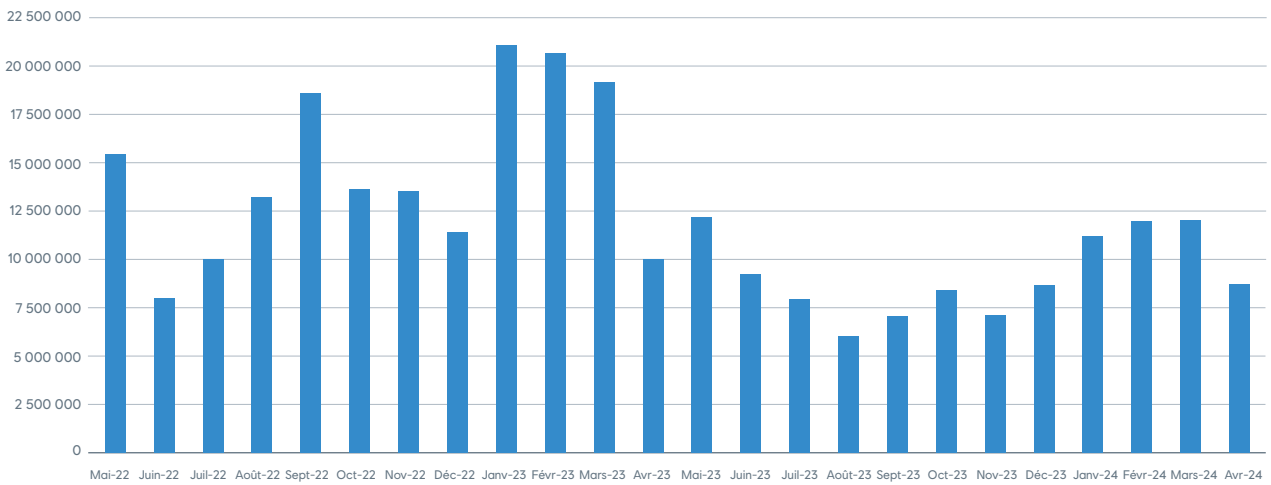
7.4.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 24 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Volume échangé (en actions)
2022			
Mai 2022	50,24 €	38,50 €	15 415 505
Juin 2022	49,07 €	41,41 €	7 981 756
Juillet 2022	44,46 €	38,83 €	10 001 843
Août 2022	50,92 €	40,18 €	13 192 499
Septembre 2022	45,55 €	28,18 €	18 584 495
Octobre 2022	29,84 €	25,46 €	13 651 693
Novembre 2022	28,58 €	23,82 €	13 547 209
Décembre 2022	28,78 €	25,28 €	11 419 588
2023			
Janvier 2023	28,16 €	18,06 €	21 076 910
Février 2023	21,42 €	18,73 €	20 643 712
Mars 2023	24,54 €	20,13 €	19 163 211
Avril 2023	26,64 €	22,93 €	9 982 418
Mai 2023	27,13 €	22,55 €	12 200 507
Juin 2023	28,56 €	24,81 €	9 246 215
Juillet 2023	30,89 €	23,73 €	7 956 624
Août 2023	30,66 €	26,82 €	6 043 853
Septembre 2023	31,60 €	27,07 €	7 040 422
Octobre 2023	30,72 €	25,00 €	8 415 009
Novembre 2023	30,70 €	25,15 €	7 119 484
Décembre 2023	26,13 €	22,09 €	8 667 591
2024			
Janvier 2024	23,73 €	18,98 €	11 183 472
Février 2024	24,60 €	19,36 €	11 997 008
Mars 2024	21,32 €	18,47 €	12 002 159
Avril 2024	22,37 €	19,12 €	8 733 105

ÉVOLUTION DU COURS



VOLUME ÉCHANGÉ (EN ACTIONS)



7.4.4 OCÉANES ET OBLIGATIONS

7.4.4.1 OCÉANES

OCÉANES « 2019 »

Date de l'émission		24/09/19 ⁽¹⁾
OCÉANES émises / montant de l'émission	Nombre	4 361 859
	Montant	499 999 897,17 €
Valeur nominale		114,63 € (prime d'émission de 65 %)
Prix d'émission		105,25 % du pair
Prix de conversion/échange		Valeur nominale
Taux nominal – Intérêt annuel		N/A
Ratio de conversion		1 action nouvelle ou existante pour 1 OCÉANE
Date du règlement-livraison		24/09/19
Durée de l'emprunt		5 ans
Date d'échéance ⁽²⁾		24/09/24
Placement ⁽³⁾		En France et hors de France ⁽⁴⁾
Cotation des OCÉANES		Marché Euronext Access™ à Paris (code ISIN FR0013448412)
Jouissance des actions sous-jacentes		Jouissance courante
OCÉANES converties et/ou échangées en actions ordinaires FY24	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES rachetées / remboursement FY24 ⁽⁵⁾	Nombre	2 180 930
	Montant	250 000 005,90 €
OCÉANES au 31/03/24	Nombre	2 180 929
	Montant	249 999 891,27 €

(1) Délégation de compétence de l'AG du 02/07/19 (21^e résolution)/Subdélégation du Conseil d'administration au Président-Directeur général le 09/09/19

(2) Remboursement anticipé possible à compter du 24/09/22 au gré de la Société sous certaines conditions (Cf. Communiqué de presse en date du 17/09/19) (Cf. (5))

(3) Auprès d'investisseurs qualifiés tels que définis à l'article 2 point (e) du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14/06/17 (le Règlement « Prospectus »)

(4) À l'exception notamment des États-Unis d'Amérique, de l'Australie et du Japon

(5) Rachat partiel au prix unitaire de 110,70 euros (règlement-livraison le 06/12/23) conditionné à l'émission des OCÉANES 2023 (Cf. Communiqués en date des 27/11/23 et 28/11/23)

OCÉANES « 2022 »

Date de l'émission		15/11/22 ⁽¹⁾
OCÉANES émises / montant de l'émission	Nombre	4 700
	Montant	470 000 000 €
Valeur nominale		100 000 €
Prix d'émission		Au pair
Prix de conversion/échange		39,4563 € (correspondant à une prime d'émission de 47,50 %)
Taux nominal – Intérêt annuel		2,375 %
Ratio de conversion		2 534,4495 actions nouvelles ou existantes pour 1 OCÉANE
Date du règlement-livraison		15/11/22
Durée de l'emprunt		6 ans
Date d'échéance ⁽²⁾		15/11/28
Placement ⁽³⁾		En France et hors de France ⁽⁴⁾
Cotation des OCÉANES		Marché Euronext Access™ à Paris (code ISIN FR001400DV38)
Jouissance des actions sous-jacentes		Jouissance courante
OCÉANES converties et/ou échangées en actions ordinaires FY24	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES rachetées / remboursement FY24	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES au 31/03/24	Nombre	4 700
	Montant	470 000 000 €

(1) Délégation de compétence de l'AG du 05/07/22 (23^e résolution)/Subdélégation du Conseil d'administration au Président-Directeur général le 01/09/22

(2) Remboursement anticipé possible au gré de la Société sous certaines conditions (Cf. Communiqué de presse en date du 08/11/22)

(3) Auprès d'investisseurs qualifiés tels que définis à l'article 2 point (e) du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14/06/17 (le Règlement « Prospectus »)

(4) À l'exception notamment des États-Unis d'Amérique, de l'Australie et du Japon

OCÉANES « 2023 »

Date de l'émission		05/12/23 ⁽¹⁾
OCÉANES émises / montant de l'émission	Nombre	4 945
	Montant	494 500 000 €
Valeur nominale		100 000 €
Prix d'émission		Au pair
Prix de conversion/échange		40,3413 € (correspondant à une prime d'émission de 47,50 %)
Taux nominal – Intérêt annuel		2,875 %
Ratio de conversion		2 478,8492 actions nouvelles ou existantes pour 1 OCÉANE
Date du règlement-livraison		05/12/23
Durée de l'emprunt		8 ans
Date d'échéance ⁽²⁾		05/12/31
Placement ⁽³⁾		En France et hors de France ⁽⁴⁾
Cotation des OCÉANES		Marché Euronext Access™ à Paris (code ISIN FR001400MA32)
Jouissance des actions sous-jacentes		Jouissance courante
OCÉANES converties et/ou échangées en actions ordinaires FY24	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES rachetées / remboursement FY24	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES au 31/03/24	Nombre	4 945
	Montant	494 500 000 €

(1) Délégation de compétence de l'AG du 27/09/23 (23^e résolution)/Subdélégation du Conseil d'administration au Président-Directeur général le 26/10/23

(2) Remboursement anticipé possible au gré de la Société sous certaines conditions (Cf. Communiqué de presse en date du 28/11/23)

(3) Auprès d'investisseurs qualifiés tels que définis à l'article 2 point (e) du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14/06/17 (le Règlement « Prospectus »)

(4) À l'exception notamment des États-Unis d'Amérique, de l'Australie, du Canada et du Japon

7.4.4.2 Emprunt obligataire en vigueur au 31 mars 2024

Date		24/11/20
Durée		7 ans
Montant nominal total		600 000 000 €
Intérêt annuel		0,878 %
Nombre d'obligations		6 000
Valeur nominale		100 000 €
Code ISIN		FR0014000O87
Rang		Engagements directs, inconditionnels, non subordonnés et non assortis de sûretés de la Société venant au même rang sans préférence entre elles que les autres engagements non subordonnés et non assortis de sûretés, présents ou futurs de la Société
Changement de contrôle		Clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle de la Société
Exigibilité anticipée		Applicable dans l'hypothèse de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction et/ou notamment de changement de situation de la Société

Le prospectus relatif à l'admission des obligations peut être consulté sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org.

7.5 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.5.1 RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

Nom et fonction de la personne qui assume la responsabilité du Document d'Enregistrement Universel/Responsable de l'information

Yves Guillemot

Président-Directeur général

2, avenue Pasteur

94160 Saint-Mandé

Tél. : 01 48 18 50 00

www.ubisoft.com – Espace Investisseurs

Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du rapport de gestion (Cf. Table de concordance présentée en page 329) présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'elles décrivent les principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées. »

Fait à Saint-Mandé, le 20 juin 2024

Monsieur Yves Guillemot,
Président-Directeur général

Responsables du contrôle des comptes

Titulaires	Suppléant	Date de 1 ^{er} nomination	Prochaine échéance du mandat
KPMG SA représenté par M. Gwenaël Chédaleux 7, boulevard Albert Einstein 44300 Nantes	N/A	2003	2025
MAZARS SA représenté par M. Julien Maulavé 12, rue Anita Conti 56000 Vannes	N/A	2016	2028

Les honoraires sur l'exercice couvert du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024 sont détaillés au 6.1.2.22 (Article L. 821-4, I du Code de commerce).

7.5.2 INFORMATIONS INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement (UE) 2017/1129, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'Enregistrement Universel :

- les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents pour l'exercice clos le 31 mars 2023, présentés aux pages 188 à 285 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 20 juillet 2023 sous le n° D.23-0617 ;

- les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents pour l'exercice clos le 31 mars 2022, présentés aux pages 180 à 274 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 14 juin 2022 sous le n° D.22-0502.

Les parties non incluses de ces documents sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document d'Enregistrement Universel.

7.5.3 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent Document d'Enregistrement Universel est également consultable sur le site de la Société (www.ubisoft.com) ainsi que sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers (www.amf-france.org).

Les statuts de la Société, le règlement intérieur du Conseil d'administration, les procès-verbaux des assemblées générales et autres documents sociaux de la Société ainsi que les informations financières historiques de la Société et toute évaluation ou déclaration établie par un expert à la demande de la Société devant être mis à disposition des actionnaires, conformément à la législation applicable, peuvent être consultés

au siège social de la Société et, pour certains, par voie électronique, sur le site de la Société (www.ubisoft.com), sur lequel il est possible de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe.

L'information réglementée au sens des dispositions du Règlement général de l'AMF est accessible sur le site de la Société (www.ubisoft.com).

Les informations figurant sur ce site ne font pas partie du présent Document d'Enregistrement Universel, sauf si elles y sont expressément incorporées par référence.

7.5.4 CALENDRIER DE LA COMMUNICATION FINANCIÈRE POUR L'EXERCICE 2024-25

	Dates
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre	Semaine du 15 juillet 2024
Résultats semestriels	Semaine du 28 octobre 2024
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre	Semaine du 10 février 2025
Résultats annuels	Semaine du 12 mai 2025

Ces dates sont données à titre indicatif ; elles seront confirmées en cours d'année.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024

8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024 304

8.2 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS 305

8.2.1	Partie ordinaire	305
8.2.2	Partie extraordinaire	311
8.2.3	Partie ordinaire et extraordinaire	324

8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2024
2. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2024
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2024
4. Approbation des conventions et engagements réglementés
5. Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux visés à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024
6. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général
7. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué
8. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué
9. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué
10. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué
11. Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général
12. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués
13. Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs
14. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot
15. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Claude Guillemot
16. Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Gérard Guillemot
17. Renouvellement du mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de M. John Parkes
18. Nomination du cabinet Mazars SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité
19. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

20. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société
21. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise
22. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription
23. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
24. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »)
25. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires
26. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe
27. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe
28. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié
29. Plafond global des augmentations de capital

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

30. Pouvoirs pour formalités

8.2 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉOLUTIONS

8.2.1 Partie ordinaire

RÉSOLUTIONS 1 À 3

Comptes annuels et affectation du résultat

Objectif et finalité

- **Résolutions 1 et 3** : Il est proposé d'approuver les **comptes sociaux** de la **Société** ainsi que les **comptes consolidés** du **groupe Ubisoft** pour l'exercice clos le **31 mars 2024**, tels qu'arrêtés par le Conseil d'administration du 15 mai 2024 après examen du Comité d'audit et des risques, **certifiés sans réserve** par les Commissaires aux comptes (**6.2** et **6.4** du **Document d'Enregistrement Universel**), se soldant pour :
 - les **comptes sociaux** (**6.3** du **Document d'Enregistrement Universel**), par **un bénéfice** de **583 300 931,24 €** ;
 - les **comptes consolidés** (**6.1** du **Document d'Enregistrement Universel**), par **un bénéfice** de **157 804 059,50 €**.
- **Résolution 2** : Il est proposé d'apurer le **compte Report à Nouveau débiteur** à concurrence du **résultat bénéficiaire**, tel que ressortant des comptes sociaux.

PREMIÈRE RÉOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2024)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 mars 2024 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **un bénéfice** de **583 300 931,24 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2024)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat **bénéficiaire** de l'exercice clos le 31 mars 2024, comme suit :

Résultat bénéficiaire	583 300 931,24 €
Affectation au compte Report à Nouveau	583 300 931,24 €
Report à Nouveau antérieur	-832 253 966,46 €
Solde du compte Report à Nouveau après affectation	-248 953 035,22 €

L'Assemblée générale prend, en outre, acte qu'il n'a pas été distribué de dividendes, ni de revenus ouvrant droit à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts (ainsi que des revenus n'ouvrant pas droit à cet abattement) au cours des trois exercices précédents.

TROISIÈME RÉOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2024)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2024 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **un bénéfice** de **157 804 060 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

RÉSOLUTION 4

Conventions et engagements réglementés

Objectif et finalité

Le **rapport spécial** des Commissaires aux comptes figure au 6.5 du **Document d'Enregistrement Universel**.

- **Résolution 4** : Il est proposé d'approuver le **rapport spécial** des Commissaires aux comptes **relatif aux conventions et engagements** réglementés (articles L. 225-38, L. 225-40 et suivants et L. 22-10-13 du Code de commerce), faisant état qu'**aucune nouvelle convention** n'a été autorisée par le Conseil d'administration et conclue au cours de l'**exercice** clos le **31 mars 2024**. Il mentionne également **les informations relatives à une convention autorisée et conclue au cours de l'exercice antérieur s'étant poursuivie** au titre de l'exercice écoulé.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport

dans toutes ses dispositions faisant état d'aucune nouvelle convention et/ou aucun nouvel engagement autorisé(e) et/ou conclu(e) au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 ainsi que des informations relatives à une convention autorisée et conclue au cours de l'exercice antérieur poursuivie au titre de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTIONS 5 À 13

Rémunérations des mandataires sociaux

Résolutions 5 à 10 : Vote « Ex Post »

Objectif et finalité

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il est proposé de soumettre une résolution « **Ex Post Global** » et cinq résolutions « **Ex Post Individuel** ».

- **Résolution 5** : Il est proposé d'approuver au titre du vote « **Ex Post Global** » l'ensemble des **éléments de rémunération des mandataires sociaux** visés au I de l'article L. 22-10-9 du même Code au titre de l'exercice clos le **31 mars 2024**, tels que figurant au **4.2.2.1** du **Document d'Enregistrement Universel**.

Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, il est proposé d'approuver au titre du vote « **Ex Post Individuel** », les **éléments fixes, variables et exceptionnels** composant la **rémunération totale** et les **avantages de toute nature**, versés au cours de l'exercice clos le **31 mars 2024** ou attribués au titre du **même exercice** en application de la **politique de rémunération** approuvée par l'Assemblée du 27 septembre 2023, tels que figurant au **4.2.2.2** du **Document d'Enregistrement Universel**.

- **Résolution 6** : Yves Guillemot, **Président-Directeur général** ;
- **Résolution 7** : Claude Guillemot, **Directeur général délégué** ;
- **Résolution 8** : Michel Guillemot, **Directeur général délégué** ;
- **Résolution 9** : Gérard Guillemot, **Directeur général délégué** ; et
- **Résolution 10** : Christian Guillemot, **Directeur général délégué**.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, le **versement** de la **rémunération variable annuelle** du **Président-Directeur général** au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 est **conditionné** au résultat du **vote « Ex Post individuel »**.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux visés à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.1).

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Yves Guillemot, en raison de son mandat de Président-Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

SEPTIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Claude Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2)

HUITIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Michel Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

Résolutions 11 à 13 : Vote « Ex Ante »

Objectif et finalité

Il est proposé, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, de soumettre au vote la **politique de rémunération**, telle que figurant au **4.2.1 du Document d'Enregistrement Universel**, applicable :

- **Résolution 11** : au **Président-Directeur général** ;
- **Résolution 12** : aux **Directeurs généraux délégués** ; et
- **Résolution 13** : aux **administrateurs**.

ONZIÈME RÉOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.1).

NEUVIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Gérard Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

DIXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre dudit exercice à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Christian Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

DOUZIÈME RÉOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.1).

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable

aux administrateurs, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.1).

RÉSOLUTIONS 14 À 16

Renouvellement du mandat de trois administrateurs

Objectif et finalité

Dans le cadre de l'arrivée à échéance des **mandats d'administrateurs** de M. Yves Guillemot, M. Claude Guillemot et M. Gérard Guillemot, le Conseil d'administration, suivant les recommandations du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, a décidé de proposer le **renouvellement** de leur mandat pour une durée de **quatre années**.

Leur **biographie respective** figure au 4.1.1.2.2 du **Document d'Enregistrement Universel**.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028.

d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de M. Claude Guillemot arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Gérard Guillemot)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de M. Gérard Guillemot arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Claude Guillemot)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil

RÉSOLUTION 17

Renouvellement du mandat de l'administrateur représentant les salariés actionnaires

Objectif et finalité

■ **Résolution 17** : Il est proposé **renouveler** le mandat d'**administrateur représentant les salariés actionnaires** arrivant à expiration à l'issue de la présente Assemblée pour une nouvelle **durée de quatre ans**, suite à sa désignation en tant que candidat par les membres du Conseil de surveillance des FCPE et par le représentant des salariés actionnaires dûment élu à cette fin par les salariés détenteurs d'actions au nominatif, tels que visés à l'article L. 225-102 du Code de commerce et en application de l'article 8.3 des statuts de la Société.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires de M. John Parkes)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat de M. John Parkes en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide,

suite à sa désignation en qualité de candidat dans les termes et conditions visés à l'article 8.3.3 des statuts, de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028.

RÉSOLUTION 18

Nomination du cabinet Mazars SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

Objectif et finalité

■ **Résolution 18** : En vertu de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce appelé à entrer en vigueur le 1^{er} janvier 2025, un **Commissaire aux comptes** en charge de la **mission de certification des informations en matière de durabilité** doit être désigné par l'Assemblée générale.

L'article L. 821-41 du Code de commerce permet aux sociétés astreintes à publier des **informations consolidées en matière de durabilité** de désigner plusieurs Commissaires aux comptes, ou un Commissaire aux comptes et un organisme tiers indépendant, pour procéder à la **première mission de certification de ces informations**.

L'article 38 de l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 dispose que pour la **première mission** de certification des informations en matière de durabilité intervenant après l'entrée en vigueur de ladite ordonnance, il est possible de nommer le Commissaire aux comptes de la personne ou de l'entité **pour la durée du mandat restant à courir au titre de sa mission de certification des comptes**.

Le Conseil d'administration propose ainsi, sur recommandations du Comité d'audit et des risques, dans le cadre de la 18^e résolution, de nommer le **cabinet Mazars SA** en qualité de **Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité**, pour la durée restante de son mandat en qualité de Commissaire aux comptes chargé de la certification des comptes, soit pour une durée de **quatre exercices** qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'**exercice clos le 31 mars 2028**.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Nomination du cabinet Mazars SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer le cabinet Mazars SA en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité, pour la

durée restant à courir de son mandat de Commissaire aux comptes au titre de la mission de certification des comptes, soit pour une période de quatre exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028.

RÉSOLUTION 19

Programme de rachat d'actions

Objectif et finalité

■ **Résolution 19** : Il est proposé, comme chaque année, de **renouveler l'autorisation** octroyée au **Conseil d'administration** en vue d'acquérir des actions de la Société dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

Les **objectifs** du **programme de rachat** sont détaillés au **2.** de la **résolution 19** et le **descriptif du programme de rachat** figure au **7.2.4.3** du **Document d'Enregistrement Universel**. Parmi ces objectifs figure l'**annulation d'actions auto-détenues** par la Société objet de la résolution 20.

En cas d'**offre publique** portant sur les **actions, titres** ou **valeurs mobilières** émis par la Société, la **présente autorisation** ne pourra être utilisée qu'à l'effet de satisfaire des **engagements** de livraison de titres, dans le cadre des **plans d'actionnariat salarié**, engagés et annoncés avant le lancement de l'offre.

Au **30 avril 2024**, la Société ne détenait **aucune** de ses propres actions.

- **Plafond** : 10 % du capital social à la date du rachat.
- **Prix maximum de rachat** : **120 €** par action (hors frais d'acquisition).
- **Budget maximum indicatif** (sur la base du capital social et des actions détenues en propre au 30 avril 2024) : **1 529 403 840 €** correspondant à **12 745 032** actions.
- **Durée de l'autorisation** : **18 mois**.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration – incluant le descriptif du programme de rachat d'actions propres conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et à ses règlements délégués :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à acheter ou faire acheter par la Société ses propres actions, dans la limite d'un nombre d'actions représentant :
 - 10 % du capital social existant, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée (étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité dans les conditions visées ci-après, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation), ou
 - 5 % du capital social s'agissant d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe (fusion, scission ou apport), conformément à la loi ;
2. décide que cette autorisation pourra être utilisée en vue des finalités suivantes :
 - assurer la liquidité et animer le marché de l'action Ubisoft Entertainment SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021,
 - honorer des obligations liées aux programmes d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou de procéder à toutes autres allocations ou cessions d'actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux, notamment dans le cadre de tout plan d'épargne entreprise ou Groupe ou de la participation aux résultats de l'entreprise ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat salarié structurée par un établissement bancaire, ou par une entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société,
 - les conserver pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe,
 - les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital social de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière,
 - annuler totalement ou partiellement les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, sous réserve de l'adoption de la vingtième résolution par l'Assemblée générale extraordinaire,
 - mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être admise par la loi ou l'AMF postérieurement à la présente Assemblée et plus

généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;

3. décide que :

- le prix unitaire maximal d'achat autorisé, hors frais, ne pourra excéder 120 €, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves suivie de l'attribution et la création d'actions gratuites et/ou de division ou regroupement des actions, le prix unitaire maximal d'achat et le montant maximum du programme seront ajustés en conséquence – ainsi à titre indicatif, sur la base du capital social au 30 avril 2024 composé de 127 450 324 actions, un nombre maximum de 12 745 032 actions représentant un montant maximum de 1 529 403 840 €,
 - les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à plus de 10 % du nombre d'actions composant le capital social,
 - les actions pourront être rachetées, cédées, transférées ou échangées, en une ou plusieurs fois, directement ou par tout tiers dans les conditions prévues à l'article L. 225-206, II du Code de commerce sur tout marché ou hors marché, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociation (MTF) ou via un « internalisateur » systématique ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions, par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la date des opérations considérées ;
4. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période de l'offre, hors cas de livraison de titres dans le cadre de plans d'actionnariat salarié engagés et annoncés avant le lancement de ladite offre ;
 5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires :
 - pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, arrêter les modalités de sa mise en œuvre, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents notamment d'information, effectuer, conformément aux dispositions légales, toute affectation ou réaffectation des actions acquises, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation,
 - pour le cas où la loi ou l'AMF viendrait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de préparer un descriptif du programme rectificatif comprenant ces objectifs modifiés.

Le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.

La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

8.2.2 Partie extraordinaire

RÉSOLUTION 20

Annulation d'actions auto-détenues

Objectif et finalité

■ **Résolution 20** : Comme conséquence de la **résolution qui précède**, il est proposé de **renouveler l'autorisation** donnée au **Conseil d'administration**, aux fins d'**annuler** tout ou partie des **actions auto-détenues** par la Société **par voie de réduction de son capital**, dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

- **Plafond** : **10 % du capital** par période de **24 mois**.
- **Durée** de l'autorisation : **18 mois**.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à la réduction du capital social, dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de vingt-quatre mois, par annulation de tout ou partie des actions que la Société détient ou pourrait détenir en conséquence des diverses autorisations d'achat d'actions octroyées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration ;

2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour réaliser ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves ou de primes disponibles, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 21 À 25

Autorisations financières

Il est proposé de **renouveler** les **délégations** dites « **financières** » consenties au **Conseil d'administration** par l'Assemblée du 27 septembre 2023 – l'ensemble de ces délégations **ne pouvant pas être utilisées** en **période d'offre publique visant les titres de la Société**.

Ces résolutions, présentées individuellement ci-après, permettraient à la Société **d'augmenter ses capitaux propres** au moyen de l'**émission d'actions** (les « **Actions Ubisoft** ») ou de toutes **valeurs mobilières représentatives de titres de créance** donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des Actions Ubisoft (les « **Valeurs Mobilières** »), **avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription** (« **DPS** »), ou encore **par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres**.

Les **montants proposés** sont présentés **en nominal**, étant rappelé que la valeur nominale de l'action Ubisoft est de 0,0775 €.

Le **tableau synthétique** de l'**utilisation des délégations** et **autorisations financières** en vigueur au 31 mars 2024 figure au **7.2.3** du **Document d'Enregistrement Universel**.

Les **conditions** et **plafonds** prévus au titre de **ces résolutions** sont ci-après résumés (« **R** » : Résolution / « **K** » : capital).

R. 21	➔ par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	10 000 000 €	
R. 22	➔ avec maintien du DPS ⁽¹⁾	2 400 000 € soit environ 24 % du K ⁽⁴⁾	R. 29 Plafond nominal 3 500 000 € soit environ 35 % du K ⁽⁴⁾ y inclus R. 26 à R. 28 (actionnariat salarié)
R. 23	➔ avec suppression du DPS ⁽¹⁾	Offre au public ⁽²⁾ 950 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁴⁾	
R. 24	➔ avec suppression du DPS ⁽¹⁾	Offre au public (L. 411-2 1° CMF) ⁽³⁾	
R. 25	➔ rémunération par apports en nature ⁽¹⁾	10 % max du K ⁽⁴⁾	

(1) Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ne peut être supérieur à 1 000 000 000 €

(2) Offres non visées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier avec faculté d'octroyer un délai de priorité aux actionnaires

(3) Offres exclusivement adressées à un cercle restreint d'investisseurs agissant pour compte propre ou à des investisseurs qualifiés (anciennement « placement privé »)

(4) Capital social au 30 avril 2024 : 9 877 400,11 €

Résolution 21 : Augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

Objectif et finalité

- **Résolution 21** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société par **incorporation de réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise**.
 - **Plafond** : **10 000 000 € (plafond distinct et autonome** se justifiant par la **nature** des incorporations (soit par attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par augmentation du nominal des actions existantes)), c'est-à-dire **sans dilution pour les actionnaires et sans modification du volume des fonds propres de la Société**.
 - **Durée** de l'autorisation : **26 mois**.

VINGT-ET-UNIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise, à réaliser par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou sous forme d'attribution d'actions gratuites ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 000 000 €,
 - le plafond de la présente délégation est autonome et distinct du plafond global prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée,
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de période d'offre ;
4. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - fixer les conditions d'émission, le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
 - fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté,
 - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation de la valeur nominale portera effet,
 - décider, le cas échéant et conformément aux dispositions des articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus – les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai et les conditions prévus par la loi et la réglementation applicables,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

La présente délégation est octroyée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolution 22 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du DPS

Objectif et finalité

■ **Résolution 22** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société **avec maintien du DPS**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft ou de l'une de ses filiales.

Tel qu'indiqué ci-avant, **cette résolution permettrait** à la Société **de lever**, si nécessaire, **des fonds** en **sollicitant l'ensemble des actionnaires** afin de **disposer des moyens nécessaires** au **développement de la Société** et **du Groupe**.

Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un **DPS** à titre **irréductible** et, si le Conseil le décide, à titre **réductible**, aux Actions Ubisoft et aux Valeurs Mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

• **Plafonds :**

- **Augmentation de capital : 2 400 000 €** s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution 29) ;
- **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 22 à 25).

• **Durée : 26 mois.**

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2 et L. 225-132 à L. 225-134 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 400 000 € (ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée,

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 000 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente Assemblée ;

3. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible et que le Conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;

4. décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public sur le marché français ou à l'étranger tout ou partie des titres non souscrits ;

5. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription mais également par attribution gratuite aux titulaires d'actions de la Société, étant précisé que le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus ;

6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
8. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, notamment, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.
- La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolutions 23 et 24 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du DPS

Objectif et finalité

Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société **avec suppression du DPS**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft ou de l'une de ses filiales, **par voie d'offre au public**. Ces résolutions pourraient être utilisées pour réaliser **un placement** de titres **dans les meilleures conditions**, notamment lorsque la **rapidité des opérations** constitue **une condition essentielle** à leur réussite **ou** lorsque **les émissions** sont effectuées **sur les marchés financiers étrangers**.

■ Résolution 23 :

- offres **non visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier** avec faculté d'octroyer un **délai de priorité** aux actionnaires ;
- **permettrait** également une **rémunération en titres** dans le cadre d'**une offre publique d'échange** en **France** ou à **l'étranger** sur une **société cible** dont les **actions** sont **admissibles aux négociations** sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

■ Résolution 24 :

- offres **exclusivement** adressées à un **cercle restreint d'investisseurs** agissant pour compte propre ou à des **investisseurs qualifiés** (anciennement « **placement privé** »).

■ Résolutions 23 et 24 :

- **Décote** : **10 %** (décote maximale autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces résolutions) ;
- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital** : **950 000 €** – plafond commun (résolutions **23** et **24**) s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution **29**),
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital** : **1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions **22** à **25**) ;
- **Durée** : **26 mois**.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en application de la vingt-quatrième résolution soumise à la présente Assemblée ;

3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 950 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée,
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3° alinéa du 2. de la vingt-deuxième résolution sur lequel il s'imputera ;

4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, étant entendu que le Conseil d'administration aura la faculté, en application des articles L. 22-10-51 alinéa 1^{er} et R. 225-131 du Code de commerce, de conférer aux actionnaires pour tout ou partie de l'émission, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera ;

5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;

8. prend acte du fait que :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation (soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et
- le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission, notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »))

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offre au public répondant aux conditions visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :
 - d'actions ordinaires de la Société, et/ou
 - de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,
- étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres au public décidées en application de la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 950 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation par une offre au public visée au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourront pas excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision du Conseil d'administration d'utiliser la présente délégation,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3^e alinéa du 2. de la vingt-deuxième résolution sur lequel il s'imputera ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation ;
 5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
 6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
 8. prend acte du fait que :
 - le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation (soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et
 - le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa précédent ;
 9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.
- La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolution 25 : Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital

Objectif et finalité

■ **Résolution 25** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft en vue de rémunérer des **apports en nature** (titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital) **consentis à la Société**.

Cette résolution pourrait s'avérer nécessaire à la Société dans le cadre d'opérations de **croissance externe en France** ou à **l'étranger**. En revanche, elle **ne serait pas utilisable** dans le cas où la **Société procéderait** à une émission réalisée en vue de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une **offre publique d'échange** (opération relevant de la résolution 23).

- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital : 10 %** du capital - plafond commun de **950 000 €** (résolutions 23, 24 et 25) s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution 29) ;
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** - plafond commun (résolutions 22 à 25).
- **Durée : 26 mois**.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 22-10-53 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 22-10-53 susvisé, à l'émission :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société,

en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de la présente Assemblée, étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-troisième, vingt-quatrième et vingt-cinquième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée,
- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3^e alinéa du 2. de la vingt-deuxième résolution sur lequel il s'imputera ;

3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature consentis à la Société au titre de la présente résolution ;

4. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

5. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;

6. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :

- fixer la nature et le nombre des actions et/ou des valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ; statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur renvoi de l'article L. 22-10-53, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers,
- constater la réalisation définitive de la ou des augmentation(s) de capital, modifier corrélativement les statuts, procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 26 À 28

Actionnariat salarié

Les résolutions 26, 27 et 28 visent à offrir aux salariés du groupe Ubisoft en France et à l'étranger la possibilité de souscrire à des actions de la Société à des conditions préférentielles, afin de les associer plus étroitement au développement de la Société.

Objectif et finalité

Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité de réaliser, en une ou plusieurs fois, des augmentations de capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'opération(s) d'actionnariat salarié classique(s) et/ou à effet levier, réservées :

- **Résolution 26** : aux adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe ;
- **Résolution 27** : aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe ; et
- **Résolution 28** : à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié.
 - **Décote maximum** : 15 % – étant ici rappelé que la **décote maximale** autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces résolutions est de 30 %.
 - **Plafond** : 2 % du capital – **plafond commun** (résolutions 26, 27 et 28) s'imputant sur le plafond global de 3 500 000 € (résolution 29).
 - **Durée** : 26 mois (résolution 26) et 18 mois (résolutions 27 et 28).
 - **Date de prise d'effet** : à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours (« MMO 2024 ») en vertu des résolutions de même nature approuvées par l'Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023 (résolutions 25, 26 et 27).

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et aux articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou Groupe de la Société et/ou des sociétés incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le Conseil d'administration pourra procéder au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus à l'attribution à titre gratuit d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires, à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée au paragraphe 5. ci-dessus et/ou à titre d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites prévues aux articles L. 3332-21 et L. 3332-11 du Code du travail ;
3. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder 2 % du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital social, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application des vingt-sixième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions ou valeurs mobilières émises sera déterminé dans les conditions définies aux articles L. 3332-18 à L. 3332-23 du Code du travail ;
5. décide de fixer la décote maximum offerte dans le cadre d'un plan d'épargne à 15 % de la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;

6. décide de supprimer, au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ; lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-avant visés d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit aux dites actions ou valeurs mobilières y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
7. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. prend acte que chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les bénéficiaires mentionnés ci-dessus, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionariat salarié de la Société ;
9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment de :
- arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission,
 - décider si les actions pourront être souscrites directement par les adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne ou par l'intermédiaire de FCPE ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - déterminer les sociétés et les bénéficiaires concernés,
 - le cas échéant, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires pour souscrire aux actions ou valeurs mobilières nouvelles à émettre dans le cadre des augmentations de capital objet de la présente résolution,
 - fixer les montants de ces émissions et arrêter les prix de souscription dans les limites fixées dans la présente résolution, les conditions et modalités des émissions d'actions ou de valeurs mobilières qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment leur date de jouissance, les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que autres conditions et modalités de leur libération et de leur livraison,
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment, soit de choisir de substituer totalement ou partiellement l'attribution gratuite de ces actions ou valeurs mobilières à la décote prévue ci-dessus, soit d'imputer la contrevaletur de ces actions ou valeurs mobilières de la Société sur le montant de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la livraison, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.
- La présente délégation, d'une durée de vingt-six mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-cinquième résolution de l'Assemblée générale du 27 septembre 2023 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux catégories et/ou à l'une des catégories de bénéficiaires définies ci-après ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) et que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration décidant de procéder à l'augmentation de capital social, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-sixième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il fixera la date d'ouverture des souscriptions, selon l'une des deux modalités suivantes, au choix du Conseil d'administration :
 - prix de souscription égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %**, ou
 - prix de souscription égal au cours de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminué d'une décote maximale de **15 %** ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de réserver le droit d'y souscrire aux salariés et/ou mandataires sociaux de sociétés du groupe Ubisoft liées à la Société dans les conditions de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ayant leur siège social hors de France ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un FCPE et que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ;
5. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
6. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
 - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution, ainsi que les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner parmi les pays dans lesquels la Société dispose de filiales, les filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
 - arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories susvisées et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
 - arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 3. de la présente résolution,
 - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
 - fixer le cas échéant une période de conservation obligatoire des actions et la date de jouissance des actions à émettre,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-sixième résolution de l'Assemblée générale du 27 septembre 2023 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. constate que, dans certains pays, notamment en raison de difficultés ou d'incertitudes juridiques et/ou fiscales qui pourraient rendre difficile la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié structurées par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), il serait souhaitable d'y mettre en œuvre des formules alternatives à celles offertes aux salariés des sociétés adhérents à un plan d'épargne ;
2. délègue en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées à tout établissement financier ou filiale contrôlée dudit établissement ou à toutes entités de droit français ou étranger, dotées ou non de la personnalité morale, ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pour la mise en œuvre de formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
3. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-sixième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-neuvième résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %** ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;
5. décide de supprimer, au profit de la catégorie des bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
6. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
7. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
 - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, ainsi que le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution,
 - arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
 - arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 4. de la présente résolution,
 - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
 - fixer la date de jouissance des actions à émettre,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-septième résolution de l'Assemblée générale du 27 septembre 2023 et privera d'effet à compter de cette même date pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 29

Plafond global des augmentations de capital social

Objectif et finalité

- **Résolution 29** : Il est proposé de **fixer** le **montant global cumulé** des **augmentations de capital** susceptibles de résulter de l'utilisation des résolutions **22** à **28** à un montant nominal de **3 500 000 €** (plafond global), correspondant à environ **35 %** du capital au 30 avril 2024, dont un maximum de **950 000 €** (soit environ **10 %** du capital au 30 avril 2024) pour les augmentations de capital **sans DPS** réalisées en vertu des résolutions **23**, **24** et **25**.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Plafond global des augmentations de capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, fixe, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, le plafond global des augmentations de capital qui pourraient résulter, immédiatement ou à terme, de l'ensemble des émissions réalisées en vertu des délégations prévues par les vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième, vingt-septième et vingt-huitième résolutions de la présente Assemblée, et sur le fondement d'émissions autorisées par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder durant la validité de la présente résolution, à un montant nominal maximal de 3 500 000 €, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera le montant nominal maximal des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise, réalisées en vertu de la vingt-et-unième résolution de la présente Assemblée, sous réserve de son adoption par l'Assemblée et sur le fondement d'émissions autorisées par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder durant la validité de la présente résolution, et étant rappelé que dans la limite de ce plafond global :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, avec **maintien** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vertu de la **vingt-deuxième résolution** de la présente Assemblée, ne pourra excéder **2 400 000 €** ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, avec **suppression** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vertu des **vingt-troisième** et **vingt-quatrième résolutions** de la présente Assemblée, ne pourra excéder **950 000 €** ;

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vue de rémunérer des **apports en nature consentis à la Société**, en vertu de la **vingt-cinquième résolution** de la présente Assemblée, ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société – étant précisé que ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des **vingt-troisième, vingt-quatrième** et **vingt-cinquième résolutions** de la présente Assemblée ne pouvant excéder **950 000 €** ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, avec **suppression** du droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne en vertu de la **vingt-sixième résolution**, réserves (ii) aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne en vertu de la **vingt-septième résolution** et (iii) à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié objet de la **vingt-huitième résolution**, ne pourra excéder **2 %** du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Étant précisé que :

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de l'ensemble des délégations soumises à la présente Assemblée ne pourra excéder **1 000 000 000 €** ; et
- les montants visés ci-dessus ne tiennent pas compte du montant nominal des titres de capital à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

8.2.3 Partie ordinaire et extraordinaire

RÉSOLUTION 30

Pouvoirs

Objectif et finalité

- **Résolution 30** : Il est proposé avec cette **résolution usuelle** de donner pouvoirs aux fins d'**effectuer** les **formalités requises** par **la loi** dans le cadre des **résolutions votées par l'Assemblée**.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir tous dépôts et formalités prévus par la loi.

TABLES DE CONCORDANCE, REPORTING SASB ET TAXONOMIE EUROPÉENNE

TABLE DE CONCORDANCE
DU DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 326

TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 328

TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT DE GESTION 329

TABLE DE CONCORDANCE DE LA
DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) 330

TABLE DE CONCORDANCE DU
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE 332

TABLE DE CONCORDANCE
DES TABLEAUX AMF
SUR LA RÉMUNÉRATION DES
MANDATAIRES SOCIAUX 333

REPORTING SASB 334

TABLEAU DES ODD 337

TABLEAU DES RISQUES 341

APPLICATION DE LA TAXONOMIE
EUROPÉENNE AUX ACTIVITÉS
D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA 346

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Le présent Document d'Enregistrement Universel a été établi conformément aux dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 (le Règlement « Prospectus 3 »), des règlements délégués associés, notamment les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019, aux orientations de l'Autorité européenne des marchés financiers et à la Position-recommandation AMF n° 2021-02 du 8 janvier 2021, telle que modifiée en dernier lieu le 28 juillet 2023 (le « Guide d'élaboration des Documents d'Enregistrement Universels »).

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE		
1.1 Identité de la personne responsable de l'information	7.5.1	300
1.2 Déclaration de la personne responsable de l'information	7.5.1	300
1.3 Déclaration ou rapport d'expert		N/A
1.4 Attestation sur les informations provenant de tiers		N/A
1.5 Déclaration du dépôt à l'autorité compétente		1
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	7.5.1	300
3. FACTEURS DE RISQUES	3.1	26
4. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ		
4.1 Raison sociale et nom commercial	7.1.1	284
4.2 Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	7.1.1	284
4.3 Date de constitution et durée de vie	7.1.1	284
4.4 Siège social (établissement principal), forme juridique, législation applicable, pays de constitution, direction générale (lieu d'exercice), site internet	7.1.1	284
5. APERÇU DES ACTIVITÉS		
5.1 Principales activités	2.1 et 2.4.2	10 et 16
5.2 Principaux marchés	1 et 3.1.1	5 et 27
5.3 Événements importants dans le développement des activités	2.2 et 2.3	14 et 15
5.4 Stratégie et objectifs	2.1 et 2.7	10 et 24
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets, de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers, de nouveaux procédés de fabrication	3.1.1	27
5.6 Éléments fondateurs de la position concurrentielle	2.1 et 3.1.1	10 et 27
5.7 Investissements	2.5.2	18
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE		
6.1 Description sommaire et place dans le Groupe/Organigramme	2.4	16
6.2 Liste des filiales importantes	2.4	16
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT		
7.1 Situation financière	2.6.3	22
7.2 Résultats d'exploitation	2.6.2	21
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX		
8.1 Informations sur les capitaux	2.5.3, 2.6.2 et 6.1.2.19	19, 21 et 234
8.2 Flux de trésorerie	2.5.3 et 2.6.3	19 et 22
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	2.5.3	19
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	2.5.3	19
8.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7	2.5.3	19

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	3.1.3	35
10. INFORMATION SUR LES TENDANCES	2.1 et 2.7	10 et 24
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	2.7	24
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE		
12.1 Membres des organes d'administration et de direction	4.1.1.1, 4.1.1.2 et 4.1.2.3.5	47, 50 et 78
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	4.1.2.3.5	78
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES		
13.1 Rémunération versée et avantages en nature octroyés	4.2.2	104
13.2 Sommes provisionnées ou constatées aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages du même ordre	6.1.2.10 note 14	199
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels et durée des fonctions	4.1.1.2	50
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction à la Société ou l'une de ses filiales	4.1.2.3.5	78
14.3 Informations sur le Comité d'audit et des risques et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	4.1.2.4.1 et 4.1.2.4.3	82 et 87
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1 et 4.1.2.1	46 et 68
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	4.1.2.3.4	77
15. SALARIÉS		
15.1 Nombre de salariés	5.3.2.2	142
15.2 Participations au capital social et options de souscription et/ou d'achat d'actions	4.1.1.2, 4.2.3.3 et 5.3.2.4	50, 117 et 144
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital social de la Société	5.3.2.4 et 7.3.2	144 et 292
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.3.3.4	294
16.2 Existence de droits de vote différents	7.1.1 et 7.1.2	284 et 287
16.3 Contrôle de l'émetteur	7.3.3.2	294
16.4 Accord connu de la Société dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	7.1.2 et 7.3.3.3	287 et 294
17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	4.1.2.3.5, 6.1.2.16 note 34 et 6.3.2.10 note 31	79, 222 et 271
18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR		
18.1 Informations financières historiques	6 et 7.5.2	181 et 301
18.2 Informations financières intermédiaires et autres		N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	6.2, 6.4 et 7.5.2	239, 274 et 301
18.4 Informations financières pro forma		N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	6.6 et 7.1.1	282 et 284
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1.3	35
18.7 Changement significatif de la situation financière	2.3.2 et 6.1.2.21	15 et 238
19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES		
19.1 Capital social	7.2, 7.3 et 7.4.4	288, 292 et 298
19.2 Acte constitutif et statuts	7.1.1	284
20. CONTRATS IMPORTANTS	7.3.3.3	294
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	7.5.3	301

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux dispositions de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et de l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
Comptes annuels de la Société	6.3	245
Comptes consolidés du Groupe	6.1	182
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	274
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	239
Rapport de gestion comportant au minimum les informations mentionnées aux articles L. 225-100-1, L. 22-10-35 et L. 225-211, alinéa 2 nd du Code de commerce	Cf. Table de concordance Rapport de gestion	329
Attestation de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	7.5.1	300

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Le rapport de gestion et le rapport consolidé sur la gestion du Groupe sont présentés sous la forme d'un rapport unique. Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent ce rapport unique pour FY24, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de la Société le 15 mai 2024, conformément aux articles L. 225-100 et suivants, L. 22-10-35 et suivants, L. 232-1 et suivants, L. 233-6 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE		
Situation, activité et résultats de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	1, 2.1, 2.3 et 2.6	5, 10, 15 et 20
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	2.4.2 et 6.3.2.11	16 et 272
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	2.6.2 et 2.6.3	21 et 22
Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	2.6.1 et 5	20 et 125
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	2.1 et 2.7	10 et 24
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport de gestion	2.3.2 et 6.1.2.21	15 et 238
Description des principaux risques et incertitudes	3.1	26
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	5.5 et 5.6	157 et 168
Activités en matière de recherche et développement	2.5.1	18
Succursales existantes	2.4.3	17
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	3.2.4	42
Politique de gestion des risques financiers et utilisation d'instruments financiers	6.1.2.8 note 5, 6.1.2.17 et 6.1.2.18	193, 223 et 231
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles		N/A
AUTRES INFORMATIONS DE NATURE COMPTABLE ET/OU FISCALE		
Charges fiscalement non déductibles		N/A
Montant des dividendes et des autres revenus distribués mis en paiement au titre des trois exercices précédents	6.6	282
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.6	282
Délai de paiement des dettes fournisseurs et règlement des créances clients	6.3.2.2 note 5 et 6.3.2.3 note 12	250 et 253
CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT		
Structure et évolution du capital social	7.2 et 7.3.1	288 et 292
Composition de l'actionariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3.3	293
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.3.2.4 et 7.3.2	144 et 292
Liste des filiales et des sociétés contrôlées par la Société	2.4.3	17
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées		N/A
Prises de participations significatives ou prises de contrôle au cours de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	2.4.1	16
Achats et reventes par la Société de ses propres actions	7.2.4	290
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	7.3.3.5	295
Opérations réalisées sur les titres de la Société par les dirigeants, les responsables de haut niveau et les personnes qui leur sont étroitement liées	4.1.2.3.5	80
Ajustement en cas d'émission de titres donnant accès au capital		N/A
INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (RSE)		
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	Cf. Table de concordance DPEF	330
Plan de vigilance	5.6.1	168
GOVERNEMENT D'ENTREPRISE		
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. Table de concordance Rapport sur le gouvernement d'entreprise	332

TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent la Déclaration consolidée de performance extra-financière conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et suivants, L. 22-10-36 et R. 22-10-29 du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
Modèle d'affaires	2.1	10
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société et du Groupe	3.1.1, 5.1.4, 5.2.1, 5.3.1, 5.4.1, 5.5.1 et 5.6.1	27, 128, 133, 140, 151, 157 et 168
Description des politiques appliquées par la Société ou le Groupe pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	3.2, 5.2.1, 5.3.1, 5.4.1, 5.5.1 et 5.6.1	38, 133, 140, 151, 157 et 168
Résultats des politiques incluant des indicateurs clés de performance	5.2, 5.3, 5.4, 5.5 et 5.6	133, 140, 151, 157 et 168
INFORMATIONS SOCIALES		
Emploi		
Effectif total et répartition des salariés	5.3.2	141
■ Par sexe	5.3.2	141
■ Par âge	5.3.2	141
■ Par zone géographique	5.3.2	141
Embauches et licenciements	5.3.2	141
Rémunérations et leur évolution	5.3.2	141
Organisation de travail		
Absentéisme	5.3.3	146
Santé et sécurité		
Conditions de santé et de sécurité au travail	5.3.3	146
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, et maladies professionnelles	5.3.3	146
Relations sociales		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	5.3.4	150
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	5.3.4	150
Formation		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	5.3.2	141
Nombre total d'heures de formation	5.3.2	141
Égalité de traitement		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.3	146
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	5.3.3	146
Politique de lutte contre les discriminations	5.3.3	146

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
Économie circulaire		
Prévention et gestion des déchets	5.5.3	158
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	5.5.3	158
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	5.7	173
Utilisation durable des ressources		
La consommation en matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.5.3	158
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.5.3	158
Changement climatique		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	5.5.3	158
Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.5.3 et 5.5.4	158 et 166
INFORMATIONS SOCIÉTALES		
Engagements sociétaux en faveur du développement durable		
Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	5.4.4	153
Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	5.4.4	153
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	5.1.3	128
Actions de partenariat ou de mécénat	5.4	151
Sous-traitance et fournisseurs		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.6.2	172
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.6.2	172
Loyauté des pratiques		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	5.2.3	136
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION		
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.2.2 et 5.6.1	38 et 168
LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE		
	5.6.3	172
ACTIONS EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME		
Promotion des stipulations de l'Organisation internationale du travail		
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	5.3.4.1	150
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.3.3.2 et 5.3.3.3	147 et 148
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	5.6.1	168
■ à l'abolition effective du travail des enfants	5.6.1	168
Autres actions engagées en faveur des droits humains	5.1	126

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément aux dispositions des articles L. 225-37, L. 225-37-4 et L. 22-10-8 et suivants du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
	Parties	Pages
Politique de rémunération des mandataires sociaux (vote « <i>Ex Ante</i> »)	4.2.1	91
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux (vote « <i>Ex Post</i> »)	4.2.2	104
Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés (vote « <i>Ex Post</i> »)	4.2.2.1.3	108
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	4.1.1.2.2	51
Conventions intervenues entre (i) un mandataire social ou un actionnaire significatif et (ii) une société contrôlée	4.1.2.3.5	79
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	7.2.3	289
Modalité d'exercice de la Direction générale	4.1.2.2.1	69
Composition du Conseil d'administration	4.1.1.1 et 4.1.1.2.1	47 et 50
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	4.1.2.3.6	80
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	4.1.2.3.3	73
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	4.1.2.2.3 et 5.3.2.2	71 et 142
Limitation apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.2.1	69
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	4.1.2.1	68
Assemblée générale et modalités de participation	7.1.1	284
Droits liés aux actions	7.1.1	284
Procédure mise en place par le Conseil d'administration afin d'évaluer les conventions courantes et conclues à des conditions normales	4.1.2.3.5	79
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.1.2	287
Information sur les conditions relatives à l'exercice des options de souscription et/ou d'achat d'actions consenties aux Dirigeants mandataires sociaux et/ou à la conservation des actions	4.2.1.3	96
Information sur les conditions relatives à la conservation des actions attribuées gratuitement aux Dirigeants mandataires sociaux	4.2.1.3	96

TABLE DE CONCORDANCE DES TABLEAUX AMF SUR LA RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre tous les Tableaux AMF conformément à l'annexe 2 de la Position-recommandation AMF n° 2021-02 du 8 janvier 2021, telle que modifiée en dernier lieu le 28 juillet 2023 (le « Guide d'élaboration des Documents d'Enregistrement Universels »).

		Document d'Enregistrement Universel 2023-24	
		Parties	Pages
Tableau n° 1	Synthèse des rémunérations et des options et/ou actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	4.2.2.1.4	109
Tableau n° 2	Récapitulatif des rémunérations versées ou attribuées par la Société et par toute société (art. L. 233-16 du Code de commerce) aux Dirigeants mandataires sociaux exécutifs	4.2.2.1.4	111
Tableau n° 3	Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	4.2.2.1.4	114
Tableau n° 4	Options de souscription et/ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque Dirigeant mandataire social exécutif par la Société et par toute société du Groupe	4.2.2.1.4	112
Tableau n° 5	Options de souscription et/ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque Dirigeant mandataire social exécutif	4.2.2.1.4	112
Tableau n° 6	Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque Dirigeant mandataire social exécutif par la Société et par toute société du Groupe	4.2.2.1.4	113
Tableau n° 7	Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque Dirigeant mandataire social exécutif	4.2.2.1.4	113
Tableau n° 8	Récapitulatif des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2024	4.2.3.5	124
Tableau n° 9	Dix premières attributions d'options aux bénéficiaires salariés non mandataires sociaux du Groupe et dix premières levées réalisées par des bénéficiaires salariés non mandataires sociaux	4.2.3.6	124
Tableau n° 10	Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2024	4.2.3.4	122
Tableau n° 11	Tableau récapitulatif des rémunérations et avantages dus à raison de la cessation des fonctions de Dirigeant mandataire social exécutif de la Société	4.2.2.1.4	113

REPORTING SASB

Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
Empreinte environnementale de l'infrastructure matérielle	(1) Total de l'énergie consommée	Quantitatif	Gigajoules (GJ), pourcentage (%)	TC-SI-130a.1	5.5.3 L'impact environnemental d'Ubisoft
	(2) Pourcentage d'électricité en réseau				Consommation d'énergie totale en 2023 (électricité, fuel et gaz) : 392 564 GJ dont 360 822 GJ d'électricité (soit 100 228 MWh). 92 % de la consommation d'énergie totale d'Ubisoft est une consommation électrique. Selon les critères RE100, 95 % de la consommation électrique d'Ubisoft est issue de sources renouvelables.
	(3) Pourcentage d'électricité et d'énergie renouvelable				À noter : le reporting Ubisoft n'utilise pas les mêmes unités de mesure ou la méthodologie que SASB.
	(1) Total d'eau prélevée (2) Total d'eau consommée, pourcentage dans les régions où le stress hydrique est élevé ou extrême	Quantitatif	Milliers de mètres cubes (m ³), pourcentage (%)	TC-SI-130a.2	De par la nature de son activité, la consommation d'eau ne fait pas partie des principaux impacts d'Ubisoft. Ce critère n'est donc plus reporté dans la DPEF depuis 2017.
	Discussion de l'intégration des considérations environnementales dans la planification stratégique des besoins des centres de données	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-130a.3	5.5.3 L'impact environnemental d'Ubisoft 94 % de la consommation d'énergie des centres de données d'Ubisoft est issue de sources renouvelables selon les critères RE100. Ubisoft travaille ainsi étroitement avec ses partenaires les plus influents et engagés à la création d'initiatives collectives en matière de lutte contre le changement climatique. Pour plus de détail sur les actions en place se référer au 5.5.3 – « Comprendre et réduire nos impacts environnementaux ».

Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
Confidentialité des données et liberté d'expression	Description des politiques et pratiques relatives à la publicité comportementale et à la protection de la vie privée des utilisateurs	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-220a.1	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Nombre d'utilisateurs dont les informations sont utilisées à des fins secondaires	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-220a.2	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Montant total des pertes financières résultant d'une procédure judiciaire liée à la protection de la vie privée des utilisateurs	Quantitatif	Devise du rapport	TC-SI-220a.3	6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers. Note 34 « Autres Passifs ».
	(1) Nombre de demandes d'application de la loi relatives aux informations des utilisateurs (2) Nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées (3) Pourcentage aboutissant sur une divulgation	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-220a.4	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles des joueurs. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Liste des pays où les produits ou services essentiels font l'objet d'un suivi, d'un filtrage de contenu, d'une censure ou d'un blocage requis par le gouvernement	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-220a.5	3.1.1 Risques liés à l'activité.
Sécurité des données	(1) Nombre de violations de données (2) Pourcentage impliquant des informations personnellement identifiables (PII) (3) Nombre d'utilisateurs affectés	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-230a.1	5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Description de l'approche adoptée pour identifier et gérer les risques liés à la sécurité des données, y compris l'utilisation de normes de cybersécurité tierces	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-230a.2	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles des joueurs. – Sécuriser les données personnelles grâce à des politiques, des procédures et des processus opérationnels robustes. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.



Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
Recruter et gérer une main-d'œuvre mondiale, diversifiée et qualifiée	Pourcentage d'employé-e-s qui sont : (1) Des ressortissant-e-s étrangers (2) Situé-e-s à l'étranger	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.1	5.3.3.3. Former des équipes internationales et diversifiées et placer la diversité, l'inclusion et l'accessibilité au cœur de notre stratégie. 20,4 % des collaborateurs et collaboratrices travaillent dans un autre pays que leur nationalité.
	Pourcentage de l'engagement des employé-e-s	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.2	5.3.4.1 Favoriser un dialogue social constructif et une stratégie d'écoute pour comprendre les besoins et les attentes des salariés.
	Pourcentage de représentation des sexes et des groupes raciaux/ethniques : (1) Direction (2) Personnel technique (3) Tous les autres employé-e-s	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.3	5.3.3.3. Former des équipes internationales et diversifiées et placer la diversité, l'inclusion et l'accessibilité au cœur de notre stratégie.
Protection de la propriété intellectuelle et comportement concurrentiel	Montant total des pertes financières résultant d'une procédure judiciaire liée à des réglementations sur les comportements anticoncurrentiels	Quantitatif	Devise du rapport	TC-SI-520a.1	6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers. Note 34 « Autres Passifs ».
Gérer les risques systémiques liés aux perturbations technologiques	Nombre ou durée : (1) De problèmes de performance (2) D'interruptions de service (3) Temps total d'indisponibilité client	Quantitatif	Nombre, jours	TC-SI-550a.1	NC
	Description des risques relatifs à la continuité de l'activité liés aux perturbations des opérations	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-550a.2	3.1.1 Risques liés à l'activité.

TABLEAU DES ODD



Ubisoft a à cœur de participer à l'effort mondial visant à contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Les ODD ont été adoptés par les Nations Unies en 2015. Au nombre de 17, ils couvrent l'intégralité des enjeux de développement durable et sont un appel à l'action de tous les pays afin de promouvoir la prospérité tout en protégeant la planète à l'horizon 2030. Les acteurs économiques et financiers sont explicitement appelés à contribuer aux ODD en développant des modèles d'affaires qui répondent directement à un ou plusieurs de ces objectifs.


C'est pour cette raison qu'Ubisoft a décidé de communiquer sur ses actions ayant un impact positif sur les ODD. Pour déterminer les objectifs les plus significatifs pour le Groupe, et ceux sur lesquels Ubisoft a le plus d'impact, les actions rapportées dans le chapitre 5 ont été rattachées aux 169 cibles telles que définies par les ODD. Ainsi, le Groupe a sélectionné les projets et actions les plus emblématiques qui répondent aux exemples fournis par le GRI et le Pacte Mondial des Nations Unies, notamment dans leur guide « Une analyse des objectifs et de leurs cibles » ⁽¹⁾. Étant donné la nature des activités du Groupe, les actions ne touchent pas l'intégralité des 17 ODD car certains de ces objectifs ne sont pas en lien avec le modèle d'affaire d'Ubisoft. Ainsi, si le Groupe contribue de manière plus ou moins prononcée à de nombreux ODD, les engagements RSE en ciblent 6 sur lesquels Ubisoft a un impact significatif : les ODD n° 3 (santé et bien-être), 4 (éducation de qualité), 5 (égalité entre les sexes), 7 (énergies propres et d'un coût abordable), 10 (inégalités réduites) et 13 (lutte contre le changement climatique).

Le tableau de bord ci-dessous présente les actions menées par le Groupe en lien avec les ODD et leurs cibles correspondantes, ainsi que la section du chapitre 5 dans laquelle l'action est détaillée.

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
	3.8 Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable	<p>Le Groupe favorise l'accès à des professionnels de santé et s'engage pour améliorer le bien être des employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées disponibles dans certaines entités ■ Soins accessibles aux collaborateurs et collaboratrices ainsi qu'à leur famille ■ Lancement du programme Global Well-Being en 2023 qui vise à fournir une orientation exhaustive et un cadre global d'actions dans l'ensemble de nos entités. Le programme englobe le bien-être mental, physique, social et financier, reflétant une approche holistique du bien-être des employé-es. ■ Partenariat global en matière d'aide aux employé-es (Employee Assistance Program) : nos équipes et leurs proches auront ainsi accès à des services professionnels d'assistance psychologique et de conseil, tant dans leur vie professionnelle que personnelle, avec des niveaux de service constants, quel que soit le pays dans lequel ils ou elles se trouvent 	5.3.3 Page 146
	4.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent à et à l'entrepreneuriat	<p>Ubisoft soutient des parcours de formation qui préparent à des emplois dans le secteur technologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariats avec des associations pour attirer davantage de jeunes dans les disciplines liées aux sciences technologiques ■ Appui du développement des compétences des jeunes dans ces disciplines ■ Diversification du bassin de talent en technologie ■ Possibilité que ces formations numériques inclusives pour les jeunes se soldent par un stage, une alternance voire un emploi au sein d'Ubisoft <p>Ubisoft rend l'apprentissage accessible par des expériences ludo-éducatives :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Des jeux éducatifs qui permettent aux joueurs et aux joueuses d'acquérir de nouvelles connaissances sont régulièrement lancés. Ils couvrent une variété de sujets, tels que l'histoire, les sciences et les mathématiques, et sont conçus pour être amusants et engageants ■ Ubisoft met à disposition des écoles et des professeurs un mode éducatif dans plusieurs de ses jeux vidéo 	5.4.5 Page 156
			5.4.3, 5.4.5 Pages 152 et 156

⁽¹⁾ Source : [https://www.globalreporting.org/media/v5milwee/gri_ungc_business-reporting-on-sdgs_analysis-of-goals-and-targets.pdf]

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
 <p>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<p>5.1</p> <p>Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles</p>	<p>Ubisoft s'engage à sortir des stéréotypes en développant des personnages riches et complexes qui tendent à refléter la diversité du monde qui nous entoure :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Possibilité de choisir le genre de certains personnages dans nos jeux AAA 	<p>5.2.2 Page 133</p>
		<p>Ubisoft veut mettre la diversité et l'inclusion au cœur de sa stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Efforts engagés par l'ensemble des filiales en renforçant les actions de sensibilisation et la visibilité des offres de recrutement auprès des profils féminins ■ Mise en place de programmes pilotes de mentoring dont l'objectif est de créer des binômes entre des seniors et des collaboratrices moins expérimentées afin de booster la carrière de ces dernières 	<p>5.3.2 et 5.3.3 Pages 141 et 146</p>
 <p>7 ÉNERGIE PROPRE ET À BON COÛT</p>	<p>7.2</p> <p>D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial</p>	<p>Le Groupe encourage ses sites à passer à un approvisionnement en électricité d'origine renouvelable partout où cela est possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Transition faite par de nouvelles entités chaque année ■ Augmentation de la part d'électricité consommée provenant de sources renouvelables 	<p>5.5.3 Page 158</p>
	<p>7.3</p> <p>D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique</p>	<p>Le Groupe continue d'améliorer l'efficacité et la sobriété énergétique de ses espaces de travail, en particulier grâce à des projets d'aménagement ou de rénovation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prise en compte de la performance environnementale des bâtiments lors de la sélection de nouveaux bureaux ■ Déploiement d'un plan de sobriété avec pour objectifs la réduction des consommations énergétiques des sites 	<p>5.5.3 Page 158</p>

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
 <p>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</p>	<p>10.2</p> <p>D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre</p>	<p>Ubisoft développe l'accessibilité des jeux aux personnes en situation de handicap :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Équipe dédiée à l'accessibilité de nos jeux ■ Nomination des jeux dans les catégories « Accessibilité » de divers Awards 	<p>5.2.2 Page 133</p>
		<p>Le Groupe met en place des actions pour prévenir les comportements inappropriés dans les communautés en ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'une équipe dédiée qui est chargée de modérer les forums ainsi que les contenus créés par les joueurs et joueuses ■ Création de systèmes de « filtres automatiques » permettant de masquer en temps réel dans les « chats » les mots et propos considérés comme injurieux ou discriminatoires 	<p>5.2.3 Page 136</p>
		<p>Ubisoft s'engage à sensibiliser les joueurs et joueuses à toute forme de discrimination et promeut la diversité et l'inclusion dans le jeu comme dans la vie réelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariat avec différentes associations qui encouragent un écosystème du jeu vidéo plus représentatif des minorités ethniques et/ou des femmes ■ Possibilité de choisir le genre et l'ethnie des personnages ■ Formations sur les questions de discrimination ■ Possibilité de faire des dons pour des associations inclusives dans les jeux vidéo ■ Rencontres avec le monde e-sportif et professionnel 	<p>5.2.2 Page 133</p>
		<p>Ubisoft cherche à attirer et recruter des collaborateurs et collaboratrices de manière inclusive :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversification des talents notamment grâce à des changements dans le process de recrutement ■ Utilisation du langage inclusif généralisée dans les offres de poste, des formations pour les recruteurs et recruteuses qui recrutent de nouveaux collaborateurs ou collaboratrices ■ Suppression progressive de critères de recrutement ■ Atteinte des objectifs de diversité homme/femme dans les équipes 	<p>5.3.2 et 5.3.3 Pages 141 et 146</p>
	<p>10.3</p> <p>Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière</p>	<p>Ubisoft déploie des initiatives pour l'emploi des personnes en situation de handicap :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Création de guides officiels pour certains types de handicap pour accompagner au mieux les salariés et salariées ■ Partenariats avec des associations qui mènent des formations en interne sur ces sujets 	<p>5.3.3 Page 146</p>


ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
	13.1	<p>Le Groupe s'engage à rapporter son impact environnemental :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Publication dans la DPEF et mise à jour complète de l'empreinte carbone chaque année ■ Réponse au questionnaire Climat émis par le Carbon Disclosure Project ■ Publication des progrès annuels du Groupe dans la gestion de son impact 	5.5.3 Page 158
	Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat	<p>Ubisoft contribue à la neutralité carbone :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement auprès de la Science Based Targets initiative (SBTi) ■ Définition chaque année des périmètres d'action prioritaires en ligne avec l'accord de Paris 	5.5.2 Page 157
	13.3	<p>Ubisoft inspire positivement en augmentant la sensibilisation des équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation chaque année d'événements qui ouvrent un espace de contributions et de solutions aux problématiques environnementales du secteur du jeu vidéo ■ Formation des collaborateurs et collaboratrices sur les enjeux climatiques de l'industrie ■ Incitation des équipes de production à développer des narratifs qui sensibilisent les joueurs et joueuses à leur impact sur l'environnement 	5.5.4 Page 166
	Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide		

TABLEAU DES RISQUES

Parties prenantes	Enjeu	Risques associés et opportunités	Engagement Ubisoft	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Joueurs et joueuses	Santé et protection des joueurs et joueuses	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs et joueuses ■ Harcèlement qui peut dégrader l'expérience dans le jeu ■ Atteinte à la sensibilité ■ Comportements inappropriés dans les communautés en ligne <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Être perçu comme un acteur majeur dans la lutte contre les comportements inappropriés dans les jeux en ligne ■ Être reconnu comme un éditeur qui propose un environnement de jeu sécurisé pour les mineur-es 	<p>Assurer un environnement de jeu protégé aux joueurs et joueuses</p> <p>Protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégie de prévention, détection et d'intervention pour gérer les comportements toxiques et inappropriés dans les communautés. ■ Mise en place d'un Code de conduite joueur pour tous les jeux multi-joueurs et forums qui précisent les comportements interdits, les règles de sécurité et les sanctions possibles. ■ Équipe dédiée chargée de modérer les forums et les contenus créés par les joueurs et joueuses. ■ Mise en place d'un compte jeune joueur sur les jeux <i>free-to-play</i> avec des paramètres de protection des mineurs. ■ Création d'une page « Famille et jeux vidéo » sur le site d'Ubisoft pour répondre aux principales questions des parents relatives à la pratique des jeux vidéo. ■ Travail des équipes de production et de distribution en étroite collaboration avec les organismes de notation et de protection des consommateurs afin que tout le contenu développé soit compatible avec les classifications d'âge. ■ Systèmes anti-triche et suivi régulier des feedbacks des joueurs et joueuses pour identifier et agir de façon réactive contre les comportements de triche. ■ Système de sanctions des joueurs et joueuses identifié-es comme tricheur-euses. ■ Systèmes de « filtres automatiques » permettant de masquer en temps réel dans les « chats » les mots et propos considérés comme injurieux ou discriminatoires. 	3.1 & 5.2 Pages 26 et 133
	Innovation et production culturelle originale	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Perte d'attractivité de nos jeux <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéfice réputationnel ■ Attraction et fidélisation de nouveaux-elles joueurs et joueuses 	<p>Apporter une expérience de jeu positive et originale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de jeux qui favorisent la découverte et l'apprentissage de nouvelles compétences. ■ Département dédié à la recherche et l'innovation permettant de développer des expériences de jeu plus immersives. 	5.2 Page 133
	Accessibilité des jeux	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réputationnel lié à une faible accessibilité des jeux <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéfice réputationnel ■ Attraction et fidélisation des joueurs et joueuses 	<p>Offrir une expérience de jeu positive et durable à tous les joueurs et joueuses, quelle que soit leur condition physique ou mentale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stratégie d'intégration de l'accessibilité dans le processus de développement et de validation du contenu des jeux. ■ Équipe dédiée à l'accessibilité. 	5.2.2 Page 133

Parties prenantes	Enjeu	Risques associés et opportunités	Engagement Ubisoft	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Joueurs et joueuses (suite)	Représentation de la société dans les jeux vidéo	Risques : <ul style="list-style-type: none"> ■ Réputationnel lié à une représentation de la société non fidèle à la réalité Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> ■ Bénéfice réputationnel ■ Attraction et fidélisation des joueurs et joueuses 	Promouvoir l'inclusion dans ses jeux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Équipe dédiée aux jeux et contenus inclusifs. ■ Guide interne sur le développement de jeux inclusifs. ■ Plateforme Content Review Group permettant d'analyser le contenu des jeux sous l'angle de la diversité et l'inclusion. 	5.2 Page 133
	Monétisation responsable	Risques : <ul style="list-style-type: none"> ■ Dénaturer l'expérience de jeu ■ Réputationnel Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> ■ Impact réputationnel positif ■ Attirer de nouveaux joueurs et nouvelles joueuses 	Adopter des politiques de monétisation et d'engagement qui respectent l'expérience des joueurs et joueuses et qui soient durables sur le long terme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'une activation nécessaire pour certaines fonctionnalités payantes pour les mineurs dans les jeux. ■ Processus de contrôle qualité de la stratégie de monétisation lors de la production des jeux afin d'assurer une mise en conformité avec les engagements du Groupe en matière de monétisation responsable. 	5.2 Page 133
Équipes	Bien-être au travail et respect des employé-es	Risques : <ul style="list-style-type: none"> ■ Départ de talents ■ D'altérer l'attractivité d'Ubisoft dans un secteur déjà très concurrentiel ■ Comportements inappropriés Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> ■ Faire de notre environnement de travail un facteur d'attractivité et de rétention des talents 	Garantir un environnement de travail respectueux et sécurisant pour toutes et tous	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sondage annuel à travers une plateforme externe à l'échelle du Groupe, afin d'identifier les attentes des équipes (Ubisoft XP). ■ Dialogue entre les ERG et la Direction. ■ Code de conduite enrichi et partagé à toutes les équipes, pour un taux de signature de 93,4 % au 31/03/2024. ■ Formations obligatoires traitant du harcèlement et de la non-discrimination. 	3.1 & 5.3 Pages 26 et 140

Parties prenantes	Enjeu	Risques associés et opportunités	Engagement Ubisoft	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Équipes (suite)	Diversité et inclusion	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Manque d'attractivité Turnover au sein des équipes Comportements inappropriés <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> Se positionner comme un employeur qui intègre des profils variés tout en assurant la performance et la cohésion des équipes Favoriser la créativité et l'innovation 	<p>Ubisoft encourage la diversité et l'inclusion au sein des équipes dans l'optique de créer un environnement de travail sain et inclusif et encourager la créativité grâce à l'apport de points de vue divers</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objectif stratégique inscrit dans le bonus du PDg d'augmenter la part des femmes dans les effectifs de l'entreprise. Engagement pris dans la réduction de l'écart salarial hommes-femmes. Efforts actifs auprès des écoles spécialisées dans le jeu vidéo pour attirer des talents plus diversifiés. Création d'un plan d'action stratégique pour faire d'Ubisoft un acteur de référence sur la diversité et l'inclusion dans le secteur de la tech et du divertissement. 	<p>5.3 Page 140</p>
	Développement des salariés	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> Des collaborateurs et collaboratrices à la pointe des dernières compétences du marché tout au long de leur vie professionnelle Fidéliser les talents 	<p>Former ses équipes afin d'assurer à ses salariés et salariées des compétences clés pour la suite de leur carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de programmes de formation et de conférences de haut niveau. Multiplication d'outils et d'espaces collaboratifs favorisant le partage d'expertise. 	<p>3.1 & 5.3 Pages 26 et 140</p>
	Culture d'entreprise et engagement des salarié-es	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Décalage entre les attentes des employé-es et les valeurs de l'entreprise conduisant à une perte de confiance et d'engagement <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> Faire de notre culture d'entreprise un facteur d'attractivité et de rétention des talents 	<p>Développer une culture d'entreprise forte favorisant l'engagement et le bien-être au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sondage annuel à travers une plateforme externe à l'échelle du Groupe, afin d'identifier les attentes des équipes (Ubisoft XP). Diffusion des valeurs de l'entreprise par le biais de l'intranet Ubisoft. 	<p>5.3 Page 140</p>

Parties prenantes	Enjeu	Risques associés et opportunités	Engagement Ubisoft	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Gouvernance	Protection des données personnelles	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fraude ■ Piratage <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Être reconnu comme un éditeur qui place la protection des données au cœur de sa stratégie ■ Gagner la confiance des joueurs et joueuses et en attirer de nouveaux·elles 	<p>Garantir une collecte et un usage responsable et transparent des données personnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place au niveau monde de la RGPD et autres réglementations encadrant le traitement de données à caractère personnel (California Consumer Privacy Act). ■ Renforcement des moyens offerts aux joueurs et joueuses pour leur permettre de mieux contrôler l'usage de leurs données personnelles. ■ Limite de la collecte des informations uniquement aux données utiles aux expériences offertes aux joueurs et joueuses. ■ Engagement à ne pas partager les données personnelles collectées à des tierces parties sans information préalable et sans offrir aux joueurs la possibilité de s'y opposer ou de consentir à cette transmission. ■ Possibilité donnée aux joueurs de définir eux-mêmes leurs paramètres de confidentialité et de partage ainsi que d'activer le système d'authentification à deux facteurs pour renforcer la sécurité de leur compte. 	<p>5.2 Page 133</p>
	Usage éthique des nouvelles technologies	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réputationnels <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Différentiation et gain réputationnel ■ Intégration d'évolutions technologiques améliorant l'expérience des joueurs et joueuses 	<p>Explorer des nouvelles technologies pour améliorer l'expérience de ses joueurs et pour créer des jeux qui mettent en scène du jamais vu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le Groupe s'est doté d'un « Experimentation Framework » afin de créer des lignes directrices sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle générative. Ce « Framework » contient également des informations sur la sécurité et l'impact sociétal et environnemental de l'utilisation de l'Intelligence Artificielle générative. 	<p>5.2 Page 133</p>

Parties prenantes	Enjeu	Risques associés et opportunités	Engagement Ubisoft	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Planète	Change-ment climatique	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Impact des aléas climatiques ■ Raréfaction croissante de certains métaux nécessaires à la construction des consoles et matériel informatique ■ Contraintes de la transition énergétique sur les certains modes de jeu très énergivores <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se positionner comme un leader pour réduire notre impact carbone dans le monde du jeu vidéo ■ Attirer de nouveaux investisseurs sensibles à notre engagement environnemental ■ Attirer de nouveaux employé-es sensibles à la cause environnementale 	Ubisoft s'engage à contribuer à la neutralité carbone	<ul style="list-style-type: none"> ■ Objectif stratégique de réduction de l'impact carbone intégré comme critère dans la rémunération du PDg. ■ Projets de réduction, évitement et séquestration de gaz à effet de serre. ■ Plan de passage aux énergies renouvelables. 	5.5 Page 157
	Éco-conception et cycle de vie des jeux et infrastructures	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réputationnel lié au développement low-tech des nos jeux <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ gain réputationnel lié à la réduction de l'empreinte carbone de l'utilisation des jeux 	Participer à la décarbonation de la filière des jeux vidéo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Calcul de l'empreinte carbone du Scope 3 aval et premières estimations de l'impact lié à l'utilisation de nos jeux. ■ Participation active aux travaux de l'Alliance Playing for the Planet sur l'écodesign et l'écoconception des jeux et leurs emballages. 	5.5 Page 157

1

2

3

4

5

6

7

8

APPLICATION DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE AUX ACTIVITÉS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA

1. CONTEXTE ET COHÉRENCE

La Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie » établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères techniques ambitieux et transparents. La mise en place de ce référentiel destiné à distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le Green Deal – souligne l'ampleur des transformations économiques et industrielles à accomplir ainsi que l'ambition des autorités européennes en matière de finance durable et de transparence. Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Ubisoft Entertainment SA (« Ubisoft » ou « le Groupe ») soutient pleinement le travail d'analyse de la Commission européenne sur les activités et les définitions de critères d'examen techniques destinés à orienter les investissements des acteurs publics et privés vers les projets contribuant à la transition vers une économie durable et bas carbone ⁽¹⁾.

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, le Groupe est tenu depuis l'exercice 2021-22 de publier la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (« CAPEX ») et de ses dépenses d'exploitation (« OPEX ») associées à des activités économiques dites « éligibles », c'est-à-dire listées dans la Taxonomie européenne, au regard des deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Au titre de l'exercice 2022-23, Ubisoft était tenu de publier, la part éligible, ainsi que la part alignée de son chiffre d'affaires, de ses CAPEX et de ses OPEX, à savoir, respectant les critères de durabilité définis dans la Taxonomie pour les deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. À partir de l'exercice 2023-24, Ubisoft est tenu de publier en complément, la part éligible de son chiffre d'affaires, de ses CAPEX et de ses OPEX au regard des quatre nouveaux objectifs environnementaux désormais entrés en vigueur, à savoir l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines, la transition vers une économie circulaire, la prévention et la réduction de la pollution ainsi que la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Alignement des activités au sens de la Taxonomie



Activités éligibles

Les activités **éligibles** sont définies et décrites par une première catégorisation au regard de 6 objectifs environnementaux.

1

Contribution Substantielle (CS)

Les activités respectent les critères techniques de contribution substantielle fixés pour chaque objectif environnemental.

2

Ne pas causer de préjudice important (DNSH)

Les activités n'ont pas d'incidence négative sur aucun des cinq autres objectifs environnementaux.

3

Garanties Minimales (MS)

Les activités sont menées dans le respect de la Charte internationale des Droits de l'Homme et des principes fixés par l'OCDE, les NU ou l'OIT, notamment sur les droits humains, la corruption, la fiscalité et le droit de la concurrence.

Les activités **alignées** contribuent substantiellement à l'un des objectifs environnementaux sans porter préjudice aux autres objectifs tout en respectant les exigences liées aux Garanties Minimales

Une activité éligible sera considérée comme alignée si elle respecte le ou les critère(s) technique(s) de contribution substantielle, si elle ne porte pas de préjudice important aux autres objectifs environnementaux (critères dits « *Do Not Significantly Harm – DNSH* »), et si elle respecte les garanties minimales relatives aux droits de l'homme, la corruption, la fiscalité et la concurrence.

⁽¹⁾ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_fr

2. RÉSULTATS D'ÉLIGIBILITÉ ET D'ALIGNEMENT POUR L'EXERCICE 2023-24

2.1 Synthèse des activités éligibles et alignées

	2023-24			2022-23		
	Chiffre d'Affaires	CAPEX	OPEX	Chiffre d'Affaires	CAPEX	OPEX
KPI éligible (mais non aligné)	2,2 %	7,2 %	0,3 %	2,9 %	5,3 %	0,1 %
KPI aligné (éligible et aligné)	— %	— %	— %	— %	— %	— %

Conformément aux actes délégués de la Taxonomie relatifs au contenu et à la présentation des informations à communiquer, les tableaux réglementaires indiquant la part des activités éligibles et alignés pour chaque indicateur sont présentés dans les paragraphes ci-dessous.

2.2 Évolution par rapport à l'exercice précédent

L'analyse de l'éligibilité et de l'alignement effectuée a permis de constater que les indicateurs relatifs au Chiffre d'Affaires et aux OpEx sont restés stables. Cette stabilité dans les montants s'explique par l'absence de changements significatifs dans le périmètre des activités éligibles d'Ubisoft. L'exercice a également mis en exergue la hausse de l'indicateur lié aux CapEx éligibles, notamment expliqué par deux facteurs :

- au numérateur, une augmentation des nouveaux baux comptabilisés en IFRS 16 sur l'exercice écoulé ;
- au dénominateur, une diminution globale des investissements (-11,7 %) se concentrant essentiellement sur l'activité cœur d'Ubisoft non éligible aux 6 objectifs environnementaux visés par la Taxonomie.

3. ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

3.1 Méthodologie d'évaluation du référentiel d'éligibilité

Pour répondre aux exigences de la Taxonomie, Ubisoft a mis en place un groupe de travail composé de membres de la Direction administrative et de la Direction RSE, et a également sollicité des experts métier. Ce comité a œuvré pour l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement des activités du Groupe, sur la base notamment du Règlement délégué Climat du 4 juin 2021 et de ses annexes complétant le Règlement (UE) 2020/852.

3.1.1 Chiffre d'affaires

Les premiers objectifs environnementaux de la Taxonomie relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ont priorisé les secteurs d'activités ayant une contribution majeure aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union européenne. De par un modèle d'affaires basé principalement sur le développement, l'édition et la distribution de jeux vidéo, seule l'activité d'hébergement est éligible au regard de ces objectifs. Le Groupe a ainsi identifié en matière de valorisation de son chiffre d'affaires l'activité d'hébergement opéré par la filiale i3D.net correspondant à la section 8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes pour l'objectif d'atténuation du changement climatique. Nous n'avons pas identifié de nouvelle activité éligible lors de l'analyse des quatre nouveaux objectifs entrés en vigueur.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du Groupe pour l'année 2023-24 s'élève à 2,2 % sur un total de 2 300,9 millions d'euros (voir note 4 des annexes aux comptes consolidés). Aucun chiffre d'affaires n'est aligné au 31 mars 2024.

Le total du chiffre d'affaires peut être réconcilié avec les états financiers en note 4 de la partie 6.1.2 du rapport financier annuel.

TABLES DE CONCORDANCE, REPORTING SASB ET TAXONOMIE EUROPÉENNE

► Application de la Taxonomie européenne aux activités d'Ubisoft Entertainment SA

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3)	Part du chiffre d'affaires (4)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires FY23 alignée sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2) (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)				
		(M€)	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	H	T

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)

Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie) (A.1)	N/A	—	— %														— %		
Dont habitantes		—	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %								— %		
Dont transitoires		—	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %								— %		

A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)

Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM ⁽¹⁾ 8.1	50,4	2,2 %	N ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾								2,9 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)	N/A	50,4	2,2 %	— %	— %	— %	— %	— %	— %								2,9 %		
Total (A.1 + A.2)	N/A	50,4	2,2 %														2,9 %		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		2 250,5	97,8 %														97,1 %		
TOTAL (A + B)		2 300,9	100,0 %														100,0 %		

(1) CCM : Atténuation du changement climatique

(2) O : Activité éligible et alignée ; N : Activité éligible mais non alignée ; N/EL : Activité non-éligible

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision cumulative de l'éligibilité et de l'alignement du chiffre d'affaires du Groupe par objectif.

	Proportion du chiffre d'affaires/ chiffre d'affaires total	
	Éligible par objectif	Aligné par objectif
L'atténuation du changement climatique	2,2 %	— %
L'adaptation au changement climatique	— %	— %
L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines	— %	
La transition vers une économie circulaire	— %	
La prévention et la réduction de la pollution	— %	
La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes	— %	

3.1.2 CAPEX

Les investissements d'Ubisoft éligibles sont liés aux activités d'hébergement ainsi qu'aux « mesures individuelles », telles que définies par le Règlement Taxonomie, correspondant aux serveurs liés à l'activité d'hébergement, aux actifs rattachés à la production de films cinématographiques, ainsi qu'aux bâtiments loués. Ces investissements correspondent, conformément aux dispositions de la Taxonomie, aux catégories suivantes :

Lié à l'objectif d'atténuation au changement climatique :

- 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (dont IFRS 16) ;
- 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (dont IFRS 16) ;
- 8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes.

Lié à l'objectif d'adaptation du changement climatique :

- 13.3 Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, enregistrement sonore et édition musicale.

Nous n'avons pas identifié de nouvelle activité éligible lors de l'analyse des quatre nouveaux objectifs entrés en vigueur.

Ainsi, la part des investissements éligibles du Groupe pour l'année 2023-24 s'élève à 7,2 % sur un total de 1 065,1 millions d'euros (voir annexes aux comptes consolidés). Aucune dépense d'investissement n'est alignée au 31 mars 2024.

Le total des dépenses d'investissement peut être rapproché des états financiers aux note 22, note 25 et note 27 de la partie 6.1.2 du rapport financier annuel.

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	CapEx (3)	Part des CapEx (4)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignée sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) FY23 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)	
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
		(M€)	%	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	H	T

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)

CapEx durables sur le plan environnemental alignés sur la Taxonomie (A.1)																					
	—	—	%															—	%		
Dont habilitantes	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	%	
Dont transitoires	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	—	%	—	%	

A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)

Acquisition et propriété de bâtiments	CCM (1) 7.7	60,2	5,7 %	N (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)									3,3 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM (1) 6.5	0,3	— %	N (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)									— %		
Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM (1) 8.1	8,6	0,8 %	N (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)									1,7 %		
Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	CCA (2) 13.3	8,0	0,8 %	N/EL (3)	N (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)	N/EL (3)									0,3 %		
CapEx éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)		77,2	7,2 %															5,3 %		
Total (A.1 + A.2)		77,2	7,2 %															5,3 %		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

CapEx non éligibles à la taxonomie (B)	987,9	92,8 %																94,7 %		
TOTAL (A + B)	1 065,1	100,0 %																100,0 %		

(1) CCM : Atténuation du changement climatique

(2) CCA : Adaptation au changement climatique

(3) O : Activité éligible et alignée ; N : Activité éligible mais non alignée ; N/EL : Activité non-éligible

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision cumulative de l'éligibilité et de l'alignement des CAPEX du Groupe par objectif.

	Proportion des Capex/total Capex	
	Éligible par objectif	Aligné par objectif
L'atténuation du changement climatique	6,5 %	— %
L'adaptation au changement climatique	0,8 %	— %
L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines	— %	
La transition vers une économie circulaire	— %	
La prévention et la réduction de la pollution	— %	
La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes	— %	

3.1.3 OPEX

Conformément au point a) du paragraphe 1.1.3.2. de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2178, les charges d'exploitation éligibles d'Ubisoft correspondent aux dépenses liées directement aux serveurs d'hébergement opérés par la filiale i3D.net.

Ainsi, la part des charges d'exploitation éligibles du Groupe pour l'année 2023-24 s'élève à 0,3 % sur un total de 387,3 millions d'euros. Aucune charge d'exploitation n'est alignée au 31 mars 2024.

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	OpEx (3)	Part des OpEx (4)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignée sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) FY23 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)	
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)					
		(M€)	%	%	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	H	T

A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)

OpEx durables sur le plan environnemental (alignés sur la Taxonomie) (A.1)	N/A	—	— %															— %		
<i>Dont habilitantes</i>		—	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %							— %		
<i>Dont transitoires</i>		—	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %							— %		

A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)

Traitement de données, hébergement et activités connexes	CCM ⁽¹⁾ 8.1	1,1	0,3 %	N ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾	N/EL ⁽²⁾								0,1 %		
OpEx éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)	N/A	1,1	0,3 %															0,1 %		
Total (A.1 + A.2)		1,1	0,3 %															0,1 %		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

OpEx non éligibles à la taxonomie (B)		386,2	99,7 %															99,9 %		
TOTAL (A + B)		387,3	100,0 %															100,0 %		

(1) CCM : Atténuation du changement climatique

(2) O : Activité éligible et alignée ; N : Activité éligible mais non alignée ; N/EL : Activité non-éligible

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision cumulative de l'éligibilité et de l'alignement des OPEX du Groupe par objectif.

	Proportion des Opex/total Opex	
	Éligible par objectif	Aligné par objectif
L'atténuation du changement climatique	0,3 %	— %
L'adaptation au changement climatique	— %	— %
L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines	— %	— %
La transition vers une économie circulaire	— %	— %
La prévention et la réduction de la pollution	— %	— %
La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes	— %	— %

3.2 Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'examen technique

Afin d'évaluer le niveau d'alignement actuel des activités identifiées comme éligibles, le Groupe a procédé à une vérification du respect des critères d'examen technique de ces activités et des garanties minimales.

3.2.1 Contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Pour cet exercice, Ubisoft a ciblé les CAPEX avec le potentiel d'éligibilité et d'alignement le plus élevé, tout en tenant compte de la matérialité des montants.

6.5 *Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers*

La part représentant des augmentations en immobilisation corporelle ou incorporelle sur l'exercice écoulé liée à des véhicules (leasing ou acquisition) a été jugée immatérielle. Le Groupe a décidé de ne pas poursuivre l'analyse des critères de contribution substantielle pour cette activité.

7.7 *Acquisition et propriété de bâtiments*

Compte tenu de la complexité des informations nécessaires afin de démontrer la conformité aux critères de contribution substantielle, Ubisoft n'a pas été en mesure de qualifier l'alignement de ses bâtiments éligibles. Ubisoft poursuivra la mise en place de procédures de remontée de l'information afin de pouvoir vérifier la conformité des nouveaux actifs immobiliers aux critères de contribution substantielle de l'activité Taxonomie 7.7.

8.1 *Traitement de données, hébergement et activités connexes*

La conformité au Code de conduite européen relatif au rendement énergétique des centres de données (ci-après « EU CoC ») nécessaire pour qualifier l'alignement aux critères de contribution substantielle n'a pas pu être vérifiée dans son intégralité. Le Groupe poursuivra son analyse du EU CoC afin d'évaluer la faisabilité de son application dans les meilleurs délais.

13.3 *Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale*

Le Groupe n'a pas identifié de contenu lié directement à l'adaptation au changement climatique.

3.2.2 DNSH générique – Adaptation

Le Groupe n'applique pas à ce jour de procédure spécifique systématisant l'analyse des risques climatiques tels que défini par la Taxonomie. La mise en place de telles dispositions est envisagée par Ubisoft, notamment dans le cadre de l'alignement de ses activités liées aux centres de données et à l'acquisition de la propriété ou des droits d'utilisation d'actifs immobiliers et de sa flotte de véhicules.

3.2.3 Garanties Minimales

Conformément aux garanties minimales telles que décrites dans l'article 18 du Règlement Taxonomie, les entreprises souhaitant publier de l'alignement doivent pouvoir justifier du respect :

- des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- de la Déclaration de l'Organisation Internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- de la Charte internationale des droits de l'homme.

Le rapport final de la Plateforme européenne sur la finance durable publié en octobre 2022 (« Final Report on Minimum Safeguards ») est venu préciser le périmètre des exigences à respecter dans le cadre de cet exercice d'alignement. Quatre thématiques sont ainsi mises en avant par le rapport et doivent être couvertes par les garanties minimales : les droits humains (y compris les droits des travailleurs et des consommateurs), la corruption, la fiscalité et le droit de la concurrence.

Le respect des garanties minimales par le Groupe a été analysé au regard des critères de non-alignement proposés dans ce rapport. Ces derniers visent à s'assurer d'une part que le Groupe n'a pas été à l'origine de violations des droits et réglementations en lien avec ces quatre thématiques, et d'autre part, que des procédures sont en place au sein du Groupe afin d'identifier, d'évaluer, d'éviter et d'atténuer de telles violations.

Le Groupe a ainsi mené sa revue des garanties minimales en central via des ateliers conduits avec les directions concernées. Au vu de ces analyses, le Groupe a conclu au respect des garanties minimales. Les résultats de l'analyse sont présentés ci-après :

- Pour répondre aux garanties minimales en matière de **droits humains**, Ubisoft s'appuie sur un ensemble de politiques en lien avec les droits humains présenté dans la Déclaration de performance extra-financière (Cf. partie 5.4 du rapport financier annuel) et dans son plan de vigilance (Cf. partie 5.7 du rapport financier annuel).
- En matière de **corruption**, le Groupe s'appuie sur un dispositif complet, conformément aux exigences de la loi Sapin II, d'identification des risques de corruption, de politiques de prévention et de processus d'alerte, déployé sur la totalité des activités en France et à l'international, et détaillé dans le chapitre 3 du présent document (Cf. partie 3.2 du rapport financier annuel).
- En matière **fiscale**, Ubisoft s'engage au respect de la législation locale dans tous les pays où il opère. (Cf. partie 5.6.3 du rapport financier annuel).
- Sur la thématique du **droit de la concurrence**, Ubisoft sensibilise ses collaborateurs et dirigeants aux principes du droit de la concurrence à travers son Code de conduite et forme directement les collaborateurs les plus exposés à ces risques à l'antitrust (Cf. partie 5.2.3 du rapport financier annuel).

NOTE MÉTHODOLOGIQUE LIÉE À L'EXERCICE TAXONOMIQUE

Définition des indicateurs

Chiffre d'affaires

La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 est obtenue en divisant la partie du chiffre d'affaires net tirée de produits ou de services, y compris d'actifs incorporels, associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie (numérateur) par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point 5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires inclut les produits comptabilisés selon la norme comptable internationale 1, paragraphe 82, point a), telle qu'adoptée par le Règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission.

CAPEX

Conformément au paragraphe 1.1.2.2. de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission, les investissements éligibles et alignés remplissent l'une des conditions suivantes :

- Ces dépenses sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie ;
- Ces dépenses font partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées à la Taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la Taxonomie de s'aligner sur celle-ci (« plan de CapEx ») ;
- Ces dépenses sont liées à l'achat de production d'activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (notamment les activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat, ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués).

Les montants concernés comprennent les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

OPEX

Conformément au paragraphe 1.1.3.2. de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission, les dépenses d'exploitation retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie, concernent les catégories suivantes :

- Les dépenses de recherche et développement non capitalisées, incluant notamment les frais de personnel associés, retraitées des crédits d'impôt reçus sur la période ;
- Les contrats de location à court terme tels que déterminés conformément à la norme IFRS 16 et comprennent les dépenses relatives aux contrats de location à court terme et aux contrats de location de faible valeur ;
- Les dépenses d'entretien, de réparation, de maintenance et les autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs des immobilisations corporelles.

© Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved.

Ubisoft Entertainment SA

Société anonyme au capital social de 9 877 400,11 €

Siège social : 2, rue du Chêne Heleuc – 56910 Carentoir

Direction générale : 2, avenue Pasteur – 94160 Saint-Mandé

335 186 094 RCS Vannes

Conception et réalisation : Ruban Blanc



UBISOFT

ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BRÉSIL
BULGARIE
CANADA
CHINE
CORÉE
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FINLANDE
FRANCE
INDE
ITALIE
JAPON
MEXIQUE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
POLOGNE
ROUMANIE
ROYAUME-UNI
SERBIE
SINGAPOUR
SUÈDE
TAÏWAN
UKRAINE
VIETNAM

SIÈGE SOCIAL
2, rue du Chêne Heleuc
56910 Carentoir

DIRECTION GÉNÉRALE
2, avenue Pasteur
94160 Saint-Mandé
Téléphone : 01 48 18 50 00