

2024-25

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Incluant le rapport financier annuel



UBISOFT

Sommaire

•	Message du Président-Directeur général	3	
1	CHIFFRES CLÉS <small>RFA</small>	5	6 ÉTATS FINANCIERS 219
1.1	Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel	6	6.1 Comptes consolidés au 31 mars 2025 <small>RFA</small> 220
1.2	Chiffre d'affaires par type de support	7	6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés <small>RFA</small> 276
1.3	Chiffre d'affaires par destination géographique	8	6.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2025 <small>RFA</small> 282
2	PRÉSENTATION DU GROUPE	9	6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels <small>RFA</small> 310
2.1	Modèle d'affaires et stratégie du Groupe <small>RFA</small>	10	6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 316
2.2	Historique	14	6.6 Résultats d'Ubisoft Entertainment SA au cours des cinq derniers exercices <small>RFA</small> 318
2.3	Faits marquants de l'exercice <small>RFA</small>	15	
2.4	Filiales et participations <small>RFA</small>	17	7 INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 319
2.5	Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement <small>RFA</small>	19	7.1 Informations juridiques <small>RFA</small> 320
2.6	Commentaires sur la performance 2024-25 en données Non-IFRS <small>RFA</small>	21	7.2 Capital social <small>RFA</small> 324
2.7	Perspectives <small>RFA</small>	25	7.3 Actionnariat <small>RFA</small> 328
3	RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE <small>RFA</small>	27	7.4 Le marché des titres 332
3.1	Facteurs de risques	28	7.5 Informations complémentaires <small>RFA</small> 336
3.2	Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	42	8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025 339
4	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE <small>RFA</small>	49	8.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale 2025 340
4.1	Structure de gouvernance	50	8.2 Présentation et texte des projets de résolutions 342
4.2	Rémunération des mandataires sociaux	96	9 TABLES DE CONCORDANCE ET REPORTING SASB 365
5	RAPPORT DE DURABILITÉ <small>RFA</small>	129	Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 366
5.1	ESRS 2 – Informations générales	130	Table de concordance du rapport financier annuel <small>RFA</small> 368
5.2	Informations environnementales	142	Table de concordance du rapport de gestion 369
5.3	Informations sociales	164	Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 370
5.4	Informations en matière de Gouvernance	189	Table de concordance des Tableaux AMF sur la rémunération des mandataires sociaux 371
5.5	Annexes CSRD	192	Reporting SASB 372
5.6	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	210	
5.7	Le Plan de vigilance	214	<small>RFA</small> Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme <small>RFA</small>



2024-25

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



**INCLUANT
LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL**



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 19 juin 2025 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



Une année axée sur la poursuite de notre transformation

L'exercice 2025 a marqué une étape décisive dans la transformation d'Ubisoft. Dans un environnement fortement concurrentiel au sein de l'industrie et d'évolution de la dynamique du marché, nous sommes restés concentrés sur l'amélioration de notre exécution et avons réussi à générer un Free Cash Flow positif au cours de l'exercice. Nous avons réalisé notre programme initial de réduction des coûts de 200 millions d'euros en avance sur le calendrier et avons poursuivi nos efforts pour rationaliser nos opérations. Ces résultats reflètent la discipline appliquée à travers le Groupe et notre capacité à maintenir le cap malgré un environnement complexe.

En même temps, nous avons franchi plusieurs étapes stratégiques importantes qui façonneront l'avenir de l'entreprise. Parmi celles-ci, citons le lancement réussi d'*Assassin's Creed Shadows*, l'annonce d'une nouvelle filiale soutenue par Tencent afin d'accélérer la croissance de nos franchises les plus emblématiques, et le déploiement d'une transformation plus large de notre modèle opérationnel. Chacune de ces actions contribue à bâtir un Ubisoft plus focalisé, agile et résilient, positionné pour une croissance durable à long terme.

Avant tout, notre transformation est centrée sur ce qui compte le plus – nos joueurs. Réaffirmer notre engagement à offrir des expériences de jeu véritablement captivantes et marquantes est essentiel.

Un lancement déterminant pour *Assassin's Creed Shadows*

Cette année, le lancement d'*Assassin's Creed Shadows* a marqué un moment déterminant. Le jeu a reçu un accueil très positif de la part de la communauté, reflétant le dévouement de nos équipes créatives et notre volonté renouvelée de proposer des titres de grande qualité. *Shadows* donne le ton de notre stratégie en matière de jeux d'Aventures en Monde Ouvert, en offrant des expériences riches et immersives qui prolongent l'héritage de nos franchises phares.

Free Cash Flow positif et exécution disciplinée

Dans un contexte de dynamiques contrastées au sein de notre portefeuille, nous avons enregistré un Free Cash Flow positif pour l'exercice 2025, reflet de la discipline opérationnelle appliquée à travers le Groupe. Nous avons réalisé notre plan initial de réduction des coûts de 200 millions d'euros en avance sur le calendrier, réalisant ainsi d'importantes économies sur les coûts fixes. Forts de cette dynamique, nous visons désormais 100 millions d'euros supplémentaires d'économies structurelles au cours des deux prochaines années. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre de notre engagement visant à accroître notre rentabilité, à renforcer nos fondations et à assurer notre flexibilité financière dans un environnement en rapide évolution.

Transformer notre modèle opérationnel

Parallèlement à ces initiatives stratégiques, nous avons continué à réaliser des progrès significatifs dans la transformation de notre modèle opérationnel. Notre objectif est de rendre Ubisoft plus agile, plus concentré et mieux structuré afin de développer ses franchises à succès et de rester compétitif sur un marché de plus en plus exigeant. Nous travaillons à la refonte de notre organisation avec une approche axée sur le gameplay afin de mieux répondre aux attentes des joueurs, de garantir une qualité de jeu supérieure et d'assurer une allocation disciplinée du capital. Une nouvelle organisation sera annoncée d'ici la fin de l'année calendaire, formalisant ainsi la prochaine étape de l'évolution d'Ubisoft.

En parallèle, nous continuons d'investir dans des capacités d'innovation qui transformeront notre manière de créer et d'exploiter des jeux – en particulier grâce à l'utilisation stratégique de l'IA générative et du Cloud Computing. Ces technologies représentent un changement de paradigme qui permettra des itérations plus rapides, des mondes plus réactifs, des systèmes plus intelligents et de nouvelles formes d'expression pour les joueurs. Nous avons l'intention de mener cette transformation de manière responsable.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

► Yves Guillemot

Une étape stratégique : la création d'une nouvelle filiale

Dans le cadre de cette transformation, l'annonce de la création d'une nouvelle filiale d'Ubisoft, soutenue par Tencent en tant que partenaire stratégique minoritaire, a constitué l'un des temps forts de l'année. Cette nouvelle entité, qui bénéficiera de l'expertise de Tencent, jouera un rôle central dans l'accélération de la croissance de trois de nos franchises les plus emblématiques, *Assassin's Creed*, *Rainbow Six* et *Far Cry*, avec l'ambition de créer des écosystèmes de marques evergreen et capables de générer des revenus annuels de plus d'un milliard d'euros. Grâce à un leadership dédié et à une feuille de route à long terme, cette filiale jouera un rôle central dans la valorisation du portefeuille de propriétés intellectuelles de classe mondiale d'Ubisoft. La transaction, qui devrait être finalisée d'ici la fin de l'année civile 2025, nous permettra également de désendetter complètement notre bilan sur une base de dette nette consolidée, tout en garantissant qu'Ubisoft conserve une pleine autonomie stratégique sur cette filiale.

Construire l'avenir d'Ubisoft

Ubisoft se prépare à entrer dans une nouvelle phase de dynamisme créatif et commercial. Le temps de développement supplémentaire accordé à plusieurs productions majeures nous permettra de lancer un puissant line-up de titres de grande qualité au cours des exercices 2026-2027 et 2027-2028, notamment de nouveaux opus de certaines de nos franchises les plus importantes et les plus appréciées. Cette séquence stratégique reflète notre conviction que le succès à long terme repose sur la qualité, la cohérence et la confiance des joueurs.

Parallèlement, l'évolution de notre modèle opérationnel, la création de notre nouvelle filiale et la discipline financière renforcée que nous avons mises en place positionnent Ubisoft pour croître avec un plus grand focus et une plus grande résilience. Nous posons les fondations d'un modèle équilibré et durable, où propriétés intellectuelles de classe mondiale, excellence opérationnelle et discipline financière rigoureuse vont de pair.

Je tiens à remercier sincèrement nos équipes pour leur créativité et leur persévérance, ainsi que nos joueurs, nos partenaires et nos actionnaires pour leur soutien continu. Ensemble, nous construisons un Ubisoft plus fort, prêt à saisir les opportunités de demain et à façonner l'avenir du divertissement.

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

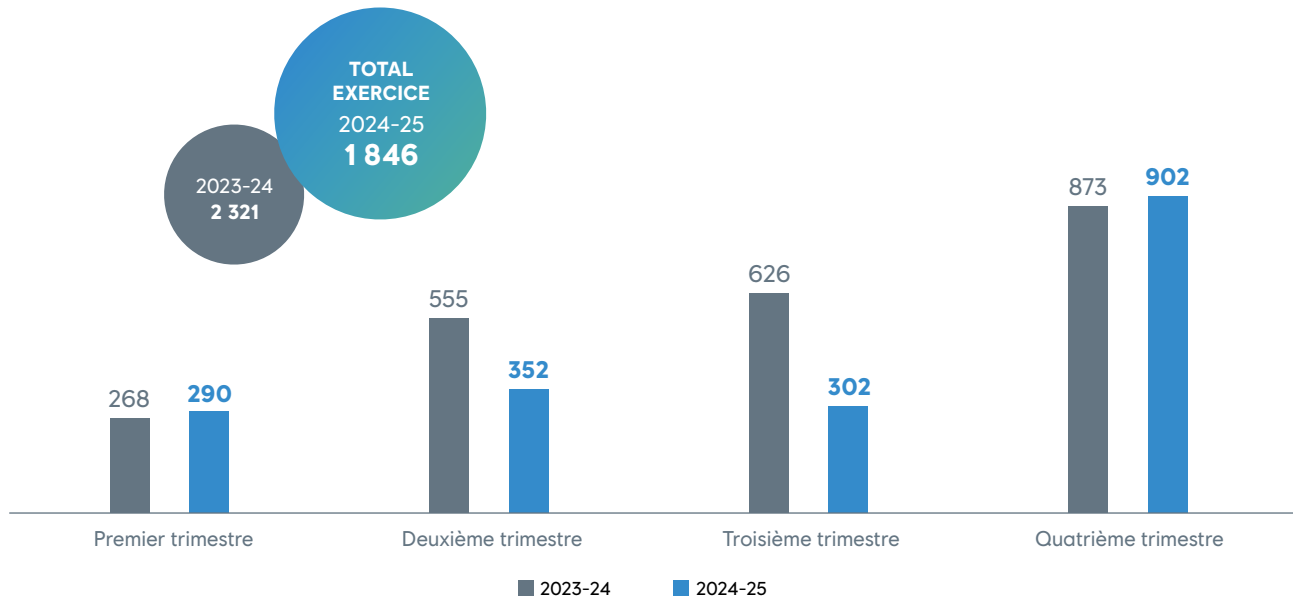
CHIFFRES CLÉS

► 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)	2024-25	2023-24	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants ⁽²⁾
1 ^{er} trimestre	290	268	8,3 %	7,8 %
2 ^e trimestre	352	555	-36,5 %	-36,3 %
3 ^e trimestre	302	626	-51,8 %	-52,0 %
4 ^e trimestre	902	873	3,4 %	2,9 %
TOTAL EXERCICE	1 846	2 321	-20,5 %	-20,7 %

(1) Le net bookings est défini en 2.6.1

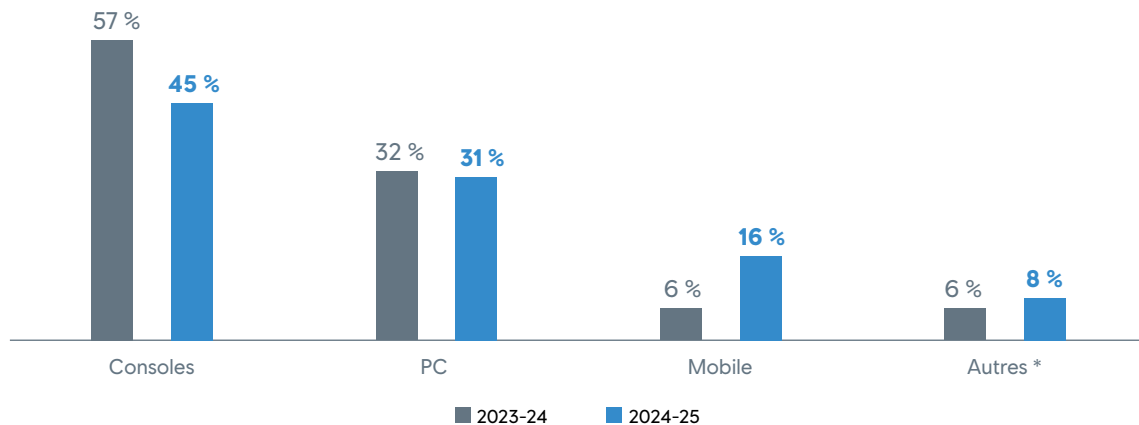
(2) La méthode utilisée pour le calcul du net bookings à taux constant est d'appliquer aux données de la période considérée les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent

Chiffre d'affaires IFRS 15 (en millions d'euros)	2024-25	2023-24	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants *
1 ^{er} trimestre	323	289	12,0 %	11,4 %
2 ^e trimestre	348	547	-36,3 %	-36,1 %
3 ^e trimestre	318	606	-47,5 %	-47,7 %
4 ^e trimestre	909	858	5,9 %	5,4 %
TOTAL EXERCICE	1 899	2 301	-17,5 %	-17,7 %

* 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 * (en pourcentage)

	2024-25	2023-24
Consoles	45 %	57 %
PC	31 %	32 %
Mobile	16 %	6 %
Autres supports	8 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %

* Le net bookings est défini en 2.6.1

Chiffre d'affaires IFRS 15 (en pourcentage)

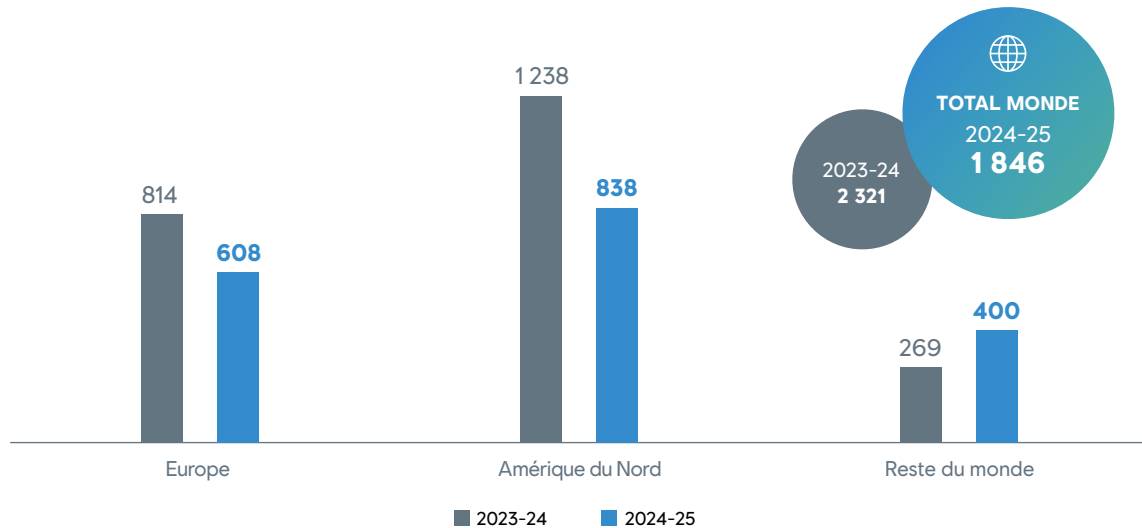
	2024-25	2023-24
Consoles	44 %	55 %
PC	31 %	31 %
Mobile	16 %	7 %
Autres supports	8 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %

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)

	2024-25	2023-24
Europe	608	814
Amérique du Nord	838	1 238
Reste du monde	400	269
TOTAL	1 846	2 321

* Le net bookings est défini en 2.6.1

Chiffre d'affaires IFRS 15 *

(en millions d'euros)

	2024-25	2023-24
Europe	610	796
Amérique du Nord	867	1 217
Reste du monde	423	288
TOTAL EXERCICE	1 899	2 301

* 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	19
2.2	HISTORIQUE	14	2.5.1	Politique de recherche et développement	19
2.3	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	15	2.5.2	Politique d'investissement	19
2.4	FILIALES ET PARTICIPATIONS	17	2.5.3	Politique de financement	20
2.4.1	Participations de l'exercice	17	2.6	COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2024-25 EN DONNÉES NON-IFRS	21
2.4.2	Activité des filiales	17	2.6.1	Définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable	21
2.4.3	Organigramme simplifié	18	2.6.2	Évolution du compte de résultat (non audité)	22
			2.6.3	Évolution du BFR Non-IFRS et de la situation financière nette Non-IFRS	23
			2.7	PERSPECTIVES	25

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 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 deux segments clés, les jeux d'Aventure en Monde Ouvert et les expériences natives GAAS. Dans le cadre du renforcement de l'accent mis sur la qualité du gameplay et sur la volonté d'offrir aux joueurs des expériences captivantes dès le premier jour, 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 parties prenantes. 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 de la période Sengoku Japonaise, 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*, *Assassin's Creed Shadows*, *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 efficiente, 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.

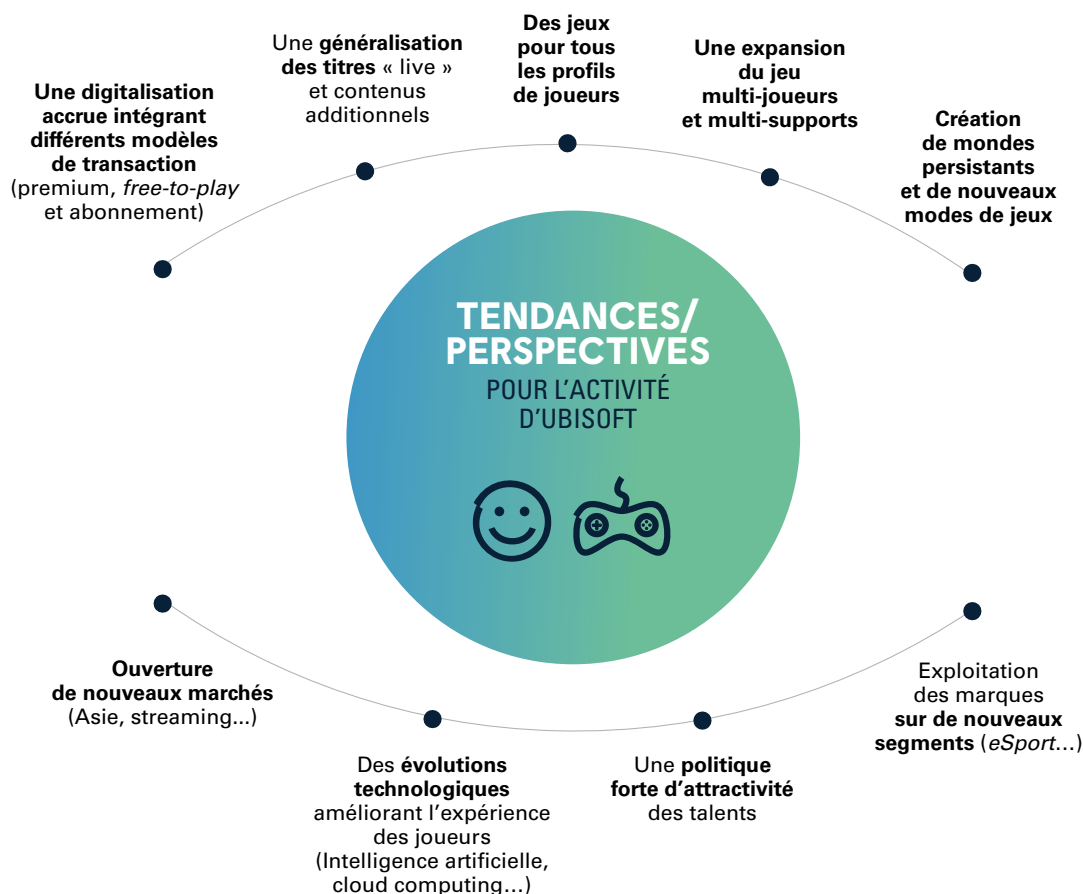
Au cours des prochaines années, Ubisoft va bénéficier de solides leviers de croissance et de récurrence, poursuivant une approche pragmatique et sélective en matière d'investissements et renforçant son focus stratégique sur deux segments clés, les Jeux d'Aventure en Monde Ouvert et les expériences natives GAAS, tout en bénéficiant de ses investissements sélectifs en cours dans ses technologies propriétaires afin de développer un avantage concurrentiel durable.

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).

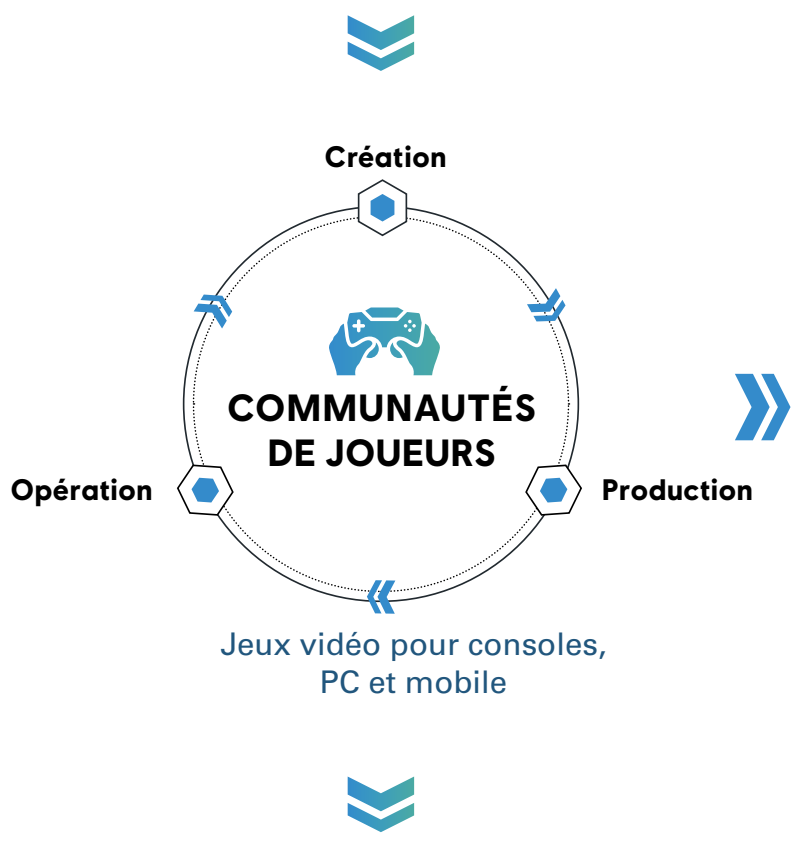
Le jeu vidéo est de très loin la plus grosse industrie de divertissement au monde et son importance devrait continuer de croître grâce à ses caractéristiques uniques : l'interactivité et le lien social avec les communautés. Le développement de cette industrie continuera à tirer parti des nouvelles avancées 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 l'ensemble de ses parties prenantes.

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



CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

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

/// 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

- 134 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



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

/// 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 : 93 %
- 54,55 % d'administrateurs indépendants et 54,55 % d'administratrices
- Part des revenus récurrents (back catalogue) : 70,2 %
- Part du revenu digital : 85,9 %



» Un environnement de travail épanouissant

/// TALENTS

Une marque employeur reconnue et 17 782 employé.e.s passionné.e.s qui s'engagent pour enrichir la vie des joueurs et des joueuses

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

Un cadre de travail où chacun.e 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

- 16 communautés de pratiques actives pour le partage des connaissances et compétences
- 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 109 nationalités, dans 27 pays, avec 26,3 % de femmes au total, et 33,3 % au Comité Exécutif



» Des relations durables avec nos partenaires d'affaires

/// 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



» Et en optimisant notre impact environnemental

/// 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

- Un objectif de réduction des émissions validé par la SBTi. Le Groupe s'engage à réduire ses émissions de Scope 1 et 2 de 42 % d'ici 2030, par rapport aux émissions de l'année 2020
- Sept initiatives lancées sur l'année 2024 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



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*®.

2007-2025 : 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 d'Ubisoft Connect, afin, notamment, de faire des fonctionnalités cross-plateforme un standard pour l'avenir.

Entre l'exercice fiscal 2013 et 2025, la part du net bookings digital a fortement augmenté passant de 11,7 % à 85,9 %.

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 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 a la responsabilité de nombreuses fonctions et équipes corporate d'Ubisoft. Elle apporte 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.

Juillet 2024

Adoption de toutes les résolutions par l'Assemblée générale d'Ubisoft du 11 juillet 2024

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. Les actionnaires ont notamment voté le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot. En tant que fondateur et Président-Directeur général d'Ubisoft, Yves Guillemot est mondialement reconnu comme l'un des leaders de l'industrie du jeu vidéo.

Les actionnaires ont également renouvelé les mandats de M. Claude Guillemot et M. Gérard Guillemot en tant qu'administrateurs, et de M. John Parkes en tant qu'administrateur représentant les salariés actionnaires. Par ailleurs, le Comité d'audit et des risques a été renforcé par l'arrivée d'Olfa Zorgati et Fabian Salomon a rejoint le Conseil d'administration en tant qu'administrateur représentant les salariés.

Septembre 2024

Ubisoft révisé ses objectifs financiers pour l'exercice 2024-25

Suite à une réunion de son Conseil d'administration, Ubisoft a annoncé le 25 septembre 2024 la révision de ses objectifs financiers pour l'exercice 2024-25. Les objectifs révisés sont principalement le reflet de décisions prises pour *Assassin's Creed Shadows* et d'un lancement plus faible que prévu de *Star Wars Outlaws*.

Le Groupe a également annoncé que le Comité exécutif, sous la supervision du Conseil d'administration, lançait une revue visant à améliorer encore davantage l'exécution et à accélérer la trajectoire stratégique vers un modèle plus performant au profit des parties prenantes et des actionnaires d'Ubisoft.

Novembre 2024

Ubisoft nomme Sébastien Froidefond au poste de Chief People Officer

Ubisoft a annoncé la nomination de Sébastien Froidefond au poste de Chief People Officer. À ce poste clé, Sébastien pilotera la stratégie mondiale des ressources humaines d'Ubisoft, avec pour mission d'instaurer les standards les plus élevés possibles à travers toute l'organisation. Sébastien rapporte directement à Cécile Russeil, Vice-Présidente exécutive en charge de la communication, des affaires générales, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité, des ressources humaines et du juridique, et intégrera le Comité exécutif d'Ubisoft.

En tant que Chief People Officer, Sébastien est en charge de diverses fonctions RH, incluant le développement des talents, la culture d'entreprise, le recrutement international, la gestion des talents, le développement du leadership ainsi que la politique de rémunération et des avantages sociaux. Il jouera également un rôle clé pour s'assurer que les ressources humaines contribuent activement aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

Décembre 2024

Ubisoft annonce l'arrêt du développement de *XDefiant*

Ubisoft a annoncé l'arrêt du développement de *XDefiant*, son jeu de tir à la première personne en free-to-play. Cette décision fait suite à un examen approfondi des performances du jeu, de sa rentabilité et des conditions du marché, et s'inscrit dans le cadre de la sélectivité accrue des investissements en R&D de la Société.

En conséquence, la moitié de l'équipe *XDefiant* dans le monde a été transférée vers d'autres fonctions au sein d'Ubisoft. Cette décision entraîne également la fermeture des studios de production de San Francisco et d'Osaka et la réduction progressive du site de production de Sydney.

La catégorie des jeux en tant que service (GAAS) reste un pilier central de la stratégie d'Ubisoft. Bien que *XDefiant* ait suscité un enthousiasme initial, il n'a pas conservé une base de joueurs suffisamment importante pour s'imposer comme un concurrent viable dans le domaine des jeux de tir à la première personne gratuits, ni pour soutenir l'investissement continu de la Société dans son développement. Ubisoft appliquera les leçons tirées de *XDefiant* à ses futurs titres free-to-play.

Janvier 2025

Point stratégique

Suite à la revue stratégique et opérationnelle initiée par le Comité exécutif plus tôt dans l'année fiscale, Ubisoft a annoncé avoir pris des mesures importantes pour réorganiser le Groupe afin d'offrir les meilleures expériences possibles aux joueurs, améliorer l'efficacité opérationnelle du Groupe et maximiser la création de valeur.

Ubisoft a annoncé avoir mandaté des conseils de premier plan pour étudier et poursuivre diverses options stratégiques et capitalistiques transformantes, afin d'extraire la meilleure valeur possible pour les parties prenantes. Ce processus est mené sous la supervision des membres indépendants du Conseil d'administration.

► Faits marquants de l'exercice

Sur le plan opérationnel, la Société continuera la mise en œuvre de réductions de coûts significatives, tout en adoptant une approche très sélective en matière d'investissements, et prévoit désormais de dépasser les 200 millions d'euros de réduction de sa base de coûts fixes d'ici l'exercice 2025-26 par rapport à l'exercice 2022-23, sur une base annualisée.

Le Groupe a mis à jour son objectif de net bookings désormais attendu à environ 1,9 milliard d'euros. Les objectifs de résultat opérationnel Non-IFRS et de flux de trésorerie libre sont restés inchangés.

Mars 2025**Ubisoft annonce la création d'une nouvelle filiale**

Le 27 mars 2025, Ubisoft a annoncé l'accélération de sa transformation en franchissant une étape importante dans l'évolution de son modèle opérationnel avec la création d'une filiale dédiée regroupant ses marques *Assassin's Creed*, *Far Cry* et *Tom Clancy's Rainbow Six*. À l'issue du processus de sélection formel et compétitif lancé par le Groupe au début de l'année, et supervisé par un comité indépendant *ad hoc* du Conseil d'administration, Tencent investira 1,16 milliard d'euros pour une participation minoritaire dans la nouvelle filiale. Cette nouvelle filiale se concentrera sur le développement d'écosystèmes de jeux conçus pour devenir de véritables franchises multiplateformes pérennes. Grâce à des investissements plus

importants et des capacités créatives accrues, elle continuera d'améliorer la qualité des expériences narratives en solo, développera les offres multijoueurs en augmentant la fréquence de publication de contenu, introduira des points de contact free-to-play et intégrera davantage de fonctions sociales.

Cette transaction valorise l'entité à une Valeur d'Entreprise « pre-money » d'environ 4 milliards d'euros, impliquant un multiple de net bookings moyen sur les exercices FY23-FY25E d'environ 4x. Cela met en évidence la qualité des franchises d'Ubisoft, renforce significativement son bilan et permet à l'entreprise de poursuivre ses efforts pour devenir une organisation plus agile tout en libérant le potentiel créatif des équipes de développement pour répondre au mieux aux attentes en constante évolution des joueurs.

Grâce à des investissements plus importants et des capacités créatives accrues, elle continuera d'améliorer la qualité des expériences narratives en solo, développera les offres multijoueurs en augmentant la fréquence de publication de contenu, introduira des points de contact free-to-play et intégrera davantage de fonctions sociales. En parallèle de la création de cette nouvelle entité, Ubisoft se concentrera sur le développement de franchises emblématiques telles que *Tom Clancy's Ghost Recon* et *The Division*, l'accélération de la croissance des titres les plus performants et le développement de nouvelles marques soutenues par des technologies disruptives tout en continuant d'offrir des services en ligne et des moteurs de jeu de pointe.

2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

2.4.1 PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

Acquisitions de sociétés

Néant.

Levée d'options d'achat

Néant.

Ouvertures de filiales

Avril 2024 : Création de la succursale de la société Kolibri Games GmbH en France.

Septembre 2024 : Création de la filiale Ubisoft One SAS en France, renommée Ubisoft Nova SAS en février 2025.

Mars 2025 : Création de la filiale Divertissements Ubisoft Nova Inc. au Canada en mars 2025.

Fusions et liquidations de filiales

Juin 2024 : Fusion de la société Solitaire Games Studio SAS avec la société Green Panda Games SAS.

Juillet 2024 : Fusion de la société Green Panda Games SAS avec la société Ubisoft Mobile Games SARL.

Novembre 2024 : Liquidation de la société Ubisoft SPA en Italie.

Mars 2025 : Liquidation de la société Ubisoft BV aux Pays-Bas.

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)	31/03/25			31/03/24		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net
Comptes IFRS						
Ubisoft Inc. (États-Unis)	662,1	13,9	1,7	950,3	25,3	0,3
dont CA intragroupe	59,5			57,1		
Ubisoft EMEA SAS (France)	665,9	-9,2	-7,1	852,2	15,0	10,8
dont CA intragroupe	35,3			36,8		

Les relations mère-filiales

L'existence des filiales implique :

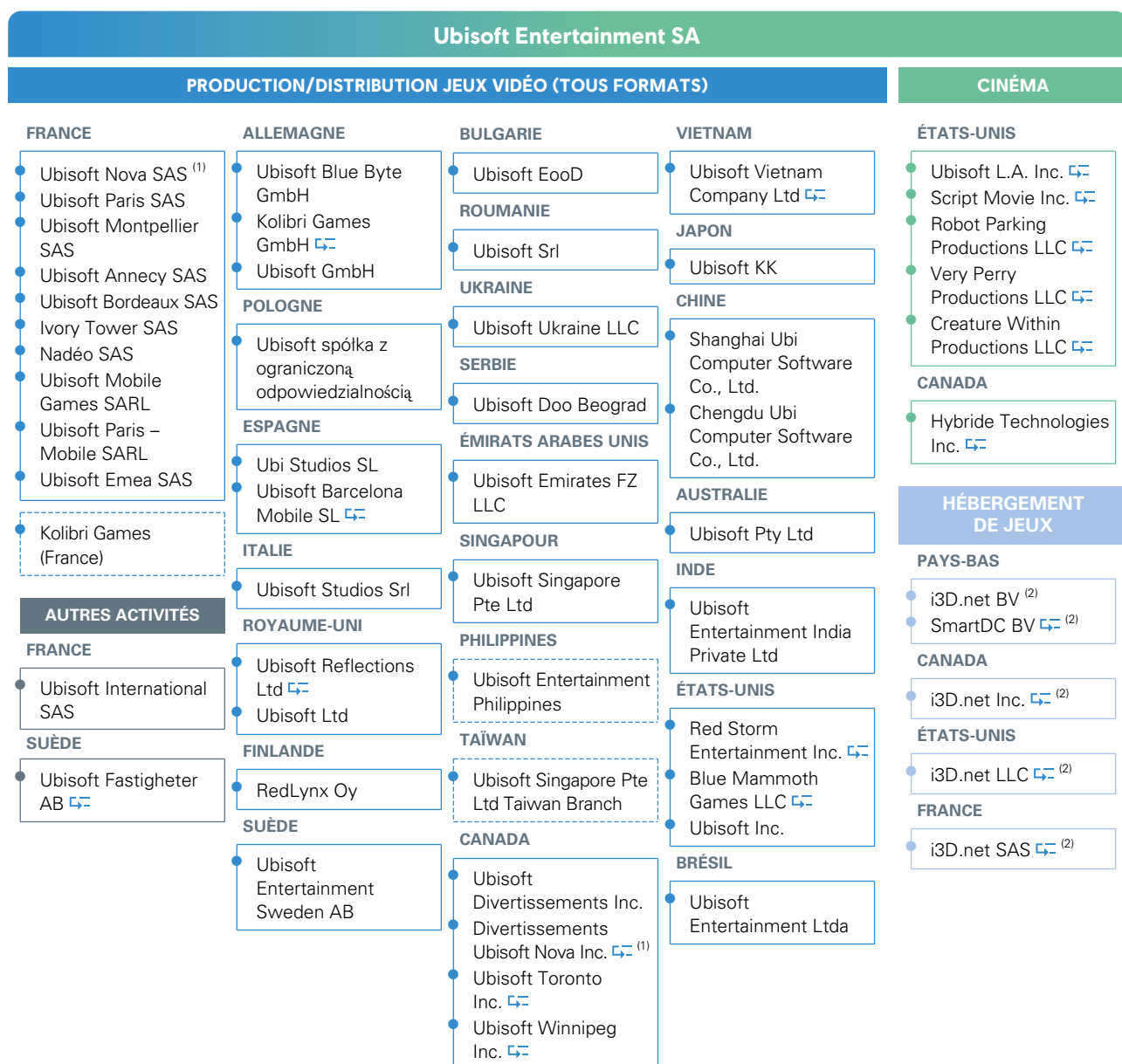
- la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- la facturation aux filiales publishing par la société mère d'une licence de distribution.

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 ⁽¹⁾ au 31 mars 2025. Les sociétés sont détenues, directement ou indirectement, à 100 %, sauf indication contraire.



• Succursale

➡ Détenue indirecte

⁽¹⁾ Communiqué de presse du 27/03/25 (Cf. 2.3)

⁽²⁾ 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 2024-25.

	2024-25	2023-24	2022-23
Investissements liés à la production interne	1 170 M€	1 194 M€	1 259 M€
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	71 386 €	70 570 €	70 986 €

PRÉSENTATION DU GROUPE

► Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement

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 1 795 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 1 236 M€ sur l'exercice 2024-25.

Autres sources de financement

Sur l'exercice 2024-25, 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 un abondement de la souche obligataire à échéance 2027 pour un montant de 75 M€ concomitamment au remboursement partiel de sa ligne crédit Term Loan à échéance décembre 2025 pour un montant de 64,2 M€. Le Groupe a également mis en place un nouveau prêt amortissable de 30 M€ pour une durée de 4 ans et 6 mois. 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 2025, les sources de financement se composent de :

- un crédit syndiqué (Revolving Credit Facility) de 300 M€ avec une maturité au 20 décembre 2028, non utilisé ;
- une ligne de crédit (Term Loan) signée en décembre 2022 pour une durée de trois ans avec un capital restant dû de 153,5 M€ au 31 mars 2025 ;

- deux emprunts obligataires de type OCÉANE : 470 M€ à échéance novembre 2028 et 494,5 M€ à échéance décembre 2031 ;
- un emprunt obligataire pour un montant s'établissant désormais à 675 M€ à échéance novembre 2027 ;
- deux prêts amortissables : le premier de 50 M€ à échéance juillet 2025 ayant un en-cours restant de 8 M€ au 31 mars 2025 ; le second de 30 M€ à échéance 31 janvier 2028, ayant un en-cours restant de 27 M€ ;
- 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 2025, le groupe Ubisoft est en conformité avec ces ratios.

Financement 2025-26

Pour l'exercice 2025-26 Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes décrites ci-dessus mises à sa disposition.

Par ailleurs le Groupe a annoncé le 27 mars 2025 la création, dans le courant de l'année 2025, d'une nouvelle filiale dédiée à ses trois marques phares ainsi que l'investissement par Tencent d'un montant total de 1,16 milliard d'euros pour un intérêt économique d'environ 25 % dans cette nouvelle filiale.

Le produit de cet investissement sera utilisé pour renforcer le bilan d'Ubisoft en réduisant de manière significative sa dette nette consolidée.

2.6 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2024-25 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 des impacts de financement (composantes financement et réductions de prix) ;
- 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,
 - composantes financement sur les contrats de vente,
 - 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 des flux de trésorerie 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 retraite 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 ;
- 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)	31/03/25	31/03/24
Chiffre d'affaires IFRS 15	1 899,2	2 300,9
Retraitements liés à la norme IFRS 15	-52,9	20,5
<i>Composante services</i>	13,9	16,5
<i>Contrats de distribution</i>	-13,6	-23,7
<i>Contrats de licence</i>	-27,6	9,2
<i>Impact financement</i>	-25,6	18,5
Net bookings Non-IFRS	1 846,4	2 321,4
Marge brute Non-IFRS	1 643,6	2 117,1
Frais de Recherche et Développement Non-IFRS	-1 029,2	-1 025,8
Frais Commerciaux et Frais Généraux Non-IFRS	-629,4	-689,9
Résultat opérationnel Non-IFRS	-15,1	401,4
Résultat financier Non-IFRS	-37,5	-40,5
Impôt société Non-IFRS	-17,9	-108,8
RÉSULTAT NET NON-IFRS DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	-70,5	252,0
Résultat net Non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère	-70,7	252,0
Résultat net Non-IFRS attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0,2	0,1
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	1 795,0	1 876,6
Investissements liés à production interne et externe des jeux et films	1 235,6	1 255,8
Effectif	17 782	19 011

La marge brute s'établit en pourcentage du net bookings à 89,0 % et en valeur absolue à 1 643,6 M€, par rapport à la marge brute de 91,2 % (2 117,1 M€) sur 2023-24.

Le résultat opérationnel Non-IFRS s'élève à -15,1 M€, en baisse par rapport aux 401,4 M€ réalisés sur l'exercice 2023-24.

L'écart de résultat opérationnel se décline ainsi :

- baisse de 473,5 M€ de la marge brute ;
La baisse s'explique notamment par la diminution du nombre de contrats de partenariats à forte valeur ajoutée par rapport à l'exercice précédent.
- stabilité des frais de R&D qui s'établissent à 1 029,2 M€ (55,7 % du net bookings) contre 1 025,8 M€ sur 2023-24 (44,2 %) sur l'exercice 2023-24 ;

- diminution de 60,5 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 629,4 M€ (34,1 % du net bookings), par rapport à 689,9 M€ (29,7 %) sur l'exercice précédent :

- les dépenses variables de marketing s'élèvent à 272,0 M€ (14,7 % du net bookings) en baisse par rapport à 286,7 M€ (12,4 %) sur 2023-24 en raison d'un nombre moins élevé de nouvelles sorties cette année,
- les coûts de structure s'élèvent à 357,5 M€ (19,4 % du net bookings) en baisse par rapport à 403,2 M€ (17,4 %) sur 2023-24, grâce aux progrès continus du programme de réduction de coûts.

Le résultat net Non-IFRS part du Groupe ressort à -70,7 M€, soit un résultat net par action (dilué) Non-IFRS de -0,56 €, contre un résultat net Non-IFRS de 252,0 M€ sur 2023-24 ou 1,79 € par action.

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

(en millions d'euros) à l'exception des données par action	2024-25			2023-24		
	IFRS	Ajustements	Non-IFRS	IFRS	Ajustements	Non-IFRS
Chiffre d'affaires IFRS 15	1 899,2		1 899,2	2 300,9		2 300,9
Retraitements liés à la norme IFRS 15		-52,9	-52,9		20,5	20,5
Net bookings		-52,9	1 846,4		20,5	2 321,4
Charges opérationnelles totales	-1 981,9	120,5	-1 861,4	-1 987,3	67,3	-1 920,0
Impact financement	-13,4	13,4	—	—	—	—
Rémunérations payées en actions	-54,5	54,5	—	-59,6	59,6	—
Charges et produits opérationnels non courants	-52,6	52,6	—	-7,6	7,6	—
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	-82,6	67,6	-15,1	313,6	87,8	401,4
Résultat Financier	-64,0	26,5	-37,5	-58,9	18,4	-40,5
Impôts sur les résultats	-12,1	-5,8	-17,9	-96,8	-12,1	-108,8
Résultat net de l'ensemble consolidé	-158,7	88,3	-70,5	157,9	94,2	252,0
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	-159,0		-70,7	157,8		252,0
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0,2		0,2	0,1		0,1
Résultat par action dilué	-1,25	0,69	-0,56	1,24	0,55	1,79

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

La génération de trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS s'élève à 168,8 M€ (contre une consommation de 393,3 M€ en 2023-24).

Ceci reflète d'une part une capacité d'autofinancement Non-IFRS de -240,0 M€ (contre 90,8 M€ pour 2023-24).

Ceci reflète d'autre part un besoin en fonds de roulement Non-IFRS qui diminue de 408,9 M€ contre une hausse de 484,1 M€ lors de l'exercice précédent, notamment généré par la diminution des créances clients pour 351,3 M€.

La situation financière nette Non-IFRS au 31 mars 2025 s'établit à -885,1 M€ contre -985,1 M€ au 31 mars 2024. Cette évolution résulte des éléments suivants :

- trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS : 168,8 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles : -41,2 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux immobilisations financières : -7,9 M€ ;
- augmentation de capital : 38,0 M€ ;
- variation des dettes financières : -338,3 M€ dont 250 M€ de remboursement de l'OCÉANE émise le 24 septembre 2019 ;
- effet des variations de change : -32,6 M€.

PRÉSENTATION DU GROUPE

► Commentaires sur la performance 2024-25 en données Non-IFRS

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

(en millions d'euros)	31/03/25	31/03/24
Flux provenant des activités opérationnelles Non-IFRS		
Résultat net consolidé	-158,7	157,9
+/- Dotations nettes des logiciels de jeux & films	590,0	655,9
+/- Autres dotations nettes sur autres immobilisations	120,7	120,2
+/- Provisions nettes	-7,8	-4,6
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	54,5	59,6
+/- Plus ou moins values de cession	2,5	0,5
+/- Autres produits et charges calculées	46,5	17,2
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-796,9	-887,0
+/- Impact IFRS 15	-47,5	15,1
+/- Impact IFRS 16	-43,1	-43,9
Capacité d'autofinancement Non-IFRS	-240,0	90,8
Stocks	1,9	20,0
Clients	351,3	-499,3
Autres actifs	-2,2	-44,6
Fournisseurs	21,1	39,0
Autres passifs	36,7	0,7
+/- Variation du BFR Non-IFRS	408,9	-484,1
Trésorerie provenant des activités opérationnelles Non-IFRS	168,8	-393,3
Flux des opérations d'investissement		
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-41,9	-116,2
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,8	0,1
<i>Free cash-flow</i>	127,7	-509,4
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-9,5	-5,6
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	1,6	1,0
+/- Variation de périmètre	—	—
Trésorerie provenant des activités d'investissement Non-IFRS	-49,0	-120,6
Flux des opérations de financement		
+ Nouveaux emprunts	733,7	1 170,8
- Remboursement des emprunts	-1 072,0	-978,5
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	38,0	44,9
+/- Reventes / achats d'actions propres	—	11,5
Trésorerie provenant des activités de financement	-300,4	248,7
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-180,6	-265,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 202,4	1 464,6
Effet de change	-32,6	3,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	989,2	1 202,4

2.7 PERSPECTIVES

Après une légère augmentation de 1 % en 2024, (EMEA, Amérique latine, Amérique du Nord et Asie-Pacifique – source Newzoo), le marché mondial des jeux vidéo devrait progresser de 5 % en 2025 (source Newzoo).

L'exercice 2025-26 devrait bénéficier d'un back-catalogue solide, porté notamment par *Assassin's Creed Shadows* et le lancement de *Siege X* qui devrait entraîner une forte progression du net bookings de la franchise, de partenariats récurrents ainsi que du line-up qui inclura : *Anno 117: Pax Romana*, le remake de *Prince of Persia: The Sands of Time*, *Rainbow Six Mobile* et *The Division Resurgence*, ainsi que d'autres titres qui seront annoncés ultérieurement.

Sur cette base, les objectifs du Groupe pour l'exercice 2025-26 sont :

- Net Bookings stable sur un an ;
- résultat opérationnel non-IFRS proche de l'équilibre ;
- Free Cash-Flow négatif ;
- position de dette nette consolidée autour de zéro suite à la clôture de la transaction avec Tencent.

Au-delà de l'exercice 2025-26 le Groupe s'attend à un retour à un résultat opérationnel non-IFRS positif et à une génération de Free Cash-Flow sur l'exercice 2026-27, et à avoir du contenu significatif provenant de ses principales franchises sur les exercices 2026-27 et 2027-28.

RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

3.1 FACTEURS DE RISQUES

3.1.1	Risques liés à l'activité	29
3.1.2	Risques liés aux talents	37
3.1.3	Risques réglementaires	39
3.1.4	Risques technologiques	40

3.2 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

3.2.1	Objectifs et principes généraux	42
3.2.2	Organisation du contrôle interne	42
3.2.3	Les activités de contrôle	45
3.2.4	Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable	46
3.2.5	Surveillance permanente du dispositif de contrôle interne	48
3.2.6	Assurances et couverture des risques	48

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 2025, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, une revue de la cartographie globale des risques a été menée afin de rationaliser leur classification et de renforcer la priorisation des risques présentant un impact significatif. 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	Échec dans le développement et le lancement d'un jeu vidéo	Élevée
	Divulgaration d'informations	Élevée
	Toxicité dans les jeux et services	Élevée
	Inadaptation ou inertie culturelle, organisationnelle et décisionnelle face aux évolutions du secteur du jeu vidéo	Modérée
	Défaillance dans la gestion des données	Modérée
	Perturbation majeure des infrastructures et des opérations	Modérée
	Bashing	Modérée
Risques liés aux talents	Perte de talents et de compétences clés	Élevée
	Défaut d'attractivité de talents clés	Modérée
Risques réglementaires	Non-respect des réglementations en vigueur	Élevée
	Contraction des subventions, aides et crédits d'impôt	Modérée
Risques technologiques	Manque de réactivité face aux évolutions technologiques et aux innovations concurrentielles	Élevée

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

Échec dans le développement et le lancement d'un jeu vidéo

Identification et description du risque

Dans un environnement très compétitif où les joueurs sont très sensibles à la qualité et au contenu des jeux, le succès d'un jeu vidéo repose tant sur l'efficacité de son processus de développement que sur son lancement.

En effet, la défaillance dans le processus de développement d'un jeu vidéo peut conduire à en retarder ou annuler sa sortie notamment en raison :

- de la difficulté à estimer de façon précise le temps nécessaire à son développement ou pour le tester (contrôle qualité) et intégrer les retours utilisateurs (playtest) ;
- des contraintes liées à l'itération 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...) 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.

De même, le lancement d'un jeu vidéo peut être compromis par :

- des problèmes techniques tels que les bugs, les performances médiocres ou serveurs défaillants pouvant altérer l'expérience des joueurs dès les premières heures ;
- une stratégie de communication inadaptée, comme un marketing mal ciblé ou une promesse non tenue dans la version finale du jeu, pouvant entraîner une forte déception des joueurs et nuire à la réputation du jeu ;
- un niveau de qualité inférieur à celui attendu par la communauté des joueurs que ce soit en raison de la communication faite autour du jeu ou de la concurrence qui propose des jeux plus créatifs et novateurs ;
- un gameplay ou des choix artistiques ne correspondant pas aux attentes des joueurs. De même, le business model d'un jeu peut considérablement évoluer entre le moment où sa production est décidée et sa sortie, au point de ne plus correspondre aux attentes du marché ;
- un calendrier de sortie inopportun : lancer un jeu de façon anticipée, sans qu'il soit suffisamment abouti ou le sortir dans la même période que des jeux concurrents – qu'il s'agisse de jeux AAA, de monster games ou de jeux intégrant des innovations techniques/artistiques majeures –, ou encore de façon concomitante à des événements in-game, des mises à jour importantes peu annoncées, ou de contenus pour des jeux à succès plus anciens, peut considérablement limiter son impact commercial ;
- un positionnement trop cher ;
- une critique négative, qu'elle provienne de la presse ou des joueurs, amplifiée par les réseaux sociaux et les plateformes d'évaluation, qui peut nuire à l'image du jeu, voire la réputation de la marque.

Effets potentiels sur le Groupe

La défaillance dans le processus de développement d'un jeu vidéo ou dans son lancement pourrait avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles** : impact en cascade des autres projets en attente de la disponibilité des ressources mobilisées plus longuement sur le projet reporté ;
- **financières** : perte de revenus, augmentation des dépenses de développement et de marketing en cas de non-respect des calendriers de production et de lancement du jeu, pertes de budgets média, pénalités/dédommagement auprès des partenaires commerciaux, remboursement des précommandes des clients, impact négatif sur 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 ;
- **stratégiques** : perte de compétitivité, perte de la fenêtre de visibilité et des partenariats actuels ou futurs, impact négatif sur les réseaux sociaux très viraux, atteinte à la réputation et l'image de marque du jeu, perte de joueurs (déception des joueurs qui se tourneraient vers la concurrence).

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.

Début 2025, le Groupe a ainsi livré une refonte de son processus de suivi de développement de jeux, nommé « Road to Release », en remplacement du « Stage Gate Process » initial.

Cette refonte du processus de développement des jeux permet d'optimiser le pilotage des différentes étapes de développement des projets du Groupe. Elle met l'accent sur les piliers essentiels de la jouabilité et sur les attentes des joueurs, tout en offrant une modularité adaptée à la diversité des projets et un alignement solide entre les différentes parties prenantes impliquées dans la réalisation des projets.

Ce processus permet également, en s'appuyant sur une stratégie globale de planification des ressources, de garantir que les bonnes ressources sont mobilisées au bon moment et sur les priorités adéquates, tout au long du développement, afin de sécuriser une livraison optimale des jeux.

Par ailleurs, le Groupe optimise continuellement ses processus de supervision éditorial, de production, ainsi que de contrôle qualité et de test des jeux afin de garantir un niveau de qualité à la hauteur des attentes du marché et de faire face à la concurrence. Cette démarche se concrétise notamment par les actions suivantes :

- définition de standards de production permettant de formaliser des attendus précis sur les méthodes de production à adopter pour garantir un meilleur alignement des équipes et une plus grande prédictibilité des projets ;
- structuration de l'accompagnement éditorial et créatif à travers le déploiement de méthodologies de cadrage sur les éléments créatifs et de design pour accompagner les équipes tout au long de leur processus de création de nos jeux ;
- renforcement du pilotage du contrôle qualité se matérialisant par l'intégration d'instances de suivi dans le processus « Road to release » comprenant la validation étape par étape des prérequis de qualité et la mise à disposition systématique de rapports couvrant différentes dimensions du contrôle qualité (allant de la résolution de bugs à l'analyse de différents éléments de jouabilité et d'équilibrage du jeu) ;
- intensification des processus globaux visant à standardiser et aligner les pratiques de recherche utilisateurs avec pour objectif constant de placer les joueurs au cœur de la stratégie de développement.

Pour limiter les 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, différentes étapes sont organisées pour réduire les risques liés au lancement d'un jeu :

- des bêtas techniques sont effectuées un an avant sa sortie pour vérifier l'intérêt du jeu auprès d'un nombre restreint de joueurs et tester les aspects techniques ;
- quelques semaines avant le lancement d'un jeu, et avant la phase finale de test, Ubisoft procède à des présentations anticipées (« preview ») d'une version non définitive du jeu auprès de la presse spécialisée et des créateurs de contenus. Cette démarche vise à recueillir leurs premières impressions et à ajuster en conséquence certains éléments du jeu pour répondre au mieux aux attentes du marché ;
- une version bêta du jeu est ouverte à un large public (bêtas marketing) pour attirer les joueurs, créer du buzz, collecter des retours sur le gameplay pour améliorer l'expérience en amont de la sortie ;
- juste avant la sortie officielle du jeu, Ubisoft met à disposition des médias et créateurs de contenus, sous embargo, la version finale du jeu (« review »). Cela leur permet de réaliser des tests complets, de préparer des articles sur la qualité du jeu, ainsi que d'attribuer une note d'évaluation (notamment sur Metacritic). Ces critiques sont essentielles pour les joueurs car elles peuvent influencer directement leur décision d'achat et permettent d'augmenter la couverture médiatique du jeu ;
- des campagnes de content creator permettent de promouvoir activement le jeu par des influenceurs et streamers et générer une visibilité maximale du jeu juste avant ou après le lancement. De même, les partenariats avec les first parties (Sony, Nintendo, Microsoft) offrent une visibilité importante grâce aux plateformes et aux ressources marketing que ces acteurs majeurs du secteur du jeu vidéo mettent à disposition.

Enfin, 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

Divulagation d'informations

Identification et description du risque

La divulgation, volontaire ou involontaire, d'informations sensibles, stratégiques ou confidentielles en dehors du Groupe, ou diffusée à un moment inopportun peut être préjudiciable à Ubisoft.

Les principaux risques identifiés concernent :

- les fuites de données des joueurs : la perte ou la diffusion d'informations personnelles ou comportementales des joueurs peut non seulement nuire à la réputation d'Ubisoft, mais également entraîner des conséquences juridiques et une perte de confiance pouvant mener au désengagement des joueurs ;
- les informations sur le développement des jeux : une communication non maîtrisée sur les projets en cours, les fonctionnalités en développement, les calendriers de sortie ou le contenu des jeux, fragilise l'avance que peut avoir Ubisoft sur ses concurrents et estompe l'effet d'annonce et l'impact des stratégies marketing au moment de la sortie officielle ;
- la divulgation prématurée ou non coordonnée : Une annonce prématurée ou mal orchestrée concernant un nouveau jeu, une mise à jour majeure ou un partenariat stratégique peut compromettre l'effet de surprise et générer de la confusion auprès de la communauté des joueurs ou auprès d'autres parties prenantes.

Dans un secteur aussi concurrentiel que celui du jeu vidéo, le succès d'Ubisoft repose sur sa capacité à développer des contenus innovants, captivants et surprenants pour ses joueurs. Lorsque la confidentialité n'est pas préservée, cela donne aux concurrents l'opportunité de réagir plus rapidement, d'adapter leur stratégie commerciale ou même reproduire certains concepts ou innovations. Cela peut donc réduire considérablement la compétitivité du Groupe et son avantage concurrentiel lors d'un lancement de jeu ou d'une mise à jour majeure.

Par ailleurs, si des informations privilégiées sont divulguées avant une communication officielle par le Groupe, celui-ci pourrait être sanctionné par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Contrôle et atténuation du risque

Afin de pallier ces risques, le Groupe :

- sensibilise les équipes à se conformer aux politiques Groupe en matière de confidentialité et de communication et à utiliser les outils qui s'offrent à elles pour renforcer la protection des données confidentielles ;
- veille à ce que les informations confidentielles ne soient communiquées qu'aux personnes qui en ont besoin, et uniquement après la mise en œuvre des mesures de protection appropriées, comme la mise en place de protections techniques de sécurité et/ou la signature préalable d'accords de confidentialité ;
- a déployé des procédures, outils et politiques de gestion de l'information privilégiée.

Effets potentiels sur le Groupe

Les conséquences liées à la divulgation d'informations sensibles, stratégiques ou confidentielles peuvent être multiples :

- **financières et judiciaires** : mouvement sur le cours boursier (baisse ou hausse brutale du cours), pertes de revenus, pénalités/amendes ;
- **stratégiques** : perte de compétitivité et d'avantage concurrentiel ;
- **réputationnels** : désengagement des joueurs (bad buzz...), atteinte à la réputation d'Ubisoft, perte de confiance des partenaires et investisseurs.

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 leurs effets sur 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 les joueurs des principaux jeux en ligne du Groupe pour évaluer l'efficacité des mesures prises et pour guider et prioriser les futures actions à mettre en place.

Afin d'avoir une expérience de jeu saine, des systèmes de signalement sont systématiquement intégrés 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.

La sécurité des jeux a également été renforcée grâce à l'implémentation de systèmes anti-triche et en employant des hackers éthiques afin de détecter et prévenir ces comportements frauduleux en amont. En parallèle, le Groupe suit activement les feedbacks des joueurs (via les 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.

Plusieurs initiatives de prévention pour lutter contre les comportements toxiques ont également été déployées telles que le code de conduite global « Joueurs », le programme de sensibilisation « Fair Play program » accessible sur Ubisoft Connect, ou des actions plus spécifiques comme 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 », en collaboration avec l'association « Safe In Our World », pour promouvoir une meilleure santé mentale en ligne. Ce guide, destiné tant aux victimes qu'aux auteurs de comportements toxiques, est disponible pour tout joueur impliqué dans un signalement.

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 évoluent continuellement afin d'améliorer l'identification et le signalement de ces comportements, et d'assurer une surveillance proactive et une escalade rapide à nos équipes de modération. En avril 2024, Ubisoft et *Tom Clancy's Rainbow Six Siege* se sont associés à Bodyguard afin de renforcer la modération en temps réel du chat textuel sur PC. Ce dispositif répond par ailleurs aux exigences légales obligeant le Groupe, depuis février 2024, à transmettre des rapports de transparence aux autorités européennes sur les contenus illégaux.

Ubisoft collabore également avec les acteurs majeurs du secteur à travers des instances de partage de connaissances et d'informations, comme le « Thriving in Games Group », et participe aux groupes de travail de l'ESA (Entertainment Software Association), tout en développant des actions conjointes 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.

Depuis septembre 2024, les enfants à partir de 7 ans peuvent créer un compte Ubisoft, avec des paramètres de protection adaptés à leur âge. Pour accompagner ce dispositif, Ubisoft propose aux parents des outils de gestion disponibles en ligne, leur permettant de contrôler la liste des amis, les discussions, la visibilité du profil, l'accès aux contenus, les dépenses en monnaie virtuelle et de recevoir des rapports d'activité détaillés.

Le Groupe renforce, par ailleurs, sa collaboration avec les autorités locales pour mieux former ses équipes internes et accélérer la prise en charge en cas de 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 pour stopper les activités frauduleuses.

Inadaptation ou inertie culturelle, organisationnelle et décisionnelle face aux évolutions du secteur du jeu vidéo

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 et de mieux faire (surenchère de projets) nécessitent d'être canalisés car cela peut s'avérer contre-productif ou être 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.

D'autre part, en cas d'incapacité ou d'inertie du Groupe à faire évoluer sa structure organisationnelle et décisionnelle face aux évolutions rapides du secteur du jeu vidéo, cela pourrait compromettre sa compétitivité, son innovation, son efficacité opérationnelle et sa capacité à retenir les talents. De même, un manque de flexibilité dans la structure organisationnelle peut entraîner une prise de décision trop lente, notamment dans un environnement aussi dynamique que celui du jeu vidéo et conduire à se faire distancer par des concurrents plus réactifs.

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 continue de déployer au niveau du siège des équipes d'experts dans les départements éditorial et production, chargées d'accompagner et de conseiller les équipes des studios.

Afin de réaffirmer l'ADN créatif d'Ubisoft tout en répondant aux nouveaux défis du marché, plusieurs initiatives et bonnes pratiques ont été mises en œuvre telles que la promotion d'une culture du prototypage ou encore la constitution d'équipes réduites en phase de conception.

Par ailleurs, Ubisoft sollicite le « Senior Tech Committee », qui intègre des personnes représentatives des projets et réunit tous les « leaders Tech » du Groupe. Son objectif est d'aider à faire les bons choix, d'anticiper les ruptures technologiques à venir, ainsi que de conseiller le Groupe sur les principaux défis technologiques stratégiques et sur les orientations à prendre pour répondre au mieux aux attentes du marché.

Effets potentiels sur le Groupe

L'inadaptation ou l'inertie culturelle, organisationnelle et décisionnelle du Groupe face aux évolutions du secteur du jeu vidéo pourrait entraîner :

- une perte de compétitivité ;
- un manque de réactivité ;
- 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, démotivation.

RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

► Facteurs de risques

Défaillance dans la gestion des données

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, notamment :

- la complexité de l'accès et du traitement de l'information liée à la diversité des systèmes d'information et des outils utilisés au sein du Groupe ;
- l'insuffisance d'outils performants et adaptés, permettant de générer et d'utiliser les données de manière pertinente et en temps voulu. De même, un retard dans la migration vers des processus plus automatisés ou dans l'adoption de nouvelles technologies (intelligence artificielle...) pourrait faire perdre au Groupe des opportunités d'optimisation d'exploitation des données ;
- 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 deux pilotes : une plateforme d'analyse de données de la production de nos jeux (PIC, Production Intelligence Center) et un outil sous forme de liste des prérequis de production (PSI, Production Success Index), à des fins de suivi de projets et d'aide à la prise de décision, pour les jeux en cours de développement et les jeux live. Ces outils permettent d'analyser et d'affiner la gestion du projet et assurent l'intégration d'un ensemble de standards et de guidelines de développement. En 2024, dans une démarche visant à instaurer un langage commun d'analyse de production, ces deux pilotes ont été présentés à de nombreux acteurs du Groupe. Par ailleurs, la revue des processus « PIC » et du « PSI » est désormais systématiquement intégrée en amont de chaque étape majeure de la production (dite « Gate »). De plus, le « Production Success Index » a été redéfini en « Project Success Index », afin d'intégrer des critères d'évaluation et de suivi relatifs au contrôle qualité, au co-développement et à la technologie.

Le Groupe a également déployé des outils de surfacage et d'agrégation des indicateurs clés de suivi des projets (Production, Finance, Staffing) s'appuyant sur les outils de référence déjà en place (tels que le PIC pour les indicateurs de production). Cette démarche vise à avoir une vision d'ensemble cohérente et à renforcer l'efficacité du pilotage opérationnel et stratégique.

Effets potentiels sur le Groupe

Les données étant un élément déterminant dans tous les processus de décision, 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.

Perturbation majeure des infrastructures et des opérations

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...).

L'indisponibilité ou la défaillance des équipes internes peut également avoir des conséquences sur les opérations, comme des retards, des coûts accrus (notamment par le recours à des sous-traitants) et une baisse de qualité (bugs, problèmes techniques).

Par ailleurs, une catastrophe naturelle (ex. : endommagement de câbles sous-marins entraînant une coupure internet, destruction partielle ou totale de sites...), la survenance d'une crise sanitaire non ou mal anticipée (venant modifier les modalités de travail usuelles ou rendant indisponible partiellement ou totalement les collaborateurs) ou encore une crise géopolitique de grande ampleur dans une zone géographique où Ubisoft opère, pourraient perturber les opérations du Groupe et affecter ses activités.

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.

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.

Par ailleurs, Ubisoft a élaboré des programmes de résilience pour les services critiques, incluant des plans de continuité d'activité en cas de perturbation majeure ou pour faire face aux situations de crise de façon appropriée et garantir ainsi la continuité des activités essentielles.

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.

La survenance d'une catastrophe naturelle, d'une crise sanitaire ou géopolitique de grande ampleur pourrait perturber les opérations (interruption d'activité, retard dans le développement des jeux, service en ligne indisponible...), affecter les équipes (désorganisation, pertes ou indisponibilités des collaborateurs...), engendrer des surcoûts pour assurer la continuité de l'activité.

Bashing

Identification et description du risque

Ubisoft est exposé à des risques d'atteinte à sa réputation résultant de phénomènes de bashing en ligne, entendus comme des campagnes de critiques massives, parfois virulentes et organisées, à l'encontre de ses produits, de ses équipes ou de ses prises de position publiques. Ces campagnes peuvent survenir sur les réseaux sociaux, les plateformes de diffusion de contenu, ou dans certains médias spécialisés, notamment à la suite de décisions stratégiques, de problèmes techniques affectant les jeux, ou d'interventions perçues comme controversées par certains segments du public.

L'évolution de la perception de l'industrie vidéoludique en tant que médium culturel et artistique entraîne également une augmentation des critiques fondées sur des considérations idéologiques ou sociétales, au détriment parfois des aspects techniques ou de gameplay. Cette tendance accroît le risque pour les éditeurs comme Ubisoft d'être exposés à des controverses relatives aux normes sociales, morales ou identitaires liées à leurs productions.

Contrôle et atténuation du risque

Afin de prévenir et de limiter ces risques, Ubisoft :

- a mis en place des dispositifs internes de veille réputationnelle, de gestion de crise et de modération des contenus ;
- a adapté sa stratégie de communication pour intégrer ce nouveau contexte et les services juridiques et ressources humaines ont développé des processus adaptés pour répondre à ces attaques réputationnelles ;
- fait également appel à des partenaires externes pour l'épauler dans sa stratégie de veille et de gestion des crises.

Effets potentiels sur le Groupe

De tels événements sont susceptibles d'avoir un impact défavorable significatif sur l'image d'Ubisoft et sur la perception de ses marques par les consommateurs, les partenaires commerciaux et les autres parties prenantes. Ils peuvent notamment entraîner :

- une altération de la confiance des joueurs et une diminution de l'engagement utilisateur ;
- une réduction des ventes, des précommandes ou des achats intégrés ;
- une augmentation des coûts liés à la gestion de crise, à la modération des contenus ou à la refonte d'éléments de jeu contestés ;
- une volatilité accrue de la fréquentation sur les plateformes d'Ubisoft ou de ses partenaires.

Dans les cas les plus extrêmes, ces campagnes peuvent conduire à des appels au boycott ou à des actions coordonnées nuisibles aux intérêts économiques du Groupe.

3.1.2 RISQUES LIÉS AUX TALENTS

Perte de talents et de compétences clés

Identification et description du risque

Le départ inattendu de l'un des membres du top management, dont le Président-Directeur général et les Directeurs généraux délégués, suite à un événement imprévu (accident, maladie, décès...) ou un départ mal anticipé, pourrait affecter le Groupe dans sa prise de décisions opérationnelles et stratégiques. De la même façon, le départ soudain de membres des core teams des jeux pourrait être néfaste au développement du Groupe et pourrait impacter significativement sa ligne éditoriale.

La réussite du Groupe repose également sur le savoir-faire et des compétences de ses équipes dans 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. Le Groupe est ainsi exposé à une situation de dépendance vis-à-vis de certains talents clés dont la créativité ou l'expertise technique est rare et 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 ;
- un environnement qui ne répond pas aux aspirations des talents, en termes de culture d'entreprise, d'environnement de travail ou d'adhésion à certaines technologies (blockchain...).

Contrôle et atténuation du risque

Différentes initiatives sont mises en œuvre telles que :

- la formulation de recommandations, par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, relatives au plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux en cas de vacance imprévisible ;
- la mise en place progressive d'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 des studios. Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a continué à faire évoluer ce plan, au travers de l'identification des talents et expertises clés ainsi que les rôles critiques, pour commencer à mettre en place un suivi de rétention et de plans de successions individuels pour les rôles clés incluant le développement interne et un vivier de talents externes ;
- le suivi du niveau d'engagement et de la mise en œuvre d'une communication adaptée, le renforcement de la culture d'entreprise, le développement d'une politique de rémunération différenciée et un modèle de collaboration inter-studios permettant de valoriser la motivation et le partage d'expertise, de savoir-faire et de technologies ;
- 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...) ;
- le lancement de « Ubisoft Leadership Academy », comprenant des formations, en présentiel ou 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 talents et de compétences clés pourrait avoir des conséquences multiples :

- **opérationnelles et techniques** : flottement dans la prise de décisions, manque de réactivité et perte de compétitivité, 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 ;
- **stratégiques** : remise en cause de la chaîne de décisions, pression pour trouver une solution de gouvernance en urgence.

Défaut d'attractivité de talents clés

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 un environnement qui ne répond pas aux aspirations des talents (ex. : environnement de travail) peut également impacter leur attractivité.

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** : 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.

Contrôle et atténuation du risque

Ubisoft mène une politique sélective 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 cinq 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 % 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.

3.1.3 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

Non-respect des réglementations en vigueur

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*, des monnaies virtuelles, du temps de jeu, du sunset des jeux, de la protection des joueurs mineurs, des opérations marketing et de communication, des données personnelles des joueurs et des relations d'affaires.

Effets potentiels sur le Groupe

Le non-respect des réglementations en vigueur peut 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.

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 ainsi que sur le marketing des jeux, incluant une proximité forte avec les opérationnels en charge du développement et du marketing 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

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.

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.

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.

3.1.4 RISQUES TECHNOLOGIQUES

Manque de réactivité face aux évolutions technologiques et aux innovations concurrentielles

Identification et description du risque

Dans un environnement en constante évolution, marqué par une innovation rapide et une concurrence accrue, Ubisoft doit faire preuve d'agilité et d'anticipation pour préserver sa compétitivité. En l'occurrence, le secteur du jeu vidéo connaît de profondes transformations liées à l'évolution des modèles économiques (abonnement, dématérialisation) et à l'émergence de technologie de rupture. Ces évolutions exigent des investissements importants en recherche et développement, mais aussi une capacité d'adaptation continue.

Parmi les évolutions les plus structurantes :

- l'intelligence artificielle (IA) générative et le machine learning redéfinissent les processus de création et de production. En s'intégrant aux outils de développement, ces technologies permettent d'assister les équipes, de générer des contenus plus rapidement et d'enrichir les expériences de jeu. Elles ouvrent la voie à une création plus itérative, plus immersive, et potentiellement plus efficiente. Leur adoption comporte cependant certains risques, notamment sur les plans éthique (biais, atteinte au respect de la vie privée...), juridique (propriété intellectuelle) ou organisationnel. Par ailleurs, l'essor de l'IA générative pourrait réduire les barrières à l'entrée pour de nouveaux acteurs, en facilitant la création de jeux visuellement riches et dotés de narrations sophistiquées. Dans ce contexte, la différenciation ne repose plus uniquement sur les ressources ou les marques du Groupe, mais sur sa capacité à rester en tête de la course technologique et créative ;
- le cloud gaming, bien que porteur de potentiel à moyen terme, progresse de manière inégale selon les marchés. Il pourrait élargir les possibilités technologiques des jeux et offrir des expériences plus accessibles, mais reste soumis à des contraintes techniques, économiques et réglementaires ;
- le cross play continue de s'imposer comme un standard attendu des joueurs, facilitant des expériences multi-joueurs fluides entre différentes plateformes et renforçant l'aspect communautaire ;
- l'évolution du hardware (consoles, PC, mobile) appelle à une réactivité continue pour tirer parti des dernières capacités techniques et répondre aux attentes des joueurs.

Dans ce contexte et dans un marché du jeu vidéo hautement concurrentiel, se démarquer et réussir nécessite d'atteindre un niveau de qualité globale toujours plus élevé. Pour y répondre, la technologie joue un rôle clé en étant portée par les équipes technologiques du Groupe et partagée aux différents projets pour assurer un haut standard de qualité.

Pour conserver son avance, Ubisoft doit adapter ses productions à ces nouveaux usages, tout en développant des partenariats stratégiques avec les leaders du secteur (Sony, Microsoft, Nintendo) et des acteurs spécialisés dans l'IA, les infrastructures ou les outils de production. Un manque d'anticipation pourrait contraindre le Groupe à recourir à des solutions externes standards, parfois conçues par des concurrents, au détriment de sa différenciation et de son autonomie technologique.

Bien qu'Ubisoft s'engage activement dans cette dynamique d'innovation, le risque subsiste de voir un concurrent adopter plus rapidement une technologie de rupture, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle, et en tirer un avantage compétitif. Dans ce contexte, l'enjeu majeur pour le Groupe réside dans sa capacité à expérimenter, intégrer et diffuser efficacement ces nouvelles technologies – tout en gérant les enjeux humains et organisationnels qu'elles soulèvent – sur un marché toujours plus dynamique et exigeant.

Effets potentiels sur le Groupe

L'incapacité du Groupe à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie, ainsi qu'à l'apparition d'innovations et de modèles économiques de rupture, auxquels Ubisoft ne saurait pas s'adapter suffisamment vite, 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 ;
- une perte de rentabilité et de résultats futurs.

Contrôle et atténuation du risque

Pour pallier ces risques et réagir rapidement aux évolutions technologiques et aux innovations concurrentielles, 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 ;
- 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 a mis en place des partenariats avec les meilleurs acteurs du marché ;
- 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 ;
- collabore avec les universités sur la recherche fondamentale ;
- 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 ; notamment sur le sujet de l'IA générative ;
- s'engage à aborder de manière proactive les enjeux liés à l'IA générative en instaurant un cadre clair, responsable et collaboratif. L'objectif est de permettre à l'ensemble des équipes d'explorer pleinement le potentiel de l'IA générative, tout en garantissant une intégration harmonieuse dans les processus de production. Ce travail d'accompagnement vise à favoriser l'adhésion de tous et à inscrire ces technologies dans une démarche d'innovation collective, au service de la créativité et de la qualité ;
- continue à explorer, expérimenter et intégrer rapidement les innovations technologiques afin de conserver un temps d'avance, nourrir l'ambition créative de ses équipes et maintenir une proposition de valeur forte et unique sur un marché en constante évolution ;
- sollicite les « leaders Tech » du Groupe à participer activement aux différents organes décisionnels, pour orienter les choix technologiques clés, anticiper les ruptures à venir et éclairer les grandes orientations stratégiques. Leur implication permet d'aligner les décisions sur les réalités du terrain, d'identifier en amont les opportunités et les risques, et de s'assurer que les solutions adoptées répondent au mieux aux attentes du marché comme aux ambitions créatives du Groupe.

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

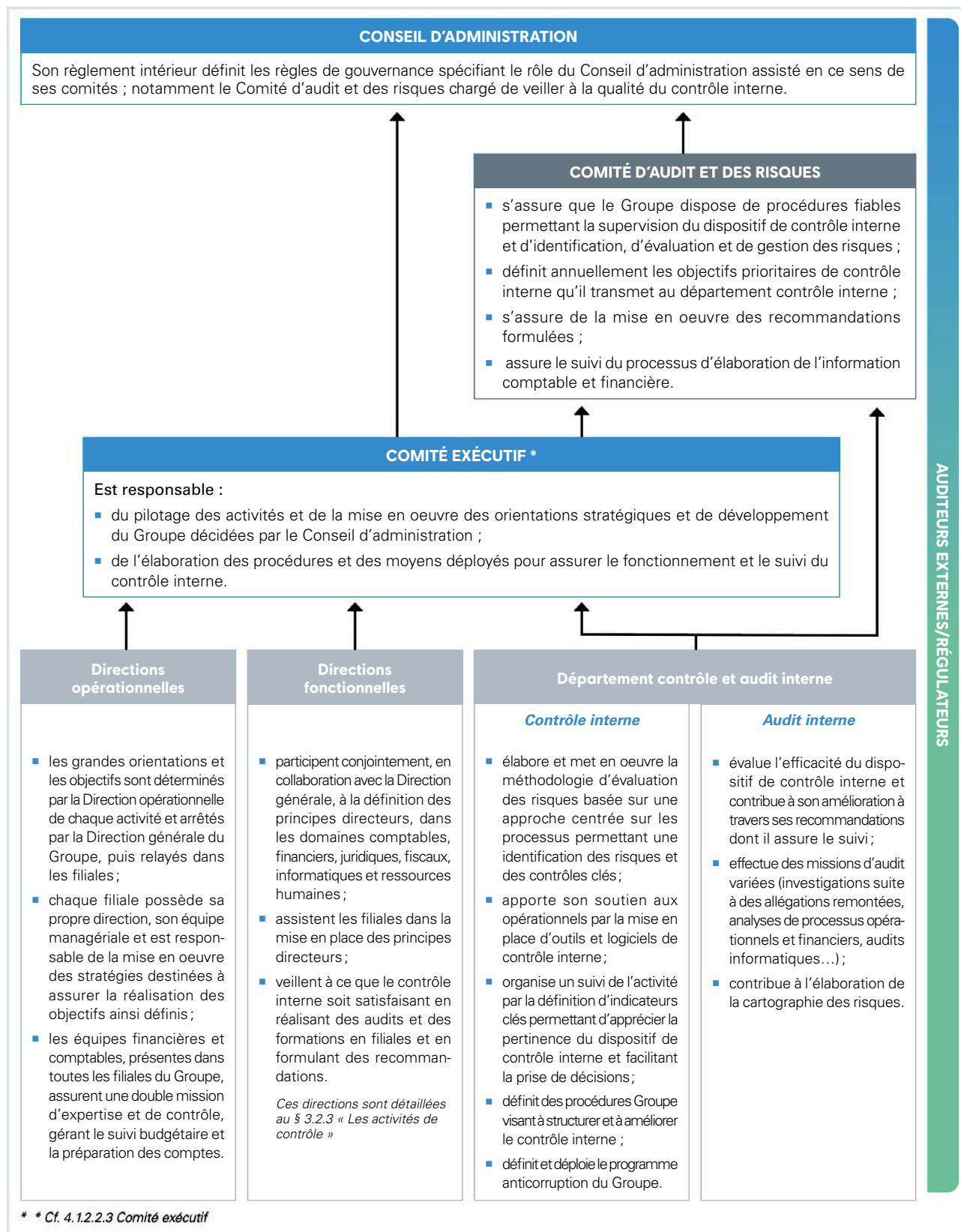
Le dispositif de contrôle interne repose sur une dynamique forte d'autonomie et de collaboration au sein des équipes du Groupe, favorisant l'alignement des objectifs, des ressources et des moyens mis en œuvre. Il s'articule autour de la définition claire des objectifs et délégations, d'une politique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



RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

► Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

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 par la Direction administrative, en fonction de l'évolution du rôle, des descriptions de postes et des responsabilités des délégataires. La Direction de la trésorerie veille ensuite à la mise à jour des outils Groupe relatifs aux moyens de paiement.

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

Dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft actualise régulièrement sa cartographie globale des risques pour tenir compte d'un environnement de plus en plus exposé aux changements (réglementaires, économiques...). Celle-ci est communiquée au Comité d'audit et des risques, puis au Conseil d'administration. 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 le 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, réalisée 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 14 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. 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 présentiels sont régulièrement dispensées aux membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif ;
- des procédures d'évaluation des tiers déployées notamment sur tous les nouveaux fournisseurs, les clients et d'autres types de tiers ;
- 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 2025, plusieurs actions ont été menées afin de renforcer le dispositif de conformité du Groupe :

- le code de conduite a fait l'objet d'une campagne annuelle de sensibilisation et a été signé par 90,5 % des collaborateurs au 31 mars 2025 ;
- le module de formation anticorruption a été revu et redéployé en février 2025 afin de remettre à niveau l'ensemble des collaborateurs. Au 31 mars 2025, ce programme a été suivi par 91,1 % des collaborateurs du Groupe ;
- le processus d'évaluation des nouveaux fournisseurs a été digitalisé grâce au déploiement d'une solution externe et un accompagnement opérationnel ciblé.

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'uniformité. Ces procédures sont mises à disposition des équipes concernées grâce aux outils collaboratifs développés par le Groupe.

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

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 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. Elle 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'intérêt, 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 les relations bancaires, le développement des solutions de centralisation du cash et les prévisions de trésorerie. En France, 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 procédures d'autorisation prédéfinis. La Direction de la trésorerie accompagne les filiales du Groupe dans le déploiement d'outils Groupe 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, droit social... 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 95 % du chiffre d'affaires du Groupe et 98 % de la production immobilisée au 31 mars 2025. 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, le Groupe a poursuivi sa démarche d'intégration et d'automatisation des outils vers 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 88 % du chiffre d'affaires Groupe et 63 % de la production immobilisée) ;
- d'audits complets ou de revues limitées en clôture annuelle selon l'importance de la filiale (permettant ainsi de couvrir 98 % du chiffre d'affaires Groupe et 91 % 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 de la liasse de consolidation ;

- d'un manuel de consolidation ;
- d'un manuel des 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 2024-25 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) ;

- l'implication de l'équipe contrôle interne dans les phases de conception de la future solution Cloud d'Oracle afin de sécuriser les processus clés et renforcer la robustesse des dispositifs de contrôle associés ;
- 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 2025-26, 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 trois 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 89 % du chiffre d'affaires physique du Groupe à fin mars 2025.

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 ;
- **les assurances santé et prévoyance** : le Groupe met en place des dispositifs de couverture santé et prévoyance au bénéfice de l'ensemble de ses salariés. Ces programmes visent à garantir une prise en charge efficace des frais médicaux, hospitaliers et pharmaceutiques, ainsi qu'une protection financière renforcée en cas d'incapacité de travail, d'invalidité ou de décès. Ces couvertures, adaptées aux spécificités régionales et aux exigences réglementaires locales, témoignent de l'engagement du Groupe à assurer le bien-être et la sécurité financière durable de ses collaborateurs ;
- **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 2025 s'est élevé à 2 M€ hors assurance-crédit.



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE 50

- 4.1.1 Présentation du Conseil d'administration et de ses comités 51
- 4.1.2 Organisation de la gouvernance 74

4.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX 96

- 4.2.1 Politique de rémunération (vote « *Ex Ante* ») 97
- 4.2.2 Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 (vote « *Ex Post* ») 109
- 4.2.3 Rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce 121

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

AG 2025 : Assemblée générale mixte du 10 juillet 2025

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

Le présent chapitre constitue le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise présenté à l'AG, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, alinéa 6 du Code de commerce.

Il comprend les informations visées aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-8, I. à L. 22-10-11 du Code de commerce, à l'exception de la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière (visée au 7° de l'article L. 22-10-10) figurant au chapitre 3 ci-avant. Des renvois ont, par ailleurs, été intégrés dans la présente partie afin d'indiquer le chapitre du Document d'Enregistrement Universel auquel se référer, le cas échéant.

Il est recommandé de le lire conjointement avec le rapport de durabilité qui figure au chapitre 5.

Il a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 14 mai 2025, 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 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

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.

4.1.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

4.1.1.1 Présentation synthétique au 14 mai 2025



14

ADMINISTRATEURS/RICES

12

nommé(e)s par l'assemblée générale

dont 1

ADMINISTRATEUR représentant
les salariés actionnaires

et 2

ADMINISTRATEURS
élus par les salariés

1

ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE
INDÉPENDANTE

54,55 %

ADMINISTRATRICES
INDÉPENDANTES ⁽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

58,86 ANS

de moyenne d'âge

36 %

DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE
ou DE DOUBLE NATIONALITÉ ⁽³⁾

(1) Les administrateurs 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 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) 2 de nationalité étrangère et 3 de double nationalité/3 administrateurs/rice étant basé(e)s à l'étranger

Le Conseil d'administration

14

ADMINISTRATEURS/RICES

96,89 % ⁽¹⁾TAUX DE PARTICIPATION
MOYEN AUX RÉUNIONS
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION FY2554,55 % ⁽²⁾TAUX D'INDÉPENDANCE
DES ADMINISTRATEURS54,55 % ⁽³⁾TAUX
DE FÉMINISATION> Yves
GUILLEMOTPrésident-Directeur
général
Administrateur
64 ans
Nationalité française> Claude
GUILLEMOTDirecteur général
délégué en charge
des opérations
Administrateur
68 ans
Nationalité française> Michel
GUILLEMOTDirecteur général
délégué en charge
du développement,
de la stratégie
et de la finance
Administrateur
66 ans
Nationalité française> Gérard
GUILLEMOTDirecteur général
délégué en charge
de l'édition
Administrateur
63 ans
Nationalité
franco-américaine> Christian
GUILLEMOTDirecteur général
délégué en charge
de l'administration
Administrateur
59 ans
Nationalité française> Claude
FRANCEAdministratrice
INDÉPENDANTE
62 ans
Nationalité française> Laurence
HUBERT-MOYAdministratrice
INDÉPENDANTE
63 ans
Nationalité française> Corinne
FERNANDEZ-
HANDELSMANAdministratrice
INDÉPENDANTE
63 ans
Nationalité française> Belén
ESSIEUX-TRUJILLOAdministratrice
INDÉPENDANTE
59 ans
Nationalité espagnole> Katherine
HAYSAdministratrice
INDÉPENDANTE
49 ans
Nationalité
américaine> Olfa
ZORGATIAdministratrice
INDÉPENDANTE
51 ans
Nationalité
franco-tunisienne> John
PARKESAdministrateur
représentant
les salariés
actionnaires
55 ans
Nationalité
franco-anglaise> Lionel
BOUCHETAdministrateur
représentant
les salariés
51 ans
Nationalité française> Fabian
SALOMONAdministrateur
représentant
les salariés
51 ans
Nationalité française

(1) Sur la base de 15 séances (inclus les administrateurs dont le mandat a expiré à l'issue de l'AG 2024 (Cf. 4.1.2.4.2))

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

(3) Les administrateurs 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



> **Olfa
ZORGATI**

Administratrice
indépendante

100 %

D'INDÉPENDANTS

100 %

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY25

100 %

D'ASSIDUITÉ



COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE



> **Laurence
HUBERT-MOY**

Présidente
Administratrice
indépendante



> **Corinne
FERNANDEZ-
HANDELSMAN**

Administratrice
indépendante



> **Belén
ESSIOUX-
TRUJILLO**

Administratrice
indépendante



> **Lionel
BOUCHET**

Administrateur
représentant
les salariés

100 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTES

100 % ⁽²⁾

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY25

100 %

D'ASSIDUITÉ



COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE



> **Corinne FERNANDEZ-
HANDELSMAN**

Présidente
Administratrice
indépendante



> **Gérard
GUILLEMOT**

Administrateur



> **John
PARKES**

Administrateur
représentant les salariés
actionnaires

50 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTS

50 % ⁽²⁾

DE FEMMES

2

RÉUNIONS FY25

100 %

D'ASSIDUITÉ

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

(2) Les administrateurs 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

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

4.1.1.2.1 Présentation synthétique au 14 mai 2025

Nom	Informations personnelles				Position au sein du Conseil			Participation (FY25)				Mandats sociétés cotées ⁽²⁾ (hors groupe Ubisoft)
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions (14/05/25)	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	64	M	Française	728 084	28/02/88	2028	37	100 %	—	—	—	0
Claude Guillemot, DGd	68	M	Française	252 234	28/02/88	2028	37	100 %	—	—	—	1
Michel Guillemot, DGd	66	M	Française	242 784	28/02/88	2025	37	93 %	—	—	—	1
Gérard Guillemot, DGd	63	M	Franco-américaine	199 660	28/02/88	2028	37	100 %	—	—	100 %	1
Christian Guillemot, DGd	59	M	Française	68 493	28/02/88	2025	37	100 %	—	—	—	1
ADMINISTRATRICES QUALIFIÉES D'INDÉPENDANTES												
Claude France	62	F	Française	500	05/07/22	2025	3	100 %	100 % ⁽³⁾	—	—	0
Laurence Hubert-Moy	63	F	Française	414	27/06/13	2025	12	87 %	100 %	100 % ⁽³⁾	—	0
Corinne Fernandez-Handelsman	63	F	Française	260	22/09/17	2025	8	87 %	—	100 %	100 % ⁽³⁾	0
Belén Essioux-Trujillo	59	F	Espagnole	235	08/12/20	2027	4,5	93 %	—	100 %	—	0
Katherine Hays	49	F	Américaine	500	27/09/23	2026	2	100 %	—	—	—	0
Olfa Zorgati	51	F	Franco-tunisienne	415	27/09/23	2026	2	100 %	100 %	—	—	0
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES												
John Parkes	55	M	Franco-anglaise	185 ⁽⁴⁾	02/07/20	2028	5	93 %	—	—	100 %	0
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS												
Lionel Bouchet	51	M	Française	148 ⁽⁴⁾	07/03/18	2026	7	100 %	—	100 %	—	0
Fabian Salomon	51	M	Française	0 ^{(4) (5)}	11/07/24	2028	1	100 %	—	—	—	0

(1) Sur la base de 15 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) Présidente des comités sur FY25

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

(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)

4.1.1.2.2 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux au 31 mars 2025

**Yves GUILLEMOT****Président-Directeur général/administrateur****64 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

728 084

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 31/03/25**FRANCE****Président** d'Ubisoft Annecy SAS, Ubisoft International SAS, Ubisoft Paris SAS, Ubisoft Montpellier SAS, Ubisoft EMEA SAS, Nadéo SAS, Ivory Tower SAS, Ubisoft Bordeaux SAS, i3D.net SAS, Ubisoft Nova 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), 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), i3D.net Inc. (Canada), Divertissements Ubisoft Nova Inc. (Canada), Ubisoft CRC Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft Entertainment India Private Ltd (Inde), Ubisoft Inc. (États-Unis), Red Storm Entertainment Inc. (États-Unis)**Administrateur exécutif** de Shanghai Ubi Computer Software Co., Ltd. (Chine), Chengdu Ubi Computer Software Co., Ltd. (Chine)**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 31/03/25

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, Owlent SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, Ubisoft Création SAS, 1492 Studio SAS, Green Panda Games SAS, Puzzle Games Factory SAS, Solitaire Games Studio SAS**Gérant** d'Ubisoft Motion Pictures SARL, Ivory Art & Design SARL

ÉTRANGER

Président et administrateur d'Ubisoft Éditions Musique Inc. (Canada), Ubisoft Nordic A/S (Danemark)**Administrateur** d'Hyper Beats Ltd (Royaume-Uni), Ubisoft SpA (Italie), Ubisoft BV (Pays-Bas), BMG Europe BV (Pays-Bas), Performance Group BV (Pays-Bas), SmartDC Holding BV (Pays-Bas), SmartDC Heerlen BV (Pays-Bas)**Liquidateur** d'Ubisoft SpA In Liquidazione (Italie)**Vice-Président** d'Ubisoft Inc. (États-Unis)**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)}

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****68 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Administrateur d'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 31/03/25

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)**Représentant légal** 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

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

66 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

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

Directeur général de Guillemot Brothers SAS

Administrateur d'AMA SA

Président de Playwing Design SAS, Playwing Development SAS

Représentant social en France de la société de droit étranger Artificial Intelligence Research Lab Ltd

ÉTRANGER

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

Président et Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni)

Directeur d'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 2028

(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**

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

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

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 31/03/25

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 31/03/25

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****59 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

Président et administrateur d'AMA SA**Président** de Guillemot Brothers SAS, 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 Directeur de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Inc. (États-Unis), AMA Xperteye Limited (Hong-Kong), AMA (Shanghai) Co., Ltd. (Chine), AMA Xperteye KK (Japon)**Administrateur** de Playwing Entertainment SL (Espagne), 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 et Directeur** d'AMA Corporation PLC ⁽³⁾ (Royaume-Uni), AMA Xperteye Ltd (Royaume-Uni)**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

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

Directeur général d'AMA SA**Président** d'AMA Opérations SAS, AMA Research and Developement SAS, SAS du Corps de Garde**Liquidateur** de SAS du Corps de Garde

ÉTRANGER

Président-Directeur général et administrateur d'AMA L'Œil de l'Expert Inc. (Canada)**Président-Directeur général** d'AMA Xperteye Inc. (États-Unis)**Directeur général** d'AMA Corporation PLC ⁽³⁾ (Royaume-Uni), AMA Xperteye Ltd (Royaume-Uni)**Administrateur** d'AMA Xperteye S.R.L (Italie), AMA Xperteye SL (Espagne)

(1) Échéance du mandat d'administrateur / Expiration du mandat de Directeur général délégué à l'issue de l'AG 2028

(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

**Claude FRANCE**

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

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

05/07/22

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

500

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

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

N/A**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

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

27/06/13

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

414

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

Ubisoft Entertainment SA

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25**

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25**

FRANCE

Professeure à l'Université de Rennes**Membre** de la Mission régionale d'Autorité Environnementale de Bretagne

ÉTRANGER

N/A**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

Membre du Comité des programmes scientifiques du Centre national d'études spatiales**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 de 2018 à 2024, 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 Kemap, qui propose des services dédiés aux professionnels de l'aménagement à partir de l'exploitation de données spatiales et aéroportées. Elle est membre de la mission régionale d'autorité environnementale Bretagne depuis 2023. Dans le cadre de ses travaux de recherche actuels portant sur le traitement de grandes séries de données avec des algorithmes d'intelligence artificielle, 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****63 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

22/09/17

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

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

N/A

ÉTRANGER

N/A**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, qu'elle préside. Elle est diplômée de HEC Paris.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Recrutement et évaluation de dirigeants dans la Tech
- Évaluation de Conseils d'administration
- Gouvernance d'un réseau international d'Executive Search & Leadership advisory

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

**Belén ESSIOUX-TRUJILLO****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****59 ans****Nationalité espagnole****1^{re} nomination (administratrice)**

08/12/20

Date d'échéance du mandat

AG 2027

Nombre d'actions au 31/03/25 :

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

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 Habitacle (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****49 ans****Nationalité américaine****1^{re} nomination (administratrice)**

27/09/23

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/25 :

500

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Senior advisor d'Abu Dhabi Investment Office (Émirats Arabes Unis)EXPIRÉS **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 Technicolor Group

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 des jeux vidéo, de la publicité, des médias et du divertissement, en tant qu'entrepreneur et dirigeante. Elle a commencé sa carrière chez Goldman Sachs, en tant qu'analyste financière dans la division monde médias. 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 directrice fondatrice 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 de logiciels professionnels d'effets spéciaux avant son acquisition. Katherine est actuellement conseillère principale du gouvernement d'Abu Dhabi sur sa stratégie en matière de jeux vidéo et conseille de nombreuses start-ups de jeux vidéo et de technologie dans le monde entier. Elle est co-inventrice et auteure de plusieurs brevets techniques liés aux jeux vidéo et aux contenus générés par les utilisateurs et est fréquemment invitée à intervenir à la Harvard Business School et à la Sloan School of Management du MIT. 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

- Technologie
- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Stratégie entrepreneuriale
- Jeux vidéo et métiers de l'Entertainment

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

**Olfa ZORGATI**

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

51 ans**Nationalité franco-tunisienne****1^{re} nomination (administratrice)**

27/09/23

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/25 :

415

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 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

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 générale de ESI Group

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

Olfa Zorgati possède une expérience riche et diversifiée en management, finance et à l'international avec une expertise particulièrement marquée dans le secteur de la Tech et la transformation digitale. Elle a rejoint ESI Group en juin 2018 en tant que Directrice financière, avant de devenir Directrice générale adjointe en charge des Opérations puis Directrice générale du Groupe. ESI Group, société de logiciels de simulation virtuelle cotée sur Euronext Paris jusqu'à fin janvier 2024, a été valorisée près d'1 milliard d'euros lors de sa cession. Olfa a joué un rôle clé dans la réorientation stratégique de l'entreprise, l'évolution de son business model et la transformation de sa culture, générant un impact significatif sur sa croissance, sa rentabilité et sa valeur actionnariale. Elle a quitté ESI Group en 2024. Avant cela, de 2016 à 2018, elle a été Directrice financière de MetaPack, un leader mondial du SaaS pour les systèmes logistiques du e-commerce, basé à Londres. Elle a également occupé le poste de Directrice générale adjointe en charge des opérations chez VentureBeat (2013-2015), un média influent dans le domaine des technologies. Olfa a aussi occupé des postes clés chez Ventadis, groupe de distribution multicanal et filiale du groupe M6, et chez Vivendi, où elle a travaillé pendant sept ans dans les domaines de la finance et des fusions et acquisitions. Elle a débuté sa carrière à la Société Générale dans le domaine des fusions et acquisitions. Son parcours témoigne d'une expertise approfondie dans l'e-commerce, les médias et les entreprises technologiques. Diplômée d'HEC Paris, Olfa Zorgati possède la double nationalité tunisienne et française.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Expériences Tech

(1) Nomination en qualité de membre du Comité d'audit et des risques avec effet à l'issue de l'AG 2024

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

**John PARKES****Administrateur représentant les salariés actionnaires****Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale ⁽¹⁾****55 ans****Nationalité franco-anglaise****1^{re} nomination
(administrateur représentant
les salariés actionnaires)
02/07/20****Date d'échéance du mandat
AG 2028****Nombre d'actions au 31/03/25 :**
185**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 31/03/25**

FRANCE

SVP Marketing dans la division Global Publishing de groupe Ubisoft

ÉTRANGER

N/A**EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25**

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**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**

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

(1) Nomination en qualité de membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale à l'issue de l'AG 2024

(2) 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****51 ans****Nationalité française****Élection (administrateur
représentant les salariés)**
07/03/18**Date d'échéance du mandat**
AG 2026**Nombre d'actions au 31/03/25 :**

148

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 31/03/25

FRANCE

Directeur technologie de Studios français d'Ubisoft

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

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 au sein des studios français depuis 29 ans, 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

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

**Fabian SALOMON****Administrateur représentant les salariés****51 ans****Nationalité française****Élection (administrateur représentant les salariés)**

11/07/24

Date d'échéance du mandat

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

0

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 31/03/25

FRANCE

Lead Producer d'Ubisoft Bordeaux SAS

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

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 Lead Producer au Studio de Bordeaux d'Ubisoft, Fabian a rejoint l'équipe de production d'Ubisoft Paris en 2004 et a ensuite contribué à la création d'Ubisoft Bordeaux en 2017. Il a principalement travaillé sur les franchises *Ghost Recon*, *Rayman*, *Watch Dogs* et plus récemment sur *Assassin's Creed*.

Devenu producteur il y a quelques années, Fabian s'est consacré à la création de jeux dans de bonnes conditions et dans un environnement favorable aux équipes, en mettant l'accent sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La devise à Bordeaux est rapidement devenue « Faire de bons jeux de manière positive ».

Plus récemment, Fabian a occupé le poste de producteur principal sur *Assassin's Creed Mirage*, supervisant la production du jeu depuis Ubisoft Bordeaux avec l'aide de 12 autres studios partenaires.

Fort de sa longue expérience dans la production de jeux vidéo, en collaboration avec des studios internationaux, Fabian apporte au Conseil d'administration une perspective précise et opérationnelle sur les studios, les équipes de développement, les productions AAA et leurs organisations.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Production de jeux vidéo
- Gestion de projets
- Organisation de jeux AAA

* 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 2025

Conseil d'administration		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
Fabian Salomon ⁽¹⁾	Yves Guillemot Claude Guillemot Gérard Guillemot ⁽²⁾ John Parkes ⁽³⁾	Anne Wübbenhorst ⁽⁴⁾
Administrateur/rice référent(e)		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
N/A	N/A	N/A
Comité d'audit et des risques		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
Olfa Zorgati, membre ⁽⁴⁾	N/A	N/A
CNRG		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
N/A	N/A	N/A
Comité RSE		
Nomination	Renouvellement	Mandat arrivé à terme
John Parkes, membre ^{(3) (4)}	N/A	Anne Wübbenhorst ⁽⁴⁾

(1) Élu par les salariés le 27/06/24 en vertu des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce et de l'article 8.2 des statuts d'Ubisoft (Cf. 4.1.2.3.1), avec effet à l'issue de l'AG 2024

(2) Confirmation en qualité de membre du Comité RSE suite au renouvellement de son mandat d'administrateur par l'AG 2024

(3) Renouvellement de mandat : candidature proposée par les salariés actionnaires en vertu des dispositions des articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce et de l'article 8.3 des statuts d'Ubisoft (Cf. 4.1.2.3.1)

(4) Avec effet à l'issue de l'AG 2024

4.1.1.4 Composition du Conseil d'administration (post-AG 2025)

Dans le cadre de l'arrivée à échéance à l'issue de l'AG 2025 des mandats :

- d'administratrices indépendantes de Laurence Hubert-Moy, Corinne Fernandez-Handelsman et Claude France ; ainsi que
- des mandats d'administrateurs de Michel Guillemot et Christian Guillemot ;

il sera soumis au vote des actionnaires de l'AG 2025 (Cf. 8.2.1) :

- la nomination de :
 - Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante (14^e résolution), et

- André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant (15^e résolution) ;

pour une durée de deux ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2027 (leur biographie respective figure ci-après) ; ainsi que

- le renouvellement du mandat :

- d'administratrice indépendante de Claude France (16^e résolution), et
- d'administrateurs de Michel Guillemot (17^e résolution) et Christian Guillemot (18^e résolution) ;

pour une durée de quatre ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2029.

Sous réserve de l'approbation de ces résolutions, le Conseil d'administration sera composé ainsi que suit :

14	54,55 % ⁽¹⁾	45,45 % ⁽²⁾	7
ADMINISTRATEURS/RICES	TAUX D'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS	TAUX DE FÉMINISATION	NATIONALITÉS REPRÉSENTÉES

(1) Les administrateurs 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 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

Biographies des administrateur/rice(s) dont la nomination est proposée à l'AG 2025

(Les biographies des administrateurs/rice(s) dont le renouvellement est proposé à l'AG 2025 figurent au 4.1.1.2.2)

14^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 8.2.1)



Axelle LEMAIRE

Administratrice indépendante

50 ans

Nationalité franco-canadienne

Durée du mandat soumis au vote : 2 ans (AG 2027)

Nombre de mandat(s) sociaux ⁽¹⁾ dans des société(s) cotée(s) ⁽²⁾ : 0

Nombre d'actions Ubisoft ⁽³⁾ : 0

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

Directrice exécutive chargée du développement durable et de la responsabilité sociale de Sopra Steria

Membre du Conseil de surveillance de Hopening Group ⁽⁴⁾

ÉTRANGER

N/A

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

Axelle Lemaire a plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de la technologie et du développement durable, tant dans le secteur public que privé. Juriste internationale de formation, elle a exercé en cabinet d'avocats et travaillé à la Chambre des Communes à Londres. Après avoir été élue députée, elle a été nommée Secrétaire d'État chargée de l'innovation et du numérique dans le Gouvernement français de 2014 à 2017. Pendant son mandat, elle a fait voter la loi pour une République numérique, lancé la première stratégie nationale sur l'intelligence artificielle, développé la French Tech, et accompagné l'industrie du jeu vidéo. En 2018, elle a rejoint le cabinet de conseil en stratégie Roland Berger, en tant qu'associée et responsable des partenariats d'innovation. Elle est ensuite Directrice associée en charge de l'innovation, de la transformation numérique et de l'impact social de la Croix Rouge, puis Directrice exécutive chargée du développement durable et de la responsabilité sociale de Sopra Steria. Elle est actuellement Présidente du Conseil de surveillance de Hopening Group (depuis 2018) et membre du Comité national français de la Chambre de commerce internationale (CCI) et du think tank de la Digital New Deal. Elle est lauréate du Prix européen des femmes d'affaires (2018), et de l'innovation en politique (2017). Axelle est titulaire du diplôme de Sciences Po Paris et de deux Masters en droit international économique (Assas et King's College). Elle possède la double nationalité canadienne et française.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- RSE (Développement durable, responsabilité sociale des entreprises)
- Transformation digitale, innovation, cybersécurité
- Stratégie entrepreneuriale dans les métiers de la Tech

(1) Administratrice / Membre du Conseil de surveillance

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

(3) 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/rice (Cf. 4.2.1.2)

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

15^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 8.2.1)**André LOESEKRUG-PIETRI****Administrateur indépendant****52 ans****Nationalité franco-allemande****Durée du mandat soumis au vote** : 2 ans (AG 2027)**Nombre de mandat(s) sociaux** ⁽¹⁾ **dans des société(s) cotée(s)** ⁽²⁾ : 0**Nombre d'actions Ubisoft** ⁽³⁾ : 0**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/AEN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

Président et directeur scientifique de la Joint European Disruptive Initiative (JEDI)

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**

André Loesekrug-Pietri, de nationalités allemande et française, a occupé des postes à responsabilité en capital-investissement, dans l'industrie, en tant qu'entrepreneur et au sein de l'administration. Il a commencé sa carrière comme assistant du Président-Directeur général d'Aérospatiale-Airbus, puis a passé 15 ans à gérer plusieurs fonds d'investissement et de capital-risque, dont 10 années à Beijing, en investissant dans des sociétés européennes à fort potentiel international. Il a rejoint en 2017 le secteur public pour être Conseiller Spécial de la ministre des Armées, en charge notamment de la politique de défense européenne et de la souveraineté technologique. Il est actuellement Président et directeur scientifique de la Joint European Disruptive Initiative (JEDI), précurseur d'une agence européenne pour la recherche avancée (ARPA), qui rassemble plus de 6 500 scientifiques de premier plan, fondateurs de start-ups deeptech, et industriels de 30 pays européens – afin d'accélérer le leadership européen en matière technologique, dans les domaines de l'énergie, des sciences de la vie, de l'espace et du computing. Diplômé d'HEC, de la Harvard Kennedy School, et ancien auditeur de l'IHEDN et de Sup'Aéro, il est Young Global Leader du World Economic Forum, Colonel de réserve de l'Armée de l'Air et de l'Espace, et pilote privé. Il est également membre du Security Innovation Board de la Conférence de Sécurité de Munich et du Conseil d'Orientation du Fonds de Transformation de 3 milliards d'euros de l'État de Sarre. Il a été administrateur de plusieurs sociétés dont Bang & Olufsen A/S, cotée à Copenhague.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Technologies avancées, innovation, IA
- Fusions & Acquisitions
- Finance
- Stratégie entrepreneuriale dans les métiers de la Tech

(1) Administrateur / Membre du Conseil de surveillance

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

(3) 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/rice (Cf. 4.2.1.2)

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 (24,76 % du capital social représentant 29,60 % 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 2025 (FY25) en mai 2025, correspondant à la date d'arrêté 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. »

► Structure de gouvernance

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'efficacité de cette organisation en termes tant de communication transversale que de réactivité et/ou de souplesse, a pu être mesurée ces derniers mois notamment :

- au titre de la revue stratégique et opérationnelle lancée par le Comité exécutif (Cf. communiqué du 25 septembre 2024) supervisée par le Conseil d'administration,
- dans le cadre du suivi régulier par les administratrices indépendantes (Cf. 4.1.2.4) des options stratégiques et capitalistiques (Cf. Point stratégique du 9 janvier 2025) s'inscrivant dans un processus formel et compétitif (le « **Processus** »),
- à travers la création d'un Comité *ad hoc* (composé de Claude France, administratrice référente, Olfa Zorgati et Belén Essioux-Trujillo, administratrices indépendantes) répondant aux pratiques de marché, en charge de superviser le Processus dans le meilleur intérêt des parties prenantes (Cf. communiqué du 27 mars 2025) et d'émettre des avis motivés et circonstanciés au Conseil d'administration (Cf. 4.1.2.4).

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/rices 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/rices 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 14 mai 2025 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/rices 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 15,04 % du capital social et 20,75 % des droits de vote au 31 mars 2025) – le concert familial Guillemot adossé à Tencent représentant au 31 mars 2025 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.

Les membres du Comité exécutif sont au 14 mai 2025 (par ordre alphabétique) :

Alain Corre	M	Chief Publishing Officer
Jean-Michel Detoc	M	Chief Mobile Officer
Frédéric Duguet	M	Chief 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
Sébastien Froidefond	M	Chief People Officer

En application des dispositions 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. »

il est indiqué que l'objectif visé s'agissant du taux de mixité du Comité exécutif est de 40 %, étant précisé que l'article L. 1142-11 du Code du travail (issu de la loi « Rixain ») qui vise un taux de 30 % à horizon FY26 et 40 % à horizon FY29, s'interprète au niveau de l'entité et non du Groupe et que, dès lors, la Société n'est pas contrainte par le respect de ces seuils.

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 5.3.1.5.

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.

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, en déployant la stratégie définie par le Conseil d'administration et en proposant de nouvelles recommandations au regard de l'évolution du marché.

Le Comité exécutif a, au cours des derniers mois, lancé une revue stratégique avec pour objectif de permettre au Groupe d'adopter un modèle plus performant pour les parties prenantes et les actionnaires, sous la supervision et/ou en lien avec les différents organes de gouvernance en place ou créé (Comité *ad hoc*) spécifiquement dans le contexte de la transformation opérationnelle du Groupe (Cf. 4.1.2.4.4).

Le Comité exécutif s'est réuni 10 fois au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025.

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 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.

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.

► Structure de gouvernance

- **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'efforce de 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
<p>Définition du profil recherché par le CNRG au regard :</p> <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 ; ■ Interview des candidats pré-sélectionnés ; ■ 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

Les travaux du CNRG au cours de l'exercice écoulé l'ont conduit à recommander au Conseil de proposer à l'AG 2025 la nomination de deux nouveaux administrateur/trice(s) indépendant(e)s ainsi que le renouvellement du mandat d'une administratrice indépendante notamment (Cf. 4.1.1.4). Conformément aux critères définis dans la politique de diversité (Cf. 4.1.2.3.3), le CNRG a mené, dans le cadre de ces nominations, les recherches de candidats ayant des compétences et des expériences pertinentes et complémentaires.

À ce titre, le CNRG a défini qu'idéalement les candidats devaient bénéficier d'une expérience internationale et des compétences suivantes :

- un profil financier, exerçant ou ayant exercé des fonctions d'entrepreneur, doté d'une bonne expertise dans des domaines technologiques innovants et une bonne compréhension de l'environnement des sociétés cotées ; et
- un profil à dominante RSE (notamment responsabilité sociale corporate) et ayant des compétences RH, en exercice, rompu à ces fonctions avec une grande expérience des vecteurs technologiques et/ou une expertise dans le domaine du jeu vidéo et/ou des domaines connexes.

Des compétences en intelligence artificielle (« IA ») ont également été identifiées comme fondamentales en complément de la compétence RSE, sujet à long terme.

Le CNRG a également accordé une attention particulière aux candidats démontrant une qualité de jugement au regard de leur expérience entre autres des situations, des stratégies ainsi que leur capacité d'anticipation à identifier les risques et enjeux stratégiques.

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/ric(e) référent(e)** choisi(e) parmi les administrateurs/rices indépendant(e)s, le Conseil d'administration privilégie le profil d'un/une administrateur/trice indépendant(e)s ayant déjà un minimum d'ancienneté au Conseil et/ou rompu aux sujets de gouvernance.

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 ⁽¹⁾.</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 collégialement 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 ⁽²⁾, 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>

(1) Cf. 4.1.2.3.4

(2) Cf. 4.1.1.4

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	●			●	
	Fabian SALOMON	●			●	
		10	11	6	6	6

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

Selon le règlement intérieur de la Société, les administrateurs/rices qualifié(e)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 2 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 8 postes au sein des comités (les administrateurs représentant les salariés ⁽⁹⁾ et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ⁽¹⁰⁾ n'étant pas comptabilisés dans ce décompte), 7 sont occupés par des femmes soit une proportion de 87,5 %.

Âge/Ancienneté

Au 31 mars 2025 :

- l'âge moyen des administrateurs est de 58,86 ans ;
- l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 16,29 ans. Si on fait exception des administrateurs « fondateurs », elle est de 4,69 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 d'une société que la Société consolide et (iii) 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.

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** ») et mars 2025 (l'« **Évaluation Interne 2025** »).

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

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

Améliorations adoptées suite à l'Évaluation Interne 2024

- Veille au maintien de la diversité des compétences lors du recrutement des futurs administrateurs en prenant en compte l'évolution du Groupe et du marché ;
- Adaptation de 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 ;
- Plus de temps consacré aux sujets stratégiques lors des réunions du Conseil ;
- Organisation de réunions inter-comités ;
- Renforcement du Comité d'audit et des risques d'un nouveau membre ;
- Structuration de la répartition des sujets entre les différents comités et/ou le Conseil.

Principales conclusions de l'Évaluation Interne 2025

Appréciation générale	À titre préliminaire, il est à noter qu'au-delà du contexte et/ou de la phase de transition, il a été unanimement reconnu la capacité du Conseil d'assumer et surmonter, au bénéfice du Groupe, les différentes crises traversées au cours des quatre dernières années ainsi que la capacité d'écoute et la liberté d'expression dont bénéficie chaque administrateur lors des débats en Conseil notamment.
Principaux axes d'amélioration identifiés	<p>Composition du Conseil et des comités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Veiller lors du recrutement des futurs administrateurs à maintenir/renforcer la diversité des compétences au vu de l'évolution du Groupe et du marché ; <p>Fonctionnement du Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Augmenter encore le temps consacré aux points traitant de la stratégie en veillant à l'implication du Conseil dans les décisions importantes de la Société/du Groupe ; <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 ; ■ Intensifier les relations entre le Conseil et la direction ou le Comité exécutif ; ■ 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"> ■ Comité d'audit et des risques : impliquer davantage le comité dans les opérations de réduction des coûts ; revoir les risques stratégiques pour les opérations de M&A ; ■ CNRG : donner une place prioritaire au plan de succession moyen et long terme ; accorder moins de temps à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ; ■ Comité RSE : améliorer la communication avec le Comité d'audit et des risques ; revoir la répartition des sujets traités entre le Conseil et le Comité RSE.

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.

Conflits d'intérêts

• Déclarations relatives aux mandataires sociaux

Conformément au règlement intérieur du Conseil :

Afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts et de permettre au Conseil d'administration de délivrer une information de qualité aux actionnaires ainsi qu'aux marchés, chaque administrateur a l'obligation de déclarer au Conseil d'administration :

- dès qu'il en a connaissance, toute 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,
- dans le mois suivant la clôture de l'exercice, tout mandat et fonction exercés dans toute société durant l'exercice écoulé,
- au titre des cinq dernières années et dès qu'il en a connaissance :
 - tout mandat exercé en dehors du groupe contrôlé par la Société,
 - toute condamnation pour fraude, association à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
 - toute incrimination et/ou sanction publique officielle et notamment tout empêchement d'agir en qualité de membre d'un organe de direction ou de surveillance d'un émetteur.
- Par ailleurs, les comités interviennent spécifiquement pour prévenir tout conflit d'intérêts : le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a notamment pour mission de formuler des recommandations concernant la composition du Conseil d'administration, en particulier au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de l'existence de conflit d'intérêts potentiels ; et
- le Comité d'audit et des risques doit, en outre et si besoin, s'intéresser à toutes opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

L'Administrateur référent peut se saisir à tout moment de tout conflit d'intérêts actuel ou potentiel dont il viendrait à avoir connaissance et mener les investigations permettant de les identifier, de les prévenir ou de les gérer.

Chaque mandataire social a, comme chaque année, confirmé et/ou déclaré s'agissant des administratrices indépendantes en réponse au questionnaire qui leur a été adressé individuellement par le CNRG, ne pas avoir :

- 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 ;
- participé en qualité de mandataire social à une faillite, 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 a par ailleurs été constaté qu'il n'existe toujours :

- aucun arrangement ou accord conclu avec des actionnaires, clients, fournisseurs ou autres en vertu desquels un membre du Conseil d'administration aurait été nommé en cette qualité ;
- aucun contrat 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 administratrices indépendantes et les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, aucun lien familial entre eux ou les autres membres du Conseil.

Par ailleurs, il est à noter que dans le cadre du projet de transaction avec Tencent Mobility Limited (Cf. 2.3), bien que n'entrant pas dans le champ d'application des conventions réglementées prévu par le Code de commerce (Cf. ci-après) ; Yves, Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot se sont abstenus de prendre part aux délibérations ainsi qu'au vote y relatifs s'agissant d'une transaction entre membres d'un même concert pouvant laisser apparaître une potentielle situation de conflit d'intérêts.

• Procédure de gestion des conflits d'intérêts

Conformément au règlement intérieur du Conseil :

L'administrateur veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. L'administrateur s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

Il saisit l'Administrateur référent et/ou informe le Président du Conseil d'administration de toute situation susceptible de donner lieu ou d'être perçue comme pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts dans lequel il pourrait être directement ou indirectement impliqué, dès qu'il en a connaissance, afin de définir et mettre en œuvre les dispositions qui permettront de prévenir un tel conflit.

Dans le cas où il existe une situation ou un risque de conflit d'intérêts, l'administrateur concerné doit, dès réception de l'ordre du jour, informer le Président du Conseil d'administration et/ou l'Administrateur référent et le cas échéant, le Président du Comité concerné, de la nécessité de prendre les mesures appropriées à l'effet d'éviter cette situation ou ce risque.

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, l'administrateur concerné doit s'abstenir d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante.

Il ressort de la déclaration complétée par chaque administratrice indépendante qu'il n'existe pas, à ce jour, à la connaissance de la Société, de conflits d'intérêts potentiels entre leurs devoirs 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 rappelée) a notamment pour objet de traiter de la question des conflits d'intérêts pouvant exister entre la Société et ses dirigeants (Directeur général, Directeurs généraux 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.

Dès lors, Yves, Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot siégeant à la Direction générale et/ou le cas échéant au Conseil de leurs sociétés respectives, tous conflits d'intérêts potentiels qui pourraient exister dans ce contexte 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).

Par ailleurs, tel que visé au paragraphe ci-avant (Déclarations relatives aux mandataires sociaux), Yves, Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot s'appliquent, en cas de situation pouvant laisser apparaître un potentiel conflit d'intérêts, à suivre la procédure prévue par le règlement intérieur du Conseil ci-avant visée, en se fondant sur les positions et/ou recommandations en la matière.

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 2025, 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 d'un exercice antérieur poursuivie au titre de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2025 (Cf. 6.5).

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 2024 jusqu'au 14 mai 2025 sont synthétisées dans le tableau ci-après.

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.

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	01/07/24	870	AO	20,51 €	17 843,70 €
	Acquisition	05/07/24	678	AO	19,88 €	13 478,64 €
John Parkes , administrateur représentant les salariés actionnaires	Acquisition	01/07/24	2 980	AO	20,59 €	61 358,20 €
	Acquisition	05/07/24	1 581	AO	19,66 €	31 082,46 €

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.

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.

Il sera proposé à l'AG 2025 de procéder à la modification des statuts afin de prévoir l'opportunité offerte par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 (loi « Attractivité ») visant à faciliter la prise de décisions par consultation écrites (Cf. 8.2.2).

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 2025 suivre des formations auprès de l'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/rice référent(e)/Activité FY25

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.

► Structure de gouvernance

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/riches 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/riches 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/riches 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/riches 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/riches 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/riches 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 2025 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 2025 figure au 4.1.2.4.3 ci-après.

4.1.2.4.2 Assiduité des membres du Conseil d'administration sur FY25

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025, le Conseil s'est réuni à quinze reprises, avec un taux de présence de 97 % détaillé ci-dessous :

	Conseil	Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
	15 réunions FY25	5 réunions FY25	5 réunions FY25	2 réunions FY25
Yves Guillemot	100 %	—	—	—
Claude Guillemot	100 %	—	—	—
Michel Guillemot	93 %	—	—	—
Gérard Guillemot	100 %	—	—	100 %
Christian Guillemot	100 %	—	—	—
Claude France	100 %	100 % ⁽³⁾	—	—
Laurence Hubert-Moy	87 %	100 %	100 % ⁽³⁾	—
Corinne Fernandez-Handelsman	87 %	—	100 %	100 % ⁽³⁾
Belén Essioux-Trujillo	93 %	—	100 %	—
Katherine Hays	100 %	—	—	—
Olfa Zorgati	100 %	100 % ⁽¹⁾	—	—
John Parkes	93 %	—	—	100 % ⁽¹⁾
Lionel Bouchet	100 %	—	100 %	—
Fabian Salomon	100 % ⁽¹⁾	—	—	—
Anne Wübbenhorst	100 % ⁽²⁾	—	—	100 % ⁽²⁾
TOTAL	97 %	100 %	100 %	100 %

(1) Prise de fonctions à l'issue de l'AG 2024

(2) Fin de fonctions à l'issue de l'AG 2024

(3) Présidente de comité

4.1.2.4.3 Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses comités sur FY25

Certaines décisions initiées le cas échéant sur FY25 ont été statuées au cours des premières semaines du mois d'avril 2025 (elles figurent en *italiques* ci-après).

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"> ■ Profit warning (Cf. 2.3). ■ Prise de connaissance et échanges sur la matrice de matérialité RSE. ■ Prise de connaissance des travaux sur la cybersécurité. *
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. ■ <i>Approbation du business plan à cinq ans.</i> ■ Revue de la cartographie des risques. *
Activités spécifiques <ul style="list-style-type: none"> ■ Sessions stratégiques (mai et octobre). ■ Supervision de la revue stratégique du Comité exécutif (Cf. 2.3) et suivi des options stratégiques et capitalistiques ainsi que du processus formel et compétitif mis en œuvre / Instauration d'un Comité <i>ad hoc</i> (Cf. 4.1.2.4.4) / Présentation par les conseils mandatés par la Société des différentes options. ■ Approbation du projet de transaction avec Tencent Mobility Limited et nomination d'un expert indépendant FinexSi (Cf. 2.3). ■ Suivi de la réorganisation structurelle du Groupe. *
Gouvernement d'entreprise
Activités récurrentes <ul style="list-style-type: none"> ■ Comptes rendus des comités, de l'administratrice référente (Cf. 4.1.2.4.4), des réunions des administratrices indépendantes ainsi que du Comité <i>ad hoc</i> mis en place dans le cadre du processus formel et compétitif annoncé le 9 janvier 2025 (Cf. 2.3). ■ <i>Examen et évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (révision de la qualification d'administratrice indépendante et de leurs performances).</i> * ■ <i>Suivi de l'évolution du plan de succession (contingency plan) des Dirigeants mandataires sociaux.</i> * ■ <i>Restitution de l'Évaluation Interne (2025) (Cf. 4.1.2.3.4).</i> * ■ Préparation annuelle de l'AG : 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"> ■ Revue du règlement intérieur du Conseil et des comités. ■ CA : Suivi du processus de sélection des candidat(e)s aux fonctions d'administrateur/rice(s) indépendant(e)s (AG 2025) (Cf. 4.1.2.3.2) / Débats et échanges sur les mandats d'administrateurs/rices arrivant à échéance (AG 2025). * ■ Comités : Nomination d'Olfa Zorgati membre du Comité d'audit et des risques et de John Parkes membre du comité RSE, post-AG 2024. * ■ Comité exécutif : Suivi de l'évolution de sa composition ainsi que des changements de titres associés.
Rémunération / Actionnariat salarié
Activités récurrentes <ul style="list-style-type: none"> ■ Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux. * ■ Revue annuelle et <i>fixation</i> des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux. * ■ Détermination des critères <i>et/ou cibles</i> 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 « actionnariat 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)

Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
Thèmes récurrents <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. 	Thèmes récurrents <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Composition du Conseil et de ses comités. Plans de succession : revue annuelle du contingency plan des Dirigeants mandataires sociaux. <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. <i>Évaluation Interne du Conseil et du CNRG (FY25)</i> (Cf. 4.1.2.3.4). <i>Égalité professionnelle et salariale : revue annuelle.</i> 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. 	Thème(s) récurrent(s) <ul style="list-style-type: none"> Étude, analyse et proposition des indicateurs de performance extra-financiers (dans le cadre des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif et du bonus du PDg. *
Thèmes spécifiques FY25 <ul style="list-style-type: none"> Validation et suivi du processus d'appel d'offres dans le cadre de la nomination d'un nouveau Commissaire aux comptes titulaire (rotation). 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 FY25. Évaluation interne du Comité d'audit et des risques (FY25). 	Thèmes spécifiques FY25 <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilotage du processus de sélection d'administrateur-riche(s) indépendant(e)s (AG 2025) ⁽³⁾. Réflexions sur la composition des comités dans le cadre de la fin de mandats de membres/Présidentes du comité RSE et du CNRG. <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue du règlement intérieur du Conseil et des comités. Suivi de la composition du Comité exécutif. Suivi des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés du Groupe (Cf. 4.2.2.1.1 et 5.3.1.3). 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 FY26 (Cf. 4.2.1.4). * 	Thème(s) spécifique(s) FY25 <ul style="list-style-type: none"> Évaluation interne du Comité RSE (FY25).

* 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) Nomination soumise au vote de l'AG 2025 (Cf. 8.2.1)

4.1.2.4.4 Activité de l'administratrice référente, des administratrices indépendantes et du Comité *ad hoc* sur FY25

L'administratrice référente est fréquemment en contact avec les actionnaires de la Société afin notamment de présenter l'activité « Gouvernance ». Au cours de FY25, l'activité de l'administratrice référente a été rythmée par le contexte lié aux options stratégiques et capitalistiques transformantes (Cf. 2.3), ayant conduit à la création d'un Comité *ad hoc*.

Principaux travaux de l'administratrice référente sur FY25

Conformément au règlement intérieur du Conseil, l'administratrice référente a procédé à un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé lors du Conseil du 26 mars 2025, duquel il ressort notamment l'organisation de six réunions avec les administratrices indépendantes au cours de FY25 (Cf. ci-après), la mise en place d'échanges mensuels avec le Président-Directeur général et sa participation au Comité *ad hoc* mis en place dans le cadre de la supervision du processus lié à l'étude et l'analyse des options stratégiques afin de transformer le modèle opérationnel du Groupe (le « **Processus** »). L'administratrice référente s'est par ailleurs assurée du respect des dispositions de l'article 4.6.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration et des comités portant sur la gestion des conflits d'intérêts dans le cadre du projet de transaction avec Tencent Mobility Limited (Cf. 2.3) (la « **Transaction Envisagée** »).

L'administratrice référente a également participé à la préparation et l'animation en janvier/février 2025 d'un roadshow gouvernance aux côtés de la Direction financière et relations investisseurs et de la Direction des ressources humaines.

Réunions des administratrices indépendantes tenues sur FY25

Au cours des six réunions organisées sur FY25, les administratrices indépendantes ont procédé au suivi de la revue stratégique lancée par le Comité exécutif (Cf. 2.3) ainsi que du Processus ci-avant visé. Elles se sont également réunies dans le cadre du profit warning annoncé au marché en septembre 2024.

Elles ont dans ce cadre formulé des demandes au Président-Directeur général et suggéré la désignation de tiers indépendants spécialisés en stratégie ainsi que la création d'un Comité *ad hoc* dédié. Les administratrices indépendantes ont par ailleurs été amenées à débattre longuement sur le projet de transaction avec

Tencent Mobility Limited (Cf. 2.3) au regard notamment des comptes rendus du Comité *ad hoc* (Cf. ci-après). Les administratrices indépendantes ont par ailleurs débattu dans le cadre du renouvellement du mandat du Président-Directeur général à l'issue de l'AG 2024, de la structure de la Direction générale et de l'intérêt du maintien des fonctions de Président et de Directeur général (Cf. 4.1.2.2.1).

Comité *ad hoc*

Conformément au souhait formulé par les administratrices indépendantes, le Conseil d'administration a mis en place un Comité *ad hoc* (composé de Claude France, administratrice référente et de Belén Essioux-Trujillo et Olfa Zorgati, administratrices indépendantes) qui a notamment résulté en l'émission d'un avis au Conseil d'administration sur la Transaction Envisagée ainsi que la nomination de FinexSi en qualité d'expert indépendant en charge d'établir un rapport sur les conditions financières de la Transaction Envisagée.

Le Comité *ad hoc* a également pu échanger régulièrement avec les conseils financiers et/ou stratégiques mandatés par la Société et poser toutes questions qu'il a jugé utiles.

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 2025 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.

4.2 RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Ce chapitre établi avec le concours du CNRG présente :

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux en application de l'article L. 22-10-8, I du Code de commerce (Cf. 4.2.1).

Il sera proposé à l'AG 2025 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 2025 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 2025

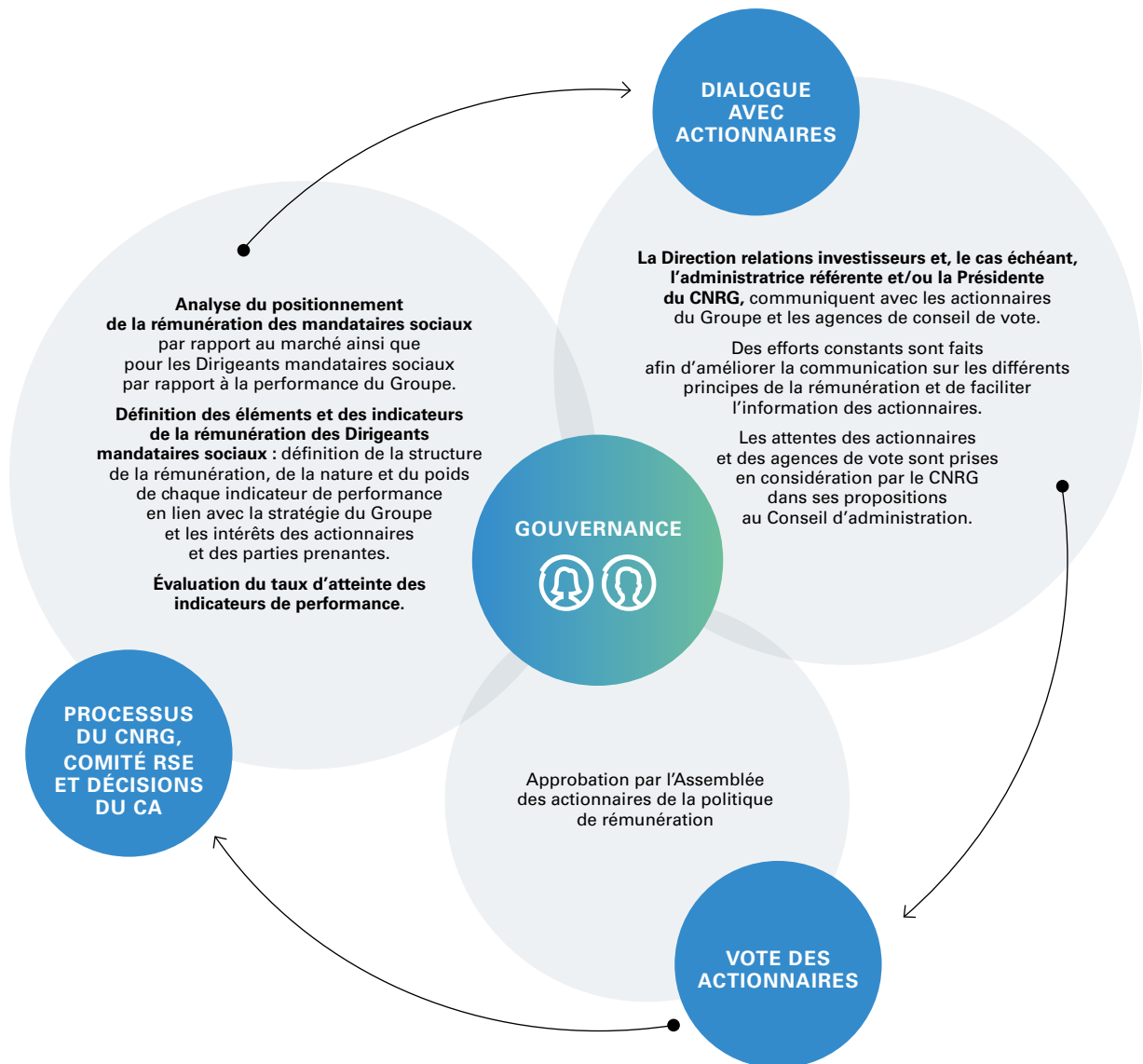
4.2.1.1 Gouvernance

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 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 98,5 %, lors de l'AG 2024 et de 95,5 %, lors de l'AG 2023.



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	FY23	FY24	Résolutions	FY24	FY25
	AG 2023	AG 2024		AG 2023	AG 2024
	Pour	Pour		Pour	Pour
 Yves GUILLEMOT, PDg	6 ^e  96,47 %	 99,62 %	11 ^e  92,78 %	 95,10 %	
 Claude GUILLEMOT, DGd	7 ^e  96,48 %	 99,62 %	12 ^e  93,50 %	 96,35 %	
 Michel GUILLEMOT, DGd	8 ^e  96,48 %	 99,62 %			
 Gérard GUILLEMOT, DGd	9 ^e  96,14 %	 99,62 %			
 Christian GUILLEMOT, DGd	10 ^e  96,48 %	 99,62 %			

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 2025 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.

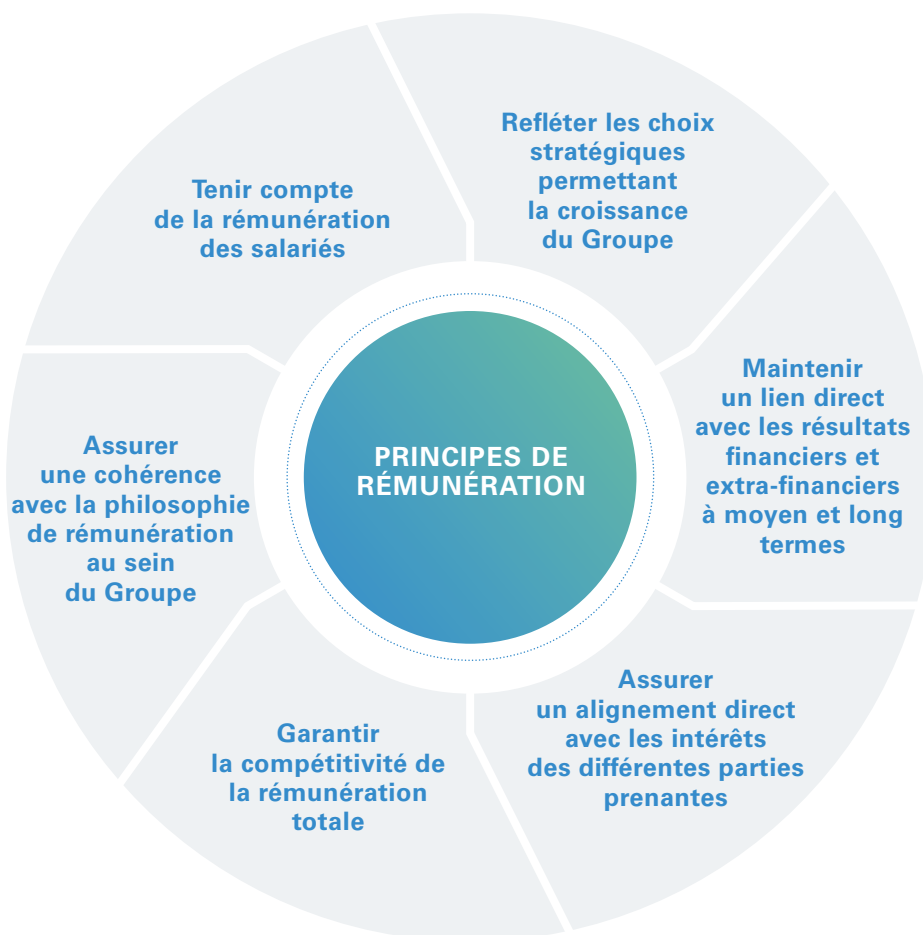
Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres. En pareil cas, ces rémunérations sont comptabilisées en charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'AG. Il est précisé à toutes fins utiles qu'aucune mission exceptionnelle n'a été 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 5.3.1.6.2, 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, des résultats du Groupe 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.

La rémunération variable annuelle suit une progression proportionnelle entre chaque seuil jusqu'à l'atteinte du plafond afin d'inciter la meilleure performance possible y compris lorsque la cible ne peut être atteinte.

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 FY26 sont détaillées au 4.2.1.4.

DGd

La politique de rémunération applicable aux DGd, quant à elle, prend en compte 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. Il est 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 ; et ce, pour autant que le Conseil confirme l'attribution sous ce format.

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.

À l'instar de la rémunération variable annuelle, **l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit une progression proportionnelle entre chaque seuil jusqu'à l'atteinte de la cible**.

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 FY26 sont détaillées au 4.2.1.4 et 4.2.1.5.

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) mandataire(s) social(aux) 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 :

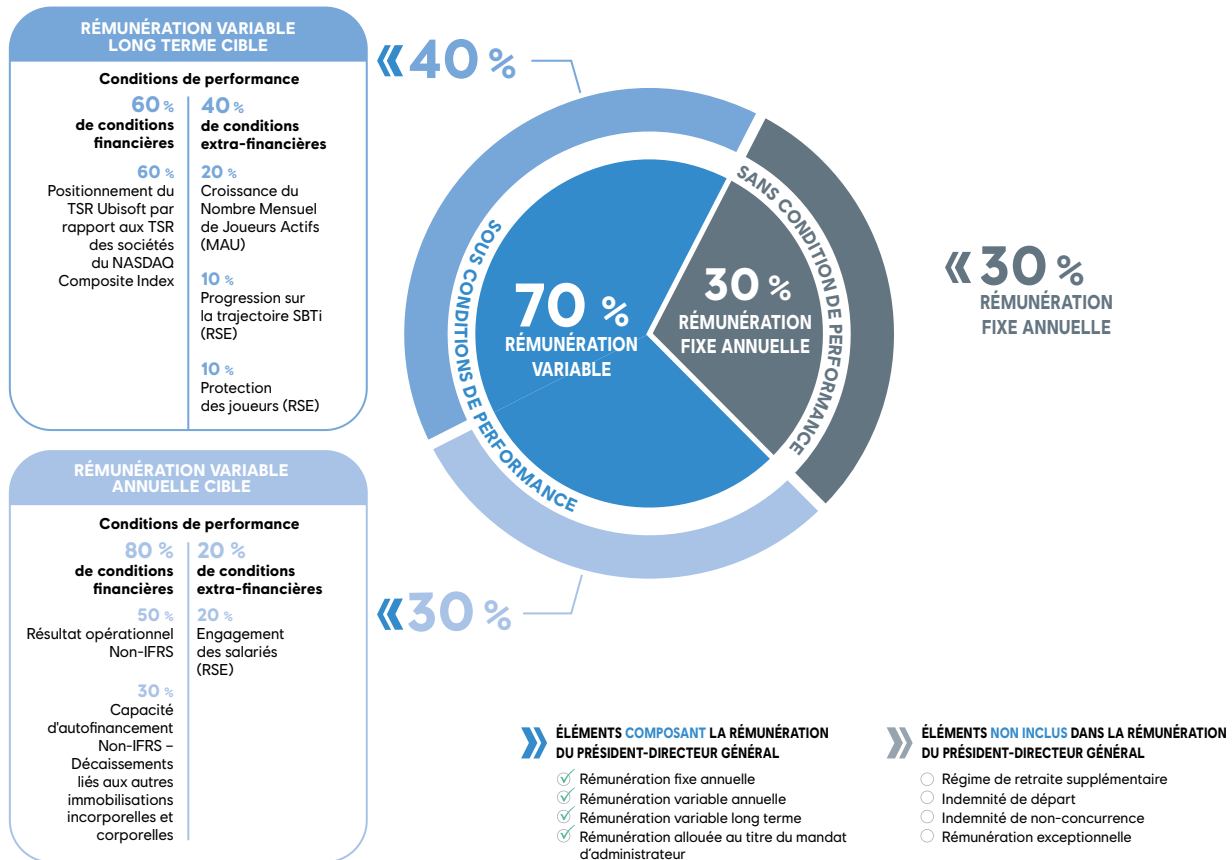
- la modification des niveaux des seuils, cibles et/ou plafonds des Conditions de Performance conditionnant l'acquisition et/ou le versement en numéraire de la rémunération variable, à la hausse comme à la baisse, le cas échéant dans le respect des résolutions afférentes aux Plans d'Actions votées par 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 2026

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 pour 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

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 (dernière étude menée en 2023) sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

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.

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, à 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, 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, a proposé d'initier un rattrapage progressif de la rémunération totale lors du renouvellement du mandat du PDg (AG 2024) et décidé de le limiter, pour FY25, à une augmentation de 2,5 % de la rémunération fixe annuelle.

En outre, il a été statué que la nécessité de poursuivre ou non ce rattrapage serait étudiée chaque année au regard notamment des résultats du Groupe, de la rémunération des équipes et de l'évolution des pratiques observées sur le marché.

Pour FY26, tenant compte en particulier des résultats du Groupe, le Conseil a décidé de maintenir la rémunération totale cible du PDg au niveau de celle de FY25.

Rémunération fixe annuelle

En conséquence de la décision, ci-avant visée, de maintenir la rémunération totale cible du PDg, **la rémunération fixe annuelle demeure inchangée et s'élève ainsi à 599 448 € au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026.**

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, inchangés pour l'exercice clos le 31 mars 2026 :

Raison d'être		Méthode de calcul
Indicateurs financiers	Résultat opérationnel Non-IFRS	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.
	50 % de l'attribution cible	
	Capacité d'autofinancement Non-IFRS – Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	
	30 % de l'attribution cible	
Indicateur extra-financier	Engagement des salariés (RSE)	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.
	20 % de l'attribution cible	

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	< +0 point	+0 point	+2 points	≥ +4 points
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 et/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 financiers et extra-financiers, qui présentent les évolutions suivantes pour l'exercice clos le 31 mars 2026 :

Exercice 2025			Exercice 2026	
Indicateurs	Pondération		Indicateurs	Pondération
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index	60 %	➔	Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index	60 %
Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU)	20 %		Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU)	20 %
Progression sur la trajectoire SBTi (RSE)	20 %		Progression sur la trajectoire SBTi (RSE)	10 %
			Protection des joueurs (RSE)	10 %

Après étude approfondie des principaux enjeux du Groupe en matière de RSE, le Conseil a ainsi décidé d'ajouter un Indicateur portant sur la protection des jeunes joueurs. Cet Indicateur, d'une pondération de 10 %, évaluera le déploiement progressif de plusieurs dispositifs permettant de sensiblement renforcer la protection des joueurs et des joueuses détenteurs d'un compte Enfant. Le Conseil, souhaitant maintenir une pondération cumulée des Indicateurs « RSE » de l'ordre de 20 % sur la rémunération variable long terme, a décidé de réduire la pondération de l'Indicateur « Progression sur la trajectoire SBTi » de 20 % à 10 %. La pondération des autres Indicateurs est inchangée.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 sont donc les suivants :

		Raison d'être	Méthode de calcul
Indicateur financier	Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index 60 % de l'attribution cible	<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 (Total Shareholder Return 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	Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) 20 % de l'attribution cible	<p>Les MAU (Monthly Active Users) 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>
Progression sur la trajectoire SBTi (RSE) 10 % de l'attribution cible		<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 gaz à effet de serre (« 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>
Protection des joueurs (RSE) 10 % de l'attribution cible		<p>Ubisoft s'engage à protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge. Dans cette optique, le Groupe poursuit une démarche d'amélioration continue de ses dispositifs de protection des mineur-es.</p> <p>Cet Indicateur évalue le déploiement progressif de deux dispositifs cumulatifs permettant de sensiblement renforcer la protection des comptes Enfant ⁽⁴⁾ :</p> <ul style="list-style-type: none">■ mise en place d'un « age gating » pour les comptes Enfant, interdisant tout achat de jeux présents sur les stores Ubisoft PC lorsque l'âge du joueur est inférieur à l'âge prévu pour le jeu ⁽⁵⁾ ;■ mise en place d'une étape de vérification de l'identité de la personne responsable du compte parental associé au compte Enfant (Verified Parental Consent, « VPC »).	<p>Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années.</p> <p>L'Indicateur évalue la mise en place des deux dispositifs dans un nombre défini de pays parmi la liste des pays les plus importants en termes d'activité des joueurs.</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

(4) Peut concerner tous les joueurs à partir de 7 ans et jusqu'à l'âge de consentement, défini par chaque pays

(5) Selon les classifications d'âge définies par les différents organismes (PEGI, ESRB, USK, CERO...)

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 (RSE) (10 %) – % de réduction des émissions de GES entre CY2020 et octobre 2028			
Cible	< 29 %	29 %	≥ 34 %
% de l'attribution sur cet Indicateur	0 %	30 %	100 %
% acquisition/versement proportionnel entre les niveaux Seuil et Cible			
Protection des joueurs (RSE) (10 %)			
Cible	< 8 pays	8 pays	≥ 10 pays
% 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 ⁽¹⁾. 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 2026, 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

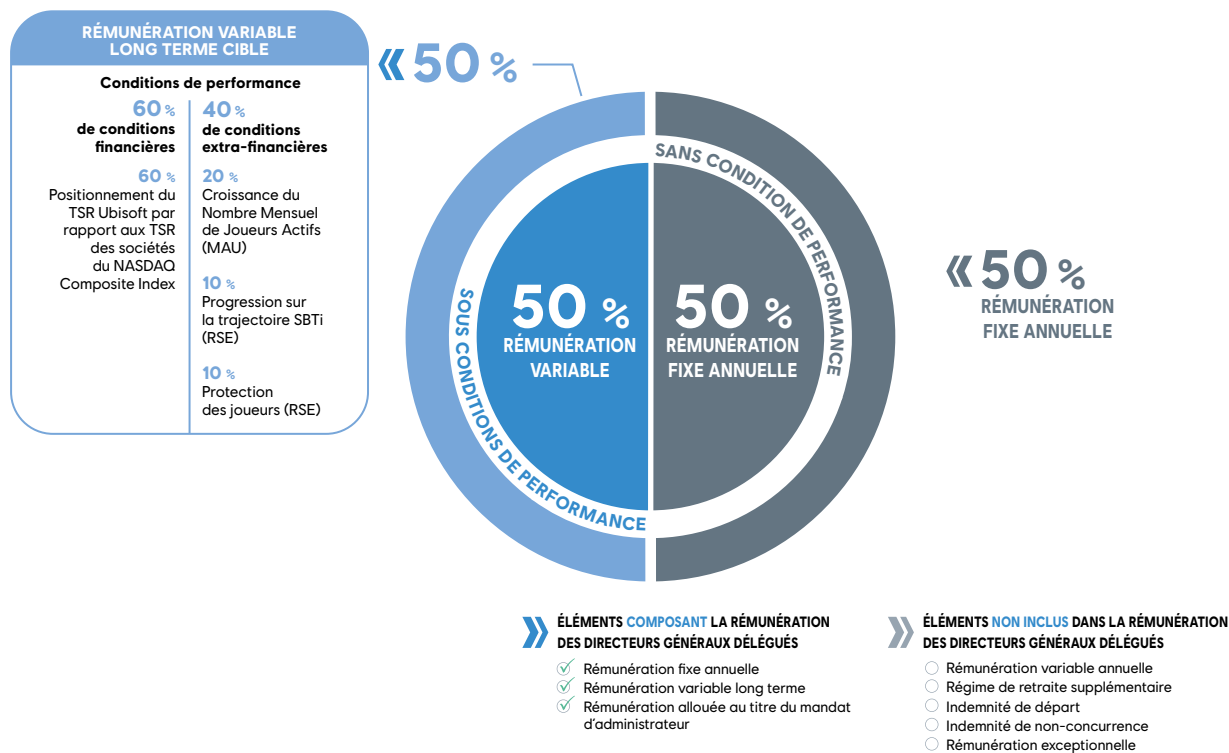
Le PDg ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

- régime de retraite supplémentaire ;
- indemnité de départ ;
- indemnité de non-concurrence ;
- rémunération exceptionnelle.

⁽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

4.2.1.5 DGd – Application de la Politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026

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 2026 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 et/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 2026, 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 2025 (VOTE « EX POST »)

5^e, 6^e, 7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions de l'AG 2025

4.2.2.1 Rapport « Ex Post » (vote « Ex Post global »)

5^e résolution de l'AG 2025

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 FY25, dans le respect et en application de la politique de rémunération approuvée par l'AG 2024, 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 (FY25)

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 2025

Le Conseil du 14 mai 2025 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 2025 au PDG.

ATTEINTE DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE ATTRIBUÉE AU PDG AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2025

	Conditions de performance				Atteinte des objectifs
	< Seuil	Seuil	Cible	Plafond	
INDICATEURS FINANCIERS (80 %)					
Résultat opérationnel Non-IFRS (50 %) (en millions d'euros)	< 337	337	421	≥ 526	-15,1
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	100 %	≥ 125 %	-3,60 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	15 %	50 %	75 %	0 %
	% 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)	< 54	54	68	≥ 85	-282
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	80 %	100 %	≥ 125 %	-415 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	9 %	30 %	45 %	0 %
	% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond				
INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)					
Engagement des salariés (RSE) (20 %)	< -1/3 point	+1/3 point	+2/3 point	≥ +5/3 point	< -1/3 point
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	10 %	20 %	30 %	0 %
	% versement proportionnel entre les niveaux Seuil, Cible et Plafond				
TOTAL					
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	34 %	100 %	150 %	0 %

Le Conseil du 14 mai 2025 a constaté, pour les Indicateurs financiers, qu'aucun seuil minimum n'avait été franchi, ne donnant lieu à aucun droit sur la rémunération variable annuelle liée à ces Indicateurs. Le lancement plus faible que prévu de *Star Wars Outlaws* ainsi que le choix stratégique du report de la date de sortie d'*Assassin's Creed Shadows* ont eu un impact majeur sur la performance de ces Indicateurs.

Par ailleurs, concernant l'Indicateur « Engagement des salariés (RSE) », le Conseil a constaté, sur la base des scores quantifiables obtenus sur chaque dimension, 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, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025.

Rémunération variable long terme attribuée au PDg et aux DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

Bien que la structure de la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux pour FY25 prévoyait une rémunération variable long terme, sous forme de Plan d'Actions et/ou d'une Rémunération Pluriannuelle en application de la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.1.3 du

Document d'Enregistrement Universel 2023-24), à hauteur d'environ 40 % (PDg) et 50 % (DGd) de leur rémunération totale cible FY25 ; le Conseil, après avoir constaté que l'attribution sous forme d'un Plan d'Actions ne pouvait être mise en œuvre, au regard notamment des dispositions de l'article L. 22-10-60, a décidé qu'il n'était pas opportun d'attribuer une Rémunération Pluriannuelle.

Ainsi, aucune rémunération variable long terme n'a été attribuée au PDg et aux DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025.

Rémunération variable long terme (Plan d'Actions) acquise définitivement au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025

Le Conseil d'administration, sur la base des informations communiquées par le CNRG, a constaté, lors de sa séance en date du 6 février 2025, que sur les trois Indicateurs, ci-après visés, conditionnant l'acquisition définitive des AGA octroyées en vertu du plan en date du 7 décembre 2021 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux (20 263 AGA pour le PDg et 1 705 AGA pour chaque DGd), seul l'Indicateur « RSE », correspondant à 20 % de l'attribution, était atteint ouvrant ainsi droit à l'acquisition, le 8 décembre 2025, de 4 053 AGA pour le PDg et 341 AGA pour chaque DGd (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	≥ 8,7 %	< 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

	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 ^e Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Réduction de l'intensité carbone (RSE) (20 %)	> -7,0 %	≤ -7,0 % et > -7,9 %	≤ -7,9 % et > -8,8 %	≤ -8,8 %	-38 % *
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	100 % de l'attribution sur cet indicateur

* La baisse des émissions de GES est en partie expliquée par :

- Les effets de la crise Covid qui a conduit à une diminution des voyages d'affaires et un développement du télétravail permettant une réduction des trajets domiciles-travail
- L'impact des actions internes, en particulier autour de l'augmentation de la part d'énergies renouvelables, du plan de sobriété et de l'optimisation de la gestion immobilière
- Les politiques mises en place telles que la Green Travel Policy ou la politique Green IT, qui ont respectivement permis de limiter la reprise des émissions liées aux voyages d'affaires et d'allonger la durée de vie des équipements IT

Par ailleurs, il est rappelé en tant que de besoin que les droits à exercice par le PDg (7 343 SOP) et chaque DgD (619 SOP) en vertu du plan SOP du 8 décembre 2020 sont ouverts (prix de souscription : 77,76 €) depuis le 8 décembre 2024 et ce, jusqu'au 7 décembre 2025 (soit sur une partie de l'exercice clos le 31 mars 2025) ; étant rappelé que le Conseil a constaté le 7 février 2024 que seul l'indicateur « RSE » était atteint, ouvrant

droit à 20 % de l'attribution d'origine (36 716 SOP pour le PDg et 3 097 SOP pour chaque DgD) (Cf. Document d'Enregistrement Universel 2023-24, p. 106).

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 (FY25)

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 €	24 000 €	—	—	—	—	—	3 000 €	—	43 000 €
Christian Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Claude France	16 000 €	24 000 €	15 000 €	10 000 €	—	—	—	—	15 000 €	80 000 €
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	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Olfa Zorgati	16 000 €	24 000 €	—	10 000 € ⁽⁵⁾	—	—	—	—	—	50 000 €
John Parkes	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	1 500 € ⁽⁵⁾	—	41 500 €
Lionel Bouchet	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	—	—	—	50 000 €
Fabian Salomon ⁽⁵⁾	12 000 €	18 000 €	—	—	—	—	—	—	—	30 000 €
Anne Wübbenhorst ⁽⁶⁾	4 000 €	6 000 €	—	—	—	—	—	1 500 € ⁽⁶⁾	—	11 500 €
TOTAL										684 000 €

(1) 5 réunions sur FY25

(2) 5 réunions sur FY25

(3) 2 réunions sur FY25

(4) Administratrice référente : somme forfaitaire par exercice

(5) Prise de fonctions à l'issue de l'AG 2024

(6) Fin de fonctions à l'issue de l'AG 2024

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 3 400 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

	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
PERFORMANCE D'UBISOFT					
Net Bookings Non-IFRS	+46 %	-5 %	-18 %	+33 %	-20 %
Résultat opérationnel Non-IFRS	+1 284 %	-14 %	-223 %	+180 %	-104 %
RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS *					
Rémunération moyenne	-8 %	+9 %	-3 %	-5 %	+5 %
RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX *					
Yves Guillemot – PDg	-27 %	+19 %	-19 %	0 %	-27 %
Claude Guillemot – DGd	0 %	-4 %	+4 %	0 %	-38 %
Michel Guillemot – DGd	0 %	-4 %	+4 %	0 %	-38 %
Gérard Guillemot – DGd	-4 %	-2 %	+11 %	-5 %	-6 %
Christian Guillemot – DGd	0 %	-4 %	+4 %	0 %	-38 %

* 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

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

	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Yves Guillemot – PDG					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	21	23	19	21	14
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	-22 %	+10 %	-17 %	+11 %	-33 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	27	30	24	25	17
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	-23 %	+11 %	-20 %	+4 %	-32 %
Claude Guillemot – DGd					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	3	1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	+50 %	-67 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	-33 %
Michel Guillemot – DGd					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	3	1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	+50 %	-67 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	-33 %
Gérard Guillemot – DGd *					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	11	10	12	12	11
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	-9 %	+20 %	0 %	-8 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	15	13	15	14	13
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+7 %	-13 %	+15 %	-7 %	-7 %
Christian Guillemot – DGd					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	3	1
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	+50 %	-67 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	2
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	-33 %

* 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 2025 (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

TABEAU 1 : SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET/OU ACTIONS ATTRIBUÉES

Yves Guillemot, PDG	31/03/25		31/03/24	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	639 448 €	—	1 013 264 €	—
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 €	—
TOTAL	639 448 €	—	1 792 946 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

► Rémunération des mandataires sociaux

	31/03/25		31/03/24	
	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 €	—
TOTAL	105 621 €	—	171 232 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

	31/03/25		31/03/24	
	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 €	—
TOTAL	105 621 €	—	171 232 €	—

(1) Détail tableau 2 ci-après « Récapitulatif des rémunérations »

(2) Juste valeur IFRS au moment de l'attribution

(3) Actions Ubisoft

	31/03/25		31/03/24	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Gérard Guillemot, DGd				
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice ⁽¹⁾	108 621 €	652 624 € ⁽⁴⁾	95 121 €	645 593 € ⁽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 €	—
TOTAL	108 621 €	652 624 €	160 732 €	645 593 €

(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)

	31/03/25		31/03/24	
	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 €	—
TOTAL	105 621 €	—	171 232 €	—

(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)

	31/03/25		31/03/24	
	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	599 448	599 448	584 824	584 824
Rémunération variable annuelle	—	388 440	388 440 ⁽³⁾	—
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe ⁽⁴⁾	16 000	16 000	16 000
	Part variable ⁽⁴⁾	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
TOTAL	639 448	1 027 888	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

	31/03/25		31/03/24	
	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
	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

	31/03/25		31/03/24	
	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
	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

		31/03/25		31/03/24	
		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		718 245 ⁽³⁾	718 245 ⁽³⁾	711 214 ⁽³⁾	711 014 ⁽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	16 000
	Part variable ⁽⁴⁾	27 000	27 000	13 500	13 500
Avantages en nature		—	—	—	—
TOTAL		761 245	761 245	740 714	740 514

(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 652 624 € (FY25) et 645 393 € (FY24) 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)

		31/03/25		31/03/24	
		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	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

TABEAU 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 2024 et le 31 mars 2025.

TABEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025, aucune SOP n'a été levée par les Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.3.3).

TABEAU 6 : ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025, aucune action de performance n'a été attribuée aux Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.2.1.1 et 4.2.3.3).

TABEAU 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 2024 et le 31 mars 2025 (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		31/03/25		31/03/24	
		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	46 000 € ^{(3) (4)}	46 000 € ^{(3) (4)}	31 000 € ^{(3) (4) (5)}	31 000 € ^{(3) (4) (5)}
	Partie variable	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		80 000 €	80 000 €	65 000 €	65 000 €
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⁾	37 000 € ⁽⁶⁾	37 000 € ⁽⁶⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		58 000 €	58 000 €	58 000 €	58 000 €
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	16 000 €	16 000 €	8 000 € ⁽⁵⁾	8 000 € ⁽⁵⁾
	Partie variable	24 000 €	24 000 €	12 000 € ⁽⁵⁾	12 000 € ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		40 000 €	40 000 €	20 000 €	20 000 €
Olfa Zorgati					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	8 000 € ⁽⁵⁾	8 000 ⁽⁵⁾
	Partie variable	24 000 € ⁽⁶⁾	24 000 € ⁽⁶⁾	12 000 € ⁽⁵⁾	12 000 ⁽⁵⁾
Autres rémunérations		—	—	—	—
TOTAL		50 000 €	50 000 €	20 000 €	20 000 €
John Parkes					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	25 500 € ^{(5) (6)}	25 500 € ^{(5) (6)}	24 000 €	24 000 €
Autres rémunérations		— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾
TOTAL		41 500 €	41 500 €	40 000 €	40 000 €
Lionel Bouchet					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ⁽⁶⁾	34 000 € ^{(5) (6)}	34 000 € ^{(5) (6)}
Autres rémunérations		— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾
TOTAL		50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Fabian Salomon					
Rémunérations	Partie fixe	12 000 € ⁽⁵⁾	12 000 € ⁽⁵⁾	—	—
	Partie variable	18 000 € ⁽⁵⁾	18 000 € ⁽⁵⁾	—	—
Autres rémunérations		— ⁽⁷⁾	— ⁽⁷⁾	—	—
TOTAL		30 000 €	30 000 €	—	—

(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 Président(e) d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(5) Proratisation pour la durée des fonctions d'administrateur/rice 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 Fabian Salomon administrateurs 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 2025

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 FY25							
Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)							
				Montant attribué FY25		Montant versé FY25	
Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} avril 2024.				599 448 €		599 448 €	
Rémunération variable annuelle							
				Montant attribué FY25 (versement FY26)		Montant versé FY25 (attribué FY24)	
La valeur cible correspond à environ 30 % de la rémunération totale soit 100 % du Fixe, avec un plafond à 150 % du Fixe.				Suite à la non-atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1), aucune rémunération variable annuelle due pour FY25.		L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1 du DEU 2023-24) a ouvert droit à une rémunération variable annuelle égale à 66,42 % du Fixe, soit un montant de 388 440 €.	
				0 €		388 440 €	
				Aucun versement FY26 soumis au vote de l'AG du 10/07/25 (6 ^e résolution)		Versé FY25 – approbation par l'AG du 11/07/24 (6 ^e résolution)	
Actions de performance (AGA)							
				Valorisation comptable (attribution FY25)		N/A	
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 40 % de la rémunération totale, soit 133 % du Fixe.				Aucune AGA n'a été attribuée (Cf. 4.2.2.1.1)			
Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur							
				Montant attribué FY25		Montant versé FY25	
Conseil d'administration : 40 K€ maximum au total Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : ■ participation < à 50 % : aucun versement ■ participation ≥ à 50 % et < à 75 % : versement de la moitié ■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité				40 000 €		40 000 €	
				Taux de présence aux réunions du Conseil FY25 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 FY25

Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

		Montant attribué FY25	Montant versé FY25
Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} avril 2018.	Claude Guillemot (7 ^e)	65 621 €	65 621 €
	Michel Guillemot (8 ^e)	65 621 €	65 621 €
	Gérard Guillemot (9 ^e)	65 621 € *	65 621 € *
	Christian Guillemot (10 ^e)	65 621 €	65 621 €

Actions de performance (AGA)

		Valorisation comptable (attribution FY25)	
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)	Aucune AGA n'a été attribuée (Cf. 4.2.2.1.1)	N/A
	Michel Guillemot (8 ^e)		
	Gérard Guillemot (9 ^e)		
	Christian Guillemot (10 ^e)		

Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur et/ou de membre d'un comité

		Montant attribué FY25	Montant versé FY25
Conseil d'administration : 40 K€ maximum Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : ■ 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 €	40 000 €
	Michel Guillemot (8 ^e)	40 000 €	40 000 €
	Gérard Guillemot (9 ^e)	43 000 €	43 000 €
	Christian Guillemot (10 ^e)	40 000 €	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) FY25 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 31/03/25, une rémunération annuelle brute de 652 624 € (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

Au 31 mars 2025, les autorisations en vigueur octroyées par l'AG au Conseil sont ci-après rappelées :

Autorisation en vigueur au 31/03/25	Enveloppe maximum	Échéance	
		Durée	
Salariés/Comité exécutif	4,5 % du capital à la date d'attribution ⁽¹⁾	05/07/22 28 ^e	04/09/25 38 mois
Attribution gratuite d'actions			
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.

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 2025

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025, le Conseil a procédé à l'attribution d'AGA (Cf. 4.2.3.5) en faveur des salariés et des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, en vertu des autorisations en vigueur octroyées par l'AG.

4.2.3.3 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux

Au titre de l'exercice écoulé, il n'y a pas eu lieu à :

- l'attribution d'AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.2.1.4 – Tableau AMF n° 6), ni à livraison d'Actions au titre de plans d'AGA (aucun plan en vigueur ne s'étant débouché sur l'exercice) (Cf. 4.2.2.1.4 – Tableau AMF n° 7) ;
- ni à levées de SOP par les Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.2.1.4 – Tableau AMF n° 5).

L'historique des plans SOP et/ou AGA/AGAP en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société 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 31/03/25	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

AG	23/09/15	23/09/15	01/07/21	05/07/22	05/07/22
CA	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 ouvrant droit à 45 000 actions ordinaires maximum ⁽¹⁾	394 actions de préférence ouvrant droit à 11 820 actions ordinaires maximum ⁽¹⁾	27 083 actions ordinaires	44 914 actions ordinaires	49 715 actions ordinaires
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 31/03/25	0	0	5 418 actions ordinaires ⁽⁶⁾	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 ⁽⁷⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁸⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁹⁾) 20 % : Indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽¹⁰⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁸⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁹⁾) 20 % : Indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽¹⁰⁾)	60 % : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier ⁽⁸⁾) 20 % : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier ⁽⁹⁾) 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 ⁽¹¹⁾)
---------------------------	--	---	---	---	--

(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 ⁽⁷⁾

(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) Plan du 07/12/21 \rightarrow Conseil du 06/02/25 : constatation de l'atteinte de la condition de performance RSE ⁽¹⁰⁾ évaluée sur 3 exercices ouvrant droit à l'attribution définitive de 20 % de l'attribution totale, soit une attribution définitive de 4 053 AGA pour le PDG et 341 AGA pour chaque DdG, livrables le 08/12/25 sous réserve du maintien des fonctions de Dirigeant mandataire social

(6) 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

(7) 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

(8) 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

(9) 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

(10) 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

(11) 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 2025

AG	02/07/19	02/07/19	01/07/21	01/07/21	01/07/21	01/07/21	01/07/21	05/07/22	05/07/22	05/07/22
CA	07/04/21	30/06/21	28/10/21	07/12/21	23/02/22	12/04/22	05/07/22	27/10/22	06/12/22	01/02/23
Conditions de performance	(2)	(2)	(2)	(2) (3)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2) (5) (6)	(2)
Nombre d'attributaires	72	2 756	40	40	24	5	2 516	5	17	19
Dirigeants mandataires sociaux										
Yves Guillemot, PDg	N/A	N/A	N/A	20 263	N/A	N/A	N/A	N/A	33 602	N/A
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	2 828	N/A
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	2 828	N/A
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	2 828	N/A
Christian Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	2 828	N/A
Période d'acquisition	4 ans	4 ans	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) (4) (4) 4 ans (3)	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %) — 3 ans (5) — 4 ans (6)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %) — — — —
Date d'acquisition des actions	07/04/25	30/06/25	30/10/23 28/10/24 28/10/25	07/12/23 09/12/24 08/12/25	(4) (4) (4) — (3)	23/02/24 24/02/25 23/02/26	12/04/24 14/04/25 13/04/26	05/07/24 07/07/25 06/07/26	28/10/24 27/10/25 — 08/12/25 — 07/12/26	(4) (4) — (5) — (6)
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	66 818	1 239 402	60 444	105 996	26 045	5 572	1 305 034	8 251	127 435	57 923
Nombre cumulé d'actions annulées	21 464	425 837	22 015	60 802	5 327	3 978	271 220	3 243	10 245	12 907
Nombre cumulé d'actions livrées ⁽¹⁾	0	1 874	25 849	20 766	13 820	719	364 490	2 505	2 152	24 445
Solde au 31/03/25	45 354	811 691	12 580	24 428	6 898	875	669 324	2 503	115 038	20 571

(1) Livraison aux périodes d'acquisition et/ou aux ayants droit de bénéficiaire(s) (en application 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) / Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) → Conseil du 06/02/25 : constatation de l'atteinte de la condition de performance RSE évaluée sur 3 exercices ouvrant droit à l'attribution définitive de 20 % de l'attribution totale (Cf. 4.2.2 pour les Dirigeants mandataires sociaux)

- 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

(8) Plan du 13/12/24 : Comité exécutif (8 bénéficiaires)

- 30 % conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (avec une acquisition proportionnelle entre les niveaux seuil et cible) évaluée sur 3 ans
- 35 % conditionnés à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (avec une acquisition proportionnelle entre les niveaux seuil et cible) évaluée sur 3 exercices
- 35 % conditionnés à l'atteinte d'un indicateur « RSE » (progression sur la trajectoire Science Based Targets initiative (« SBTi ») dont l'indicateur porte sur le % de réduction des émissions de GES sur les scopes 1 et 2 (telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel 2021-22 (5.1.7)) 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 2027 (avec une acquisition proportionnelle entre les niveaux seuil et cible))

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	
30/03/23	16/05/23	26/10/23	06/12/23	07/02/24	26/03/24	15/05/24	16/09/24	13/12/24	06/02/25	
(2)	(2)	(2)	(2) (7)	(2)	(2)	(2)	(2)	(2) (8)	(2)	
2	1 558	30	16	6	67	1 260	30	13	3	
N/A	N/A	N/A	37 195	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
N/A	N/A	N/A	3 130	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	(4)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	2 ans (50 %)	(4)	
3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	(4)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	3 ans (50 %)	(4)	
			-----	—				-----	—	
			3 ans	(7)				3 ans	(8)	
			-----	—						
			4 ans	(7)						
31/03/25	16/05/25	27/10/25	08/12/25	(4)	09/02/26	26/03/26	15/05/26	16/09/26	14/12/26	(4)
30/03/26	18/05/26	26/10/26	07/12/26	(4)	08/02/27	26/03/27	18/05/27	16/09/27	13/12/27	(4)
			-----	—					-----	—
			07/12/26	(7)					13/12/27	(8)
			-----	—						
			06/12/27	(7)						
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
15 286	1 484 619	47 142	167 949	22 980	68 148	1 479 978	133 521	144 358	12 493	
1 349	199 165	4 569	4 365	3 613	1 253	91 159	4 371	0	0	
6 969	388	0	0	0	0	0	0	0	0	
6 968	1 285 066	42 573	163 584	19 367	66 895	1 388 819	129 150	144 358	12 493	

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 2025

Plan	Plan 45	Plan 46	Plan 47
AG	27/06/18	02/07/20	02/07/20
CA	01/07/20	02/07/20	08/12/20
Nombre de bénéficiaires	62	2	6
Nombre attribué	271 629	60 821	55 673
dont Dirigeants mandataires sociaux			
Yves Guillemot, PDg	N/A	N/A	36 716 ⁽³⁾
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	3 097 ⁽³⁾
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	3 097 ⁽³⁾
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	3 097 ⁽³⁾
Christian Guillemot, DGd	N/A	N/A	3 097 ⁽³⁾
Ouverture	01/07/21	02/07/24 ^{(1) (2)}	08/12/21 08/12/24 ^{(1) (3)}
Date d'expiration	30/06/25	01/07/25	07/12/25
Prix de souscription ou d'achat (sans décote)	France 68,45 € Monde 73,40 €	France 68,59 € Monde 76,50 €	77,76 €
Modalités d'exercice	25 % par an à compter du 01/07/21	02/07/24 ^{(1) (2)}	25 % par an à compter du 08/12/21 08/12/24 ^{(1) (3)}
Nombre d'options exercées depuis l'attribution et jusqu'au 31/03/25	0	0	0
Nombre d'options annulées ou caduques depuis l'attribution	77 845	50 684	39 285
Nombre d'options restantes au 31/03/25	193 784	10 137	16 388

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 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 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

(3) 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 % :

- 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

Il n'a été procédé sur FY25 (Cf. 4.2.3.5) à :

- aucune attribution d'options de souscription (pas d'autorisation en vigueur – expiration des résolutions 28 et 29 de l'AG du 2 juillet 2020 le 1^{er} septembre 2023) ;
- ainsi qu'à aucune levée d'options de souscription.

RAPPORT DE DURABILITÉ

5.1 ESRS 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES 130

- 5.1.1 Base d'établissement des déclarations 130
- 5.1.2 Gouvernance de la responsabilité sociétale 131
- 5.1.3 Stratégie de la responsabilité sociétale 133
- 5.1.4 Impacts, risques et opportunités 138

5.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES 142

- 5.2.1 ESRS E1 – Changement climatique 142
- 5.2.2 ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire 162

5.3 INFORMATIONS SOCIALES 164

- 5.3.1 ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise 164
- 5.3.2 ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 178
- 5.3.3 ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux 180

5.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE 189

- 5.4.1 ESRS G1 – Culture d'entreprise 189
- 5.4.2 ESRS G1 – Conduite des affaires 191

5.5 ANNEXES CSRD 192

5.6 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852 210

5.7 LE PLAN DE VIGILANCE 214

5.1 ESRS 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES

5.1.1 BASE D'ÉTABLISSEMENT DES DÉCLARATIONS

5.1.1.1 Base générale d'établissement du rapport de durabilité

[ESRS BP-1]

Le rapport de durabilité d'Ubisoft a été établi sur le périmètre du Groupe, défini comme l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale. La liste des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation est présentée au paragraphe 6.1.2.7 Note 3.

Le périmètre du rapport de durabilité est identique à celui des comptes financiers. Les éventuelles variations ou divergences par rapport au périmètre financier sont précisées indicateur par indicateur. Le cas échéant, le périmètre pris en compte est toujours spécifié et mentionne les sociétés incluses et/ou leur représentativité par rapport à l'effectif du Groupe.

Le rapport de durabilité couvre les opérations d'Ubisoft, telles qu'identifiées dans le tableau descriptif de la chaîne de valeur disponible au 5.1.3 Stratégie de la responsabilité sociétale. Toutes les informations relatives à la chaîne de valeur amont ou aval, et significatives quant aux impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'exercice d'analyse de double matérialité sont intégrées dans ce rapport.

Dans le cadre de la première année d'application de la directive CSRD, le Groupe s'est pleinement mobilisé pour répondre aux exigences de reporting fixées par cette réglementation. Toutefois, certains aspects nécessitent encore du temps et des efforts afin d'être entièrement consolidés et communiqués. À ce stade, le présent rapport ne présente pas d'objectifs spécifiques pour chacun des IROs identifiés. Ubisoft s'engage néanmoins, dans les années à venir, à renforcer sa stratégie de durabilité en définissant des objectifs clairs et formalisés, reflétant fidèlement les progrès accomplis dans la gestion de ses impacts, risques et opportunités matériels.

5.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières

[ESRS BP-2]

La présentation et le contenu du présent rapport diffèrent des années antérieures. Ils ont été élaborés en vertu de la transposition locale de la Directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) conformément aux Normes européennes sur le reporting de durabilité, les ESRS (European Sustainability Reporting Standards) dans le cadre de la première application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce.

Horizon temporel

L'horizon temporel de référence du présent document, en cohérence avec le périmètre financier, correspond à l'exercice fiscal allant du 01/04/24 au 31/03/25. Les informations sociales, environnementales et de gouvernance présentées dans ce document se rapportent à cette période.

Concernant l'analyse de double matérialité, le Groupe a évalué les impacts, les risques et les opportunités sur un horizon temporel court et moyen terme. Afin de faciliter la compréhension des

informations fournies, nous considérons que l'horizon temporel court terme correspond à l'exercice fiscal, tandis que l'horizon moyen terme couvre les trois années suivant la fin de cet exercice.

L'intégration d'une perspective à long terme, c'est-à-dire au-delà de cinq ans après la fin de l'exercice fiscal, est prévue pour la prochaine itération du rapport de durabilité.

Estimations concernant la chaîne de valeur

Les données relatives aux émissions de scope 3 intègrent des informations concernant les activités en amont et en aval du périmètre opérationnel du Groupe. Une description plus détaillée des indicateurs faisant l'objet d'estimations en lien avec la chaîne de valeur est présentée dans le paragraphe des annexes dédié à la description méthodologique des indicateurs environnementaux.

Sources d'estimation et d'incertitude des résultats

Dans le contexte de la première année d'application de la directive, et en l'absence de normes sectorielles spécifiques, le Groupe a identifié des indicateurs dédiés à l'évaluation des IROs liés à ses joueurs et joueuses. En raison du caractère innovant de ces indicateurs, les processus de collecte et de consolidation des données sont encore en cours de stabilisation, ce qui peut introduire certaines incertitudes dans les résultats présentés.

De manière générale, certains indicateurs peuvent présenter des spécificités et limitations qui sont présentées dans les notes associées à chaque indicateur ainsi que dans la note méthodologique.

L'évaluation du bilan carbone du Groupe comporte également des éléments estimatifs et incertains. Le passage d'un exercice calendaire à un exercice aligné sur l'année fiscale a nécessité une adaptation des processus de collecte et de traitement des données. Cette transition peut entraîner l'indisponibilité de certaines données sur les derniers mois de l'exercice fiscal, lesquelles ont alors fait l'objet d'estimations. Des informations détaillées à ce sujet figurent également dans la note méthodologique annexée au rapport.

Changements dans la préparation ou la présentation des informations de durabilité

La transition de la Déclaration de performance extra-financière vers la directive CSRD a impliqué une révision en profondeur de nombreux indicateurs, tant qualitatifs que quantitatifs, figurant dans le présent rapport. Dès lors, les informations communiquées dans ce document ne sont pas directement comparables à celles publiées lors des exercices précédents.

Il convient notamment de souligner l'évolution du périmètre temporel retenu pour le reporting du bilan carbone. Afin de se conformer aux exigences de la CSRD, l'empreinte carbone est désormais présentée sur une période alignée avec l'exercice fiscal du Groupe, alors qu'elle était, jusqu'à présent, établie sur la base de l'année civile.

5.1.2 GOUVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

5.1.2.1 Rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance

[ESRS GOV - 1 ; ESRS GOV - 2]

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations stratégiques du Groupe, y compris en matière de développement durable, et veille à leur mise en œuvre. Le Conseil arrête le rapport annuel de durabilité du Groupe soumis à l'assemblée générale des actionnaires.

Composition et indicateurs de diversité du Conseil d'administration

Membres exécutifs	5
Membres non-exécutifs	9
Représentants des salariés	3 ⁽¹⁾
Taux de féminisation	54,55 % ⁽²⁾
Taux d'indépendance des administrateurs	54,55 % ⁽³⁾

(1) Dont 2 administrateurs représentant les salariés (article L. 225-27-1 du Code de commerce) et 1 administrateur représentant les salariés actionnaires (articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce)

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

Dans l'exercice de ses fonctions, le Conseil s'appuie sur l'expertise et les compétences de ses membres, notamment en matière d'ESG. Pour plus de détails sur les qualifications et l'expérience de chaque membre, il convient de se référer au paragraphe 4.1.1.2.2 du rapport sur la gouvernance de l'entreprise ainsi qu'au paragraphe 4.1.2.3.3. L'éventuel besoin en compétences supplémentaires ou en formation spécifique est examiné tous les ans dans le cadre de l'évaluation du Conseil et de ses comités supervisée par la Présidente du CNRG et/ou au CNRG, étant entendu que tous les trois ans l'évaluation est confiée à un cabinet externe (Cf. 4.1.2.3.4). La dernière évaluation externe a été réalisée entre janvier et mars 2023, et l'un des axes d'amélioration identifié consistait en la mise en place d'une formation pour les administrateurs sur les nouveaux défis RSE de l'entreprise.

Au cours de l'exercice fiscal 2023-24, certains administrateurs ont pu suivre des formations auprès de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) sur des thématiques pour lesquelles ils avaient exprimé un souhait particulier, y compris des sujets relatifs à la RSE. En ce qui concerne l'exercice fiscal 2024-25, aucune formation spécifique en matière d'ESG n'a été dispensée aux administrateurs.

Le Conseil d'administration est informé des questions de durabilité au moins une fois par an à l'occasion de la présentation et de la validation du rapport de durabilité et de l'analyse de double matérialité.

Le Comité RSE

La supervision de la stratégie de durabilité, des objectifs ESG et de l'avancement des projets stratégiques, est confiée au Comité RSE. Ce comité a été instauré par le Conseil d'administration en 2018. Il a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'action en matière de RSE au niveau du Groupe et de faire, 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).

Au cours de l'exercice FY25, le Comité RSE s'est réuni deux fois. Lors de ces réunions, le comité a été consulté sur les sujets suivants :

- mise à jour sur la politique de protection des joueurs et joueuses, en particulier des mineur-es, mise en œuvre par Ubisoft ainsi que sur ses futurs développements ;

- mise à jour annuelle sur le bilan carbone du Groupe, les projections futures et les axes d'amélioration possibles ;
- présentation de l'analyse de double matérialité ainsi que des impacts, risques et opportunités identifiés ;
- étude et proposition au CNRG des indicateurs de performance ESG potentiels à intégrer dans la rémunération des dirigeants.

PDg, Comité exécutif et Chief Purpose Officer

Le déploiement de la stratégie de durabilité est confiée par le Président-Directeur général à la Chief Purpose Officer, qui siège au Comité exécutif et travaille en étroite collaboration avec ses membres afin d'identifier les leviers d'action, définir les objectifs et établir les indicateurs de performance (KPI) nécessaires pour répondre aux risques et aux impacts spécifiques du Groupe, tout en veillant à sa cohérence avec le modèle d'affaires et les valeurs du Groupe.

En la matière, le Comité exécutif a, au cours de l'exercice 2024-25, identifié la nécessité de travailler sur les impacts, risques et opportunités liés à la protection des joueurs, en particulier des mineur-es, ainsi qu'aux politiques de monétisation. À cette fin, il a mis en place un groupe de travail dédié, composé de différentes fonctions de l'entreprise.

L'équipe Purpose

La gestion opérationnelle du développement durable au sein d'Ubisoft est confiée à la fonction Purpose, qui a pour mission de développer, coordonner et/ou piloter l'ensemble des activités et projets menés par le Groupe en réponse aux principaux impacts, risques et opportunités identifiés. Dans cette optique, l'équipe Purpose s'appuie sur de nombreuses équipes dédiées au sein du Groupe, notamment :

- la Direction diversité, inclusion et accessibilité, qui est également en charge des activités de mécénat et d'ancrage territorial ;
- 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 et de la production du reporting extra-financier.

5.1.2.2 Intégration des Critères RSE dans la rémunération ⁽¹⁾

[ESRS GOV - 3]

Sur l'exercice 2024-25 comme sur les exercices précédents, le Comité RSE a proposé au CNRG 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) 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. Plus d'informations sur

les politiques de rémunération et leur application au cours de l'exercice fiscal, sont disponibles au chapitre 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	Protection des jeunes joueurs	Mise en place d'un « age gating » pour les comptes Enfant, et d'une étape de vérification de l'identité de la personne responsable du compte parental associé au compte Enfant (Verified Parental Consent, « VPC ») dans au moins 10 pays parmi la liste des pays les plus importants en termes d'activité des joueurs.	31 octobre 2028	4.2 Rémunérations des mandataires sociaux
Agir en employeur responsable	Respect et engagement des salarié-es	Atteindre un score moyen de plus deux points par rapport au score de l'enquête de FY25, tout en maintenant son positionnement par rapport à l'évolution du score du marché.	31 mars 2026	4.2 Rémunérations des mandataires sociaux
Optimiser l'impact environnemental	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 34 % par rapport à l'année civile 2020.	31 octobre 2028	4.2 Rémunérations des mandataires sociaux

5.1.2.3 Déclaration sur la vigilance raisonnable

[ESRS GOV - 4]

Ci-dessous figure le tableau de correspondance entre les éléments essentiels de la vigilance raisonnable (en matière d'impact sur les personnes et sur l'environnement) et les informations de la Déclaration de durabilité d'Ubisoft.

Éléments fondamentaux de la vigilance raisonnable	Paragraphes dans la déclaration de durabilité
a) Intégration de la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires.	5.1.2.1 Rôle des organes administratifs, de gestion et de surveillance 5.1.3 Stratégie de la responsabilité sociétale
b) Engagement avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes clés de la diligence raisonnable.	5.1.3.3 Intérêts et points de vue des parties intéressées
c) Identification et évaluation des impacts négatifs.	5.1.4 Impacts, risques et opportunités
d) Mise en œuvre d'actions pour traiter ces impacts négatifs.	5.2 Information environnementales 5.3 Information sociales 5.4 Information en matière de Gouvernance
e) Suivi de l'efficacité de ces efforts et communication.	5.2 Information environnementales 5.3 Information sociales 5.4 Information en matière de Gouvernance

⁽¹⁾ Les informations présentées ci-dessous répondent également aux exigences de l'indicateur ESRS E1-GOV2

5.1.2.4 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité

[ESRS GOV - 5]

Le présent document représente pour Ubisoft le premier exercice de rédaction d'un rapport de durabilité conforme à la norme CSRD. Afin de garantir la véracité des informations publiées et l'exactitude des données fournies, le Groupe a défini et formalisé un processus de contrôle interne pour les informations extra-financières, en collaboration avec le département audit et contrôle interne.

Les axes d'analyse utilisés pour définir le niveau de risque d'erreur ou d'omission dans la collecte et la présentation des informations sont les suivants :

- le périmètre sur lequel les données sont disponibles ;
- la provenance des données et l'unicité de la source ;

- la nécessité d'effectuer des ajustements manuels sur les données ;
- la nécessité de réaliser des estimations.

L'analyse toujours en cours de réalisation a révélé, à date, que les principaux risques résident, d'une part, dans la multiplicité des sources internes sur certaines données environnementales et sur d'autres relatives à la gestion du personnel, qui nécessitent pour certains une consolidation manuelle ; d'autre part, dans la collecte de données par les acteurs de la chaîne de valeur, sur lesquels Ubisoft n'a pas de contrôle opérationnel direct.

Sur la base des résultats de cette analyse, nous travaillons actuellement à la mise en place d'outils et de processus visant à réduire et maîtriser ces risques.

5.1.3 STRATÉGIE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

5.1.3.1 La chaîne de valeur Ubisoft

[ESRS SBM - 1]

Ubisoft est un des leaders de l'industrie du jeu vidéo. L'activité principale du Groupe s'articule autour de la production, de l'édition, de la distribution et de l'opération de jeux vidéo sur consoles, PC et mobile ; pour plus d'informations sur les produits, les principaux marchés et le modèle d'affaire du Groupe, voir au chapitre 2 Présentation du Groupe du présent document. Afin de répondre aux exigences de la CSRD, le Groupe a élaboré une cartographie de sa chaîne de valeur relative aux activités précédemment mentionnées. La méthodologie et les limites du périmètre de l'exercice sont détaillées en paragraphe 5.1.4.1.

Cette analyse a permis à Ubisoft de recenser les activités, les ressources nécessaires et les acteurs intervenant dans la production des produits et services du Groupe, ainsi que d'identifier les impacts, les risques et les opportunités qui y sont associés.

S'agissant des aspects directement liés à ses activités, les Impacts, Risques et Opportunités (IROs) matériels identifiés par le Groupe relèvent principalement de ses opérations internes, en particulier de la gestion des ressources humaines et de la consommation énergétique associée tant à ses activités opérationnelles qu'au fonctionnement de ses centres de données.

En ce qui concerne la partie amont de la chaîne de valeur, les IROs portent sur l'utilisation des ressources énergétiques liées aux services cloud et sur les enjeux sociaux liés aux relations que le Groupe entretient avec ses fournisseurs et partenaires commerciaux.

Enfin, les IROs identifiés en aval de la chaîne de valeur concernent essentiellement l'usage des jeux, avec un accent particulier sur la gestion des données personnelles, la cybersécurité et la protection des joueurs et des joueuses.

AMONT

ACTIVITÉS

Rang 1

- Fabrication de mobiles, consoles & PC (y compris kits de développement)
- Production de moteurs de jeu et d'outils de développement
- Prestations de développement et de test de jeux
- Fabrication de serveurs
- Production de supports de jeux et d'emballages
- Fabrication de produits dérivés
- Production de services cloud
- Production de services de télécommunication
- Production d'énergie
- Transport amont
- Construction et maintenance de bâtiments
- Services de déplacements professionnels
- Production de services marketing

Rang N

- Extraction de ressources minérales pour la production de matériel informatique

RESSOURCES

- Énergie électrique
- Carburant pour les transports
- Minéraux rares
- Matières premières (plastique, minéraux, bois, etc.)
- Ressources en eau
- Main d'œuvre des fournisseurs

PARTIES PRENANTES

- First Parties (Sony, Microsoft, Nintendo)
- Employé-es des fournisseurs
- Fournisseurs de rang 1

OPÉRATIONS

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Production, édition, distribution et opération de jeux vidéo pour consoles, PC et mobiles

- Recherche et développement (IA Générative, La Forge, etc.)
- Développement et optimisation de moteurs de jeu
- Développement de jeux vidéo
- Activités de test
- Activités de marketing et de vente
- Organisation d'événements digitaux et présentiels (E-sport, Gamescom, UbiForward, etc.)
- Support Client (modération, CRC, etc.)
- Opérations (production de produits physiques, gestion des services en ligne, etc.)
- Achat de services et produits
- Recrutement de talents et gestion du personnel

RESSOURCES

- Énergie électrique
- Fioul pour les bâtiments
- Ressources en eau
- Compétences techniques, humaines et relationnelles des employé-es
- Matériel informatique (PC, console, etc.)
- Services cloud
- Services de télécommunication
- Supports et services marketing
- Impôts et subventions

PARTIES PRENANTES

- Employé-es d'Ubisoft
- Investisseurs Ubisoft
- First Parties (Sony, Microsoft, Nintendo)
- Gouvernements et institutions
- Organisations professionnelles
- Travailleurs et travailleuses non salarié-es (artistes, créateurs et créatrices, acteurs et actrices, testeurs et testeuses, etc.)

AVAL

ACTIVITÉS PRINCIPALES

- Distribution de jeux (digitale et physique)
- Logistique aval
- Fin de vie des jeux / gestion du recyclage

RESSOURCES

- Énergie électrique
- Carburant pour la distribution aval
- Services cloud
- Services de télécommunication
- Dispositifs de jeu vidéo (Consoles, PC, smartphones)

PARTIES PRENANTES

- First Parties (Sony, Microsoft, Nintendo)
- Boutiques en ligne (Steam, xbox, etc.)
- Magasins physiques
- Joueurs et joueuses adultes et mineur-es
- Société civile
- Gouvernements et institutions
- Organisations professionnelles
- Influenceurs, influenceuses / presse spécialisée

5.1.3.2 La stratégie de responsabilité sociétale d'Ubisoft

[ESRS SBM - 1]

Depuis 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.

Notre mission chez Ubisoft est d'enrichir la vie des joueurs et joueuses en créant des expériences de jeu originales et mémorables 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 le bien-être des équipes et leur engagement est nécessaire à la création de bons jeux. 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 vecteurs d'apprentissage, nous donnons aux joueurs et aux joueuses les moyens de mieux comprendre le monde et d'agir positivement. L'innovation est au cœur de notre approche, nous invitant 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. Nous avons également conscience du pouvoir de nos contenus et 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.

Pour chacun d'eux, le Groupe collabore avec toutes les fonctions de l'entreprise concernées afin d'identifier et de définir des métriques pertinentes, permettant de mesurer et de refléter les résultats obtenus. Ces métriques serviront également de base à la définition d'objectifs, y compris quantitatifs, à moyen et long terme pour le Groupe. Ces objectifs seront publiés à partir du prochain rapport de durabilité, prévu pour l'exercice fiscal 2025-26.

5.1.3.3 Intérêts et points de vue des parties intéressées

[ESRS SBM - 2]

Le Groupe considère comme partie prenante toutes les personnes ou les organisations impliquées de manière directe ou indirecte par l'activité de la Société. 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 (par ordre dans la chaîne de valeur) :

Partie prenante	Finalité du dialogue	Organisation de l'engagement et Modalités du dialogue	Exemples de la prise en compte des résultats
Fournisseurs de rang 1	Promouvoir des pratiques d'achat durables.	La fonction Global Procurement d'Ubisoft assure un dialogue constant avec nos fournisseurs sur les questions de durabilité. Ces fonctions achats soutiennent et assurent le suivi de nos fournisseurs en apportant leur expertise et leur savoir-faire opérationnel quand cela est nécessaire, par exemple sur la définition d'objectifs SBTi, en collaboration avec l'équipe Impact. Ces interactions se matérialisent dès le processus de qualification des fournisseurs et se poursuivent tout au long de la collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation et engagement dans la définition des objectifs SBTi de la part des fournisseurs. ■ Signature du Code de conduite fournisseur d'Ubisoft.
First Parties	Développer des initiatives durables au niveau de l'industrie.	L'équipe Impact, avec le soutien de différents spécialistes opérant au sein du Groupe, s'implique activement aux initiatives sectorielles dédiées au développement durable des jeux vidéo, en participant aux activités de Play 4 the Planet et à d'autres actions sectorielles relatives à l'environnement ou à la protection des joueurs et des joueuses.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration des données provenant des first parties dans le calcul du bilan carbone. ■ Partage de solutions techniques pour l'optimisation énergétique des jeux. ■ Définition de standards de reporting sectoriels pour les thématiques environnementales. ■ Partage de bonnes pratiques dans le but d'améliorer la protection des joueurs et des joueuses.
Ubisoft Workforce	Encourager le respect et le dialogue constructif lors d'échanges réguliers, afin de partager la stratégie du Groupe tout en garantissant la santé et le bien-être des employé-es au travail. Favoriser également le développement professionnel et l'employabilité du personnel. Créer un environnement de travail favorisant l'engagement des employé-es.	La fonction Global HR d'Ubisoft pose les grands principes des modalités d'engagement avec les employé-es. Le dialogue social est confié aux équipes RH locales et est organisé en fonction des spécificités et de la réglementation sur place. L'engagement se matérialise sous différentes formes : <ul style="list-style-type: none"> ■ enquêtes Groupe et locales de satisfaction sur le bien-être au travail ; ■ performance review annuelle ; ■ 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 « town halls » locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place de groupes de travail dédiés sur les thématiques émergentes de l'enquête annuelle ; mise à jour des politiques internes en fonction des retours employé-es.
Actionnaires et investisseurs	Comprendre les attentes des actionnaires et des investisseurs, leur expliquer la stratégie RSE et la gestion des risques en la matière, pour entretenir des relations de confiance.	La fonction Investor Relations est chargée d'entretenir le dialogue avec les actionnaires et les investisseurs. Pour les sujets ESG, la fonction Investor Relations est assistée par l'équipe Impact ; le dialogue s'établit lors des conférences périodiques de présentation des résultats, ainsi que lors de l'assemblée générale et de rencontres <i>ad hoc</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adoption de pratiques durables en réponse aux attentes des investisseurs. ■ Conformité aux nouvelles normes.

Partie prenante	Finalité du dialogue	Organisation de l'engagement et Modalités du dialogue	Exemples de la prise en compte des résultats
Joueurs et joueuses	Comprendre l'expérience utilisateur et les attentes des joueurs et des joueuses pour développer des relations de confiance, des moyens de les protéger, notamment pour ceux ou celles qui sont mineur-es, et permettre une pratique du jeu vidéo positive et saine.	De nombreuses équipes sont en charge du dialogue avec nos joueurs et joueuses : <ul style="list-style-type: none"> ■ les équipes de « Global Strategic Insight », analysent les tendances en rencontrant des joueurs et des joueuses lors de sessions dédiées ; ■ les équipes de Production rencontrent les joueurs et les joueuses lors de play tests réalisés tout au long du développement des jeux ; ■ les équipes Relations Clients, assistent tout au long de la vie du jeu après sa sortie, les client-es dans toutes leurs demandes, par différents canaux, chat, email... ; ■ les équipes Player safety, entretiennent des relations continues avec des associations de joueurs et joueuses ; ■ les équipes Marketing, organisent des événements, tournois eSport, partenariats, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcement des systèmes de modération, amélioration des outils de signalement. ■ Ajustements des règles et équilibrage des jeux compétitifs selon le retour des joueurs et des joueuses. ■ Intégration des suggestions dans les mises à jour des jeux, correctifs et nouvelles fonctionnalités.
Centres de recherche	Identifier les opportunités de collaboration en matière de recherche et développement, anticiper les évolutions technologiques pertinentes pour l'industrie vidéoludique et renforcer la capacité d'innovation du Groupe.	Ubisoft La Forge est le point de contact mondial entre Ubisoft et les centres de recherche et est responsable du développement et du partage des innovations technologiques dans le monde du jeu vidéo. Le Groupe se base sur une démarche collaborative, en créant et en participant à des programmes de R&D, chaires universitaires, sur le principe de l'open innovation.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégration des avancées technologiques dans les moteurs de jeu, optimisation des performances et des IA.
État, organisation publique, Association de secteur	Améliorer la compréhension des enjeux sectoriels et participer aux discussions préalables à la mise en place de nouvelles normes pour en assurer la pertinence et l'adéquation avec les enjeux de l'industrie.	La fonction Corporate Affairs conduit le dialogue avec les organisations publiques, les autorités locales et les associations professionnelles grâce à sa présence sur plusieurs continents, par le biais de discussions continues avec les gouvernements et les organisations professionnelles.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialogue sur l'ordre des priorités dans la mise en place de normes/réglementations en matière d'IT et de protection des joueurs. ■ Mise en place d'initiatives locales pour répondre aux besoins des territoires où le Groupe opère. ■ Donations et mise en place d'initiatives de mécénat.
Société civile	Ancrer la présence d'Ubisoft dans le tissu local en s'appuyant sur les piliers de notre engagement sociétal, que sont l'éducation inclusive, la croissance durable et l'élargissement de l'accès à la culture et au divertissement.	Les initiatives de mécénat sont entre les mains de l'équipe Social Impact.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donations, mises en place d'initiatives de mécénat et journées de volontariat.

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.

5.1.4 IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

5.1.4.1 Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels

[ESRS IRO - 1]

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 réalisé un premier exercice de cotation des enjeux sur le principe de la double matérialité. Afin de se conformer aux exigences de la réglementation CSRD, le Groupe a procédé en 2024 à une révision de l'analyse de double matérialité, se basant sur l'identification et l'analyse précises des impacts, risques et opportunités sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. L'analyse de double matérialité menée met en exergue d'une part, l'impact de chaque thème matériel sur la performance économique de l'entreprise (matérialité financière) et donne, d'autre part, un aperçu de la capacité d'Ubisoft à influencer positivement ou négativement les différents thèmes par ses propres activités (matérialité d'impact).

Un groupe d'experts internes sur les sujets matériels a été impliqué tout au long du processus afin d'informer, de valider et d'évaluer l'analyse. En ce qui concerne la vision des autres parties prenantes internes, ainsi que des parties prenantes externes à l'entreprise, le Groupe s'est appuyé sur les résultats des activités de consultation menées en 2023, qui intégraient les retours d'employé-es, d'actionnaires, de fournisseurs, d'experts externes et de joueurs et joueuses.

L'analyse de double matérialité sera mise à jour chaque année afin de prendre en compte les éventuels changements internes à l'organisation ainsi que le contexte du marché dans lequel le Groupe opère.

Phase 1 : analyse de la chaîne de valeur

La première étape de l'analyse de double matérialité a consisté en la formalisation et l'étude de la chaîne de valeur, se référant aux principales activités du Groupe. Cette analyse a permis de cadrer précisément le périmètre de travail et d'identifier tous les acteurs liés, directement ou indirectement, aux activités d'Ubisoft.

Il est important de souligner qu'à l'occasion de ces travaux, la décision a été prise de ne pas formaliser les activités des divisions Film & Télévision et hébergement dans l'analyse de la chaîne de valeur, car leur incidence en matière d'enjeux ESG du Groupe a été jugée marginale. Toutefois, une analyse des principaux risques, impacts et opportunités auxquels le Groupe pourrait être exposé et liés à ces activités, a été réalisée. Celle-ci n'a révélé aucun enjeu matériel spécifique.

L'analyse de la chaîne de valeur a également permis à Ubisoft de détecter d'éventuelles dépendances aux ressources sociales et environnementales. Celles-ci ont été prises en compte afin d'identifier les risques financiers liés aux impacts potentiels sur ces ressources. Cette approche vise à assurer une compréhension approfondie des interactions entre les enjeux ESG et la performance économique du Groupe.

Phase 2 : identification des Impacts, Risques et Opportunités (IROs)

Hypothèses appliquées lors de la réalisation de l'analyse

Changement climatique ⁽¹⁾

Le Groupe a travaillé à l'identification des impacts liés aux émissions de GES sur l'ensemble de la chaîne de valeur. De par la nature des activités menées par Ubisoft, et d'après les bilan carbone (Cf. ESRS E1 – E1-6), la majorité des impacts provient des émissions générées par ses fournisseurs, de l'utilisation des centres de données pour le fonctionnement des jeux et de l'utilisation des produits par les joueurs.

En ce qui concerne les risques liés au changement climatique, le Groupe a réalisé une première analyse globale de la chaîne de valeur en collaboration avec ses experts internes afin d'établir une liste des risques et opportunités environnementaux auxquels les activités d'Ubisoft sont exposées.

Cette analyse a ensuite été approfondie par une évaluation des risques physiques sur la base de trois scénarios climatiques :

- Alignement 1,5 °C (SSP 2.5) ;
- Middle of the Road (SSP 4.5) ;
- Worst Case Scenario (SSP 8.5).

L'analyse a été réalisée sur les horizons temporels 2030 et 2050 et couvre l'ensemble des sites physiques du Groupe, ainsi qu'une partie des actifs des fournisseurs de stockage de données, de services cloud et de logistique.

Enfin, Ubisoft a mené une analyse externe des risques de transition, en s'appuyant sur la méthodologie TCFD, et intégrant les perspectives à l'horizon 2030 et 2040. Cette étude a été réalisée en prenant en compte les scénarios climatiques « Net Zero 2050 », « Delayed Transition » et « National Determined Contribution (NDCs) ».

Au cours des prochains exercices, le Groupe travaillera à renforcer cette analyse et à affiner les résultats.

Pollution

Pour identifier les IROs liés à la pollution, le Groupe s'est basé sur les connaissances de ses experts internes. Leur analyse repose sur les risques identifiés dans le cadre du devoir de vigilance, l'étude de rapports publics relatifs à la chaîne de valeur du secteur IT, l'analyse de la presse spécialisée et l'examen des éventuelles controverses impliquant le Groupe ou ses fournisseurs.

Eau et ressources marines

Sur ces thématiques, Ubisoft a réalisé une analyse de l'impact du stress hydrique dans les régions où le Groupe a implanté ses centres de données. Cette analyse s'est principalement focalisée sur les infrastructures les plus exposées et les types de structures pouvant avoir une consommation d'eau significative. Elle a été menée en s'appuyant sur des plateformes et bases de données publiques reconnues (IPCC Interactive Atlas, Aqueduct Water Risk Atlas). Sur la base de documentation externe (rapports publics sur le secteur IT, presse spécialisée, éventuelles controverses), le Groupe n'a pas identifié à date d'autres impacts relatifs à l'eau et aux ressources marines.

⁽¹⁾ Les informations ci-dessous sont à lire en complément des informations présentés dans la section 5.2.1.3

Biodiversité

Le Groupe a réalisé une première identification des impacts et risques liés à la biodiversité en utilisant une plateforme externe dédiée. Cette étude s'est concentrée exclusivement sur le thème des espèces menacées et a couvert l'ensemble des sites physiques du Groupe ainsi qu'une partie des actifs des fournisseurs de stockage de données, de services cloud et de logistique. À la suite de cette analyse, aucun impact ni risque additionnel significatif n'a été identifié dans le cadre des activités du Groupe. Ubisoft prévoit de réaliser une analyse plus approfondie sur ce sujet au cours du prochain exercice fiscal.

Utilisation des ressources et économie circulaire

Pour identifier les IROs liés à l'utilisation des ressources et l'économie circulaire, le Groupe s'est basé sur l'analyse réalisée par ses experts internes. Cette analyse repose sur les risques identifiés dans le cadre du devoir de vigilance, l'étude de rapports publics relatifs à la chaîne de valeur du secteur IT, l'analyse de la presse spécialisée et l'examen des éventuelles controverses impliquant le Groupe ou ses fournisseurs.

Conduite des affaires

Pour identifier les IROs liés à cette thématique, le Groupe s'est appuyé sur les travaux réalisés par les équipes Conformité et Audit Interne, qui travaillent également à la gestion des risques de l'entreprise.

Méthodologie appliquée

Une liste d'impacts, risques et opportunités (IROs) a été dressée, à partir de la liste des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes des normes ESRS, conformément à la norme ESRS 1, AR 16. Pour chacun de ces éléments, le Groupe a examiné la présence potentielle de risques, d'impacts et d'opportunités tout au long de sa chaîne de valeur, en s'appuyant sur différentes sources, notamment :

- la cartographie globale des risques du Groupe ;
- l'analyse des résultats issus des activités d'engagement des parties prenantes réalisées en 2023 ;
- la cartographie des risques externes en lien avec le Plan de Vigilance réalisée pendant l'exercice 2021-22 ;
- un benchmark externe des principaux risques ESG identifiés par d'autres entreprises ;
- les connaissances sectorielles et les expertises des spécialistes internes du Groupe ;
- une revue de la presse internationale généraliste et spécialisée, ainsi que l'examen des controverses ayant impliqué le Groupe ou son secteur d'activité ces dernières années.

Ubisoft a enrichi cette liste d'autres thèmes et IROs spécifiques à son secteur d'activité, présents dans la précédente analyse de double matérialité et non couverts par les sujets de durabilité décrits dans l'ESRS1, AR 16. Une fois finalisée, cette liste élargie d'IROs a été affinée et validée en collaboration avec différents experts internes. Elle a ensuite été soumise à une évaluation approfondie, IRO par IRO, pour définir la matérialité de chacun d'entre eux pour le Groupe.

Phase 3 : cotation des Impacts, Risques et Opportunités (IROs)

Pour évaluer la matérialité de ses IROs, Ubisoft a mis en œuvre une méthodologie interne alignée sur les exigences des standards ESRS. Chaque IRO identifié a fait l'objet d'une évaluation rigoureuse, appliquée à chacune des trois étapes de la chaîne de valeur. Dans le cadre de ce premier exercice de conformité aux exigences de la CSRD, le Groupe a limité son analyse à un horizon temporel de trois ans. Un approfondissement de cette évaluation, intégrant différents horizons temporels, est d'ores et déjà prévu pour la prochaine itération, programmée lors du prochain exercice fiscal.

La matérialité des impacts a été évaluée sur la base de leur criticité brute. La criticité brute est calculée par combinaison du niveau de gravité potentiel de l'impact (échelle, ampleur et irréversibilité) et de sa probabilité d'occurrence, avant prise en compte des processus et actions mises en œuvre par le Groupe. En particulier, la probabilité d'occurrence a été évaluée selon que l'impact soit considéré comme réel (censé s'être déjà produit) ou comme potentiel (susceptible de se produire à l'avenir, mais non encore actuel). Pour les impacts liés aux droits humains, seule la gravité potentielle a été prise en compte. La même méthode d'évaluation a été utilisée pour les impacts négatifs avérés. Enfin, les impacts positifs ont été évalués sans tenir compte du critère d'irréversibilité.

La matérialité des risques et opportunités a été évaluée en utilisant les mêmes échelles de cotation que celles utilisées pour l'analyse des risques présentée au chapitre 3.1 Facteurs de risques du présent document. La matérialité de chaque risque et opportunité a été analysée en fonction de son niveau de criticité brute, calculé par combinaison du niveau de gravité potentiel et de sa probabilité d'occurrence, avant prise en compte des processus et actions mises en œuvre par le Groupe. Ces risques et opportunités ont été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les opérations du Groupe, son image, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs. Pour ce qui est des impacts financiers, ceux-ci ont été analysés en fonction de leur impact potentiel en pourcentage sur les revenus annuels du Groupe.

La matérialité des IROs a été définie sur la base d'un seuil interne de matérialité. Seuls les impacts, risques et opportunités ayant dépassé ce seuil sur au moins une des phases de la chaîne de valeur ont été considérés comme matériels et inclus dans ce document.

Phase 4 : Validation de la double matérialité

L'évaluation finale consolidée des IROs a été partagée et revue avec un panel d'experts sélectionnés pour chaque domaine couvert par la double matérialité. Cette évaluation a également été revue avec le département de gestion des risques afin d'assurer sa cohérence avec l'analyse globale des risques du Groupe.

À la suite de ces premières validations, Ubisoft a présenté les résultats de l'analyse de double matérialité au Comité RSE et au Comité exécutif. Les conclusions de l'analyse ainsi que la liste des IROs matériels pour le Groupe ont été validées par le Comité exécutif.

5.1.4.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau ci-dessous répertorie les impacts, risques et opportunités (IROs) qu'Ubisoft a identifiés et jugés matériels lors de l'analyse de double matérialité réalisée conformément à la directive CSRD et en application des méthodologies développées par la Commission européenne et par l'EFRAG. Les descriptions complètes et toutes les informations dont la publication est exigée en vertu de la norme ESRS 2 – SBM-3 figurent en regard de la norme thématique correspondante.

Les impacts, les risques et les opportunités présentés ci-après, puis détaillés dans les différents chapitres du document, concernent l'ensemble des activités et des entités du groupe Ubisoft, sauf indication contraire explicite. Les éventuels effets financiers qualitatifs générés par les impacts, risques et opportunités identifiés au cours de l'analyse de double matérialité sont présentés dans la description de chaque IRO, au début de chaque chapitre.

⁽¹⁾ CT : court terme ; MT : moyen terme ; I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

ESRS	IRO	Description	Horizon temporel	Chaîne de Valeur		
				AM	O	AV
E1	I _N	Aggravation du changement climatique par émissions de GES scope 1 et 2 (I1-1).	CT		x	
		Accélération du changement climatique liée à l'augmentation des émissions GES scope 3.	CT	x		x
		Augmentation des émissions liées à la hausse de la demande et de la production de matériel informatique.	CT	x		
	I _P	L'éco-conception permet la réduction de la consommation d'électricité nécessaire pour jouer aux produits Ubisoft.	CT			x
	R	Risques liés à la non atteinte des objectifs de réduction des émissions.	MT		x	
		Risques liés à la demande croissante de transparence sur la performance environnementale.	MT		x	
		Risques liés à l'inadaptation des locaux et centres de données aux changements climatiques.	MT	x	x	
		Événement climatique extrême potentiel causant la détérioration des installations.	MT	x	x	
	O	L'utilisation de l'écodesign dans le développement permet à Ubisoft d'être innovant et de produire des jeux moins énergivores.	CT			x
	I _N	Utilisation de matériaux non recyclés et non recyclables pour nos packagings.	CT	x		
		Promotion de l'utilisation de matériaux recyclés et recyclables pour nos packagings.	CT	x		
S1	I _N	Absence de procédures en ressources humaines ouvrant la possibilité de pratiques non éthiques en matière d'emploi.	MT		x	
		Des comportements inappropriés, répréhensibles, ou contraires au code de conduite ou aux valeurs d'Ubisoft peuvent nuire à la santé des employé-es.	CT		x	
		Le manque d'actions de prévention en matière de santé et sécurité peut nuire à la santé des employé-es.	CT		x	
		L'exposition à des contenus choquants peut nuire à la santé mentale et physique des employé-es des Centres de Relations Clients.	CT		x	
		Les difficultés dans les phases de production peuvent altérer la santé mentale et physique des employé-es.	CT		x	
		Une stratégie mal communiquée, qui manque de clarté ou fluctuante peut altérer la motivation, dégrader l'environnement de travail et nuire à la santé mentale des employé-es.	CT		x	
		L'augmentation de l'activité ou l'insuffisance de repos peuvent nuire à l'équilibre de vie et à la santé des employé-es.	CT		x	
		Un accueil négatif du marché peut exposer les employé-es au harcèlement et nuire à leur santé.	CT		x	
		Le manque d'accessibilité au travail peut mener à la discrimination et à l'exclusion des employé-es en situation de handicap.	MT		x	
		Une disparité de traitement basée sur des critères discriminatoires peut créer des inégalités et des situations de discrimination.	MT		x	
		Une mauvaise gestion des données personnelles des employé-es peut entraîner des fuites et des atteintes à leurs droits humains.	MT		x	
	I _P	L'adoption d'horaires et de lieux de travail flexibles et la garantie de temps de repos peuvent renforcer l'équilibre et les conditions de vie des salarié-es.	CT		x	
	R	Les controverses avec le personnel peuvent nuire à l'image et dégrader les performances économiques de l'entreprise.	CT		x	
		De forts taux d'absentéisme ou de turnover peuvent affecter la productivité et augmenter les coûts de formation et de recrutement.	MT		x	
		Le manque d'actions en matière de santé et de sécurité peut impacter l'absentéisme, le turnover et les coûts.	CT		x	
		Des comportements inappropriés, répréhensibles ou contraires au Code de Conduite ou aux valeurs humaines d'Ubisoft peuvent impacter la rétention des talents, la réputation et les finances du Groupe.	MT		x	
		Une formation insuffisante ou inadéquate peut impacter la compétitivité et l'efficacité des équipes.	CT		x	
		L'absence de ou l'inégalité d'accès aux évolutions professionnelles peut impacter le turnover, la productivité, le maintien du savoir-faire et engendrer des frais supplémentaires.	MT		x	
	O	L'emploi de personnes diverses permet d'améliorer l'attraction et la rétention des talents et renforce l'image de marque employeur.	MT		x	

ESRS	IRO	Description	Horizon temporel	Chaîne de Valeur		
				AM	O	AV
S2	I _N	Travailler avec des fournisseurs non conformes aux réglementations relatives aux droits humains peut porter atteinte aux droits de leurs employé-es.	MT	x		
		L'exposition à des contenus choquants peut nuire à la santé mentale et physique des employé-es des Centres de Relations Clients externes.	CT	x		
		Une mauvaise gestion des données personnelles des employé-es de la chaîne de valeur peut entraîner des fuites et des atteintes à leurs droits humains.	MT	x		
S4	I _N	Une mauvaise gestion des données personnelles des joueurs et des joueuses peut entraîner des fuites et des atteintes à leurs droits humains.	CT			x
		Une collecte non-responsable des données personnelles des joueurs et joueuses peut compromettre leur vie privée.	CT			x
		L'exposition des enfants à des contenus inadaptés peut nuire à leur santé.	CT			x
		Une modération insuffisante ou inadéquate peut exposer les mineur-es à des interactions nuisibles à leur santé.	CT			x
		Une modération insuffisante ou inadéquate des communautés peut entraîner la diffusion de contenus négatifs ou erronés.	CT			x
		Une modération insuffisante ou inadéquate des communautés peut exposer les joueurs et joueuses à des interactions nuisibles à leur santé.	CT			x
		Une absence ou une inadéquation de la prévention en matière de santé peut entraîner des usages excessifs pouvant aller jusqu'à l'addiction, portant atteinte à la santé mentale et physique des joueurs et joueuses.	CT			x
		Une utilisation de modèles de monétisation non-responsables, peut engendrer des comportements de jeu excessifs qui peuvent amener une précarité financière pour les consommateurs et consommatrices à risque.	CT			x
	I _P	Intégrer des fonctionnalités d'accessibilité innovantes dans les jeux et services permet de faire progresser l'industrie dans ce domaine.	CT			x
	R	Le non-respect des réglementations en matière de protection des données personnelles peut engendrer des sanctions financières pour le Groupe.	MT	x	x	x
		Un cas avéré de piratage ou de fraude peut entraîner des pertes financières et peut entacher l'image de marque.	CT	x	x	x
		Une fuite ou un vol de données personnelles peut altérer la confiance des joueurs et des joueuses, l'image de marque et impacter les revenus.	MT			x
		Une gestion opaque ou une utilisation excessive des données peut altérer la confiance des joueurs et joueuses, l'image de marque et impacter les revenus.	MT			x
		Une utilisation non responsable des données peut altérer la confiance des joueurs et joueuses, l'image de marque et impacter les revenus.	MT			x
		Un marketing incomplet ou erroné peut engendrer de la défiance de la part des joueurs et des joueuses.	MT			x
		Un manquement à la protection des mineur-es par Ubisoft ou l'un des ses tiers peut générer de la défiance et avoir des conséquences légales.	MT			x
		La publication de contenus inappropriés par des joueurs ou des joueuses dans nos jeux ou communautés, peut nuire à l'image de marque et entraîner la perte des joueurs ou joueuses exposé-es.	MT			x
		Une utilisation de modèles de monétisation non-responsables peut empêcher le consommateur de faire des choix d'achat informés, et engendrer des sanctions réglementaires.	MT			x
		Des pratiques de monétisation dans les jeux ou services Ubisoft considérées comme abusives peuvent dénaturer l'expérience joueur ou accroître leur défiance.	MT			x
G1	I _N	L'absence ou le manque de protection des lanceurs d'alerte peut générer des actions de représailles ou de discrimination, ce qui entrave leur liberté d'expression.	MT	x	x	x
		Une culture d'entreprise où des comportements inappropriés sont acceptés crée un environnement de travail exclusif et inhospitalier, qui peut porter préjudice aux employé-es et provoquer mal être et troubles psychologiques.	CT		x	
	I _P	Une culture d'entreprise qui encourage la créativité et l'autonomie peut renforcer l'engagement des équipes et réduire l'épuisement professionnel.	CT		x	
	R	Un manque d'engagement des employé-es peut accroître le turnover, réduire la productivité, altérer la qualité des produits et impacter la rentabilité de l'entreprise.	MT		x	

5.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

L'engagement en faveur d'un avenir durable s'inscrit pleinement dans la raison d'être d'Ubisoft. À travers sa stratégie globale Play Green, Ubisoft vise à accroître l'impact positif de ses jeux tout en réduisant leur empreinte environnementale. L'entreprise concentre ses efforts sur quatre axes clés : améliorer la compréhension et la mesure de ses impacts, mettre en œuvre

des plans de transition incluant la décarbonation et l'adaptation au changement climatique, adopter des pratiques d'écoconception et d'économie circulaire, et mobiliser ses parties prenantes – partenaires, joueurs et employé-es – autour de cette ambition. Les sujets abordés dans cette section reflètent cette stratégie.

5.2.1 ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE

5.2.1.1 Gouvernance et systèmes de rémunération liés au climat

[ESRS E2 - GOV 3]

L'ensemble des éléments relatifs à la performance d'Ubisoft en matière de durabilité et l'intégration des objectifs en matière d'environnement dans les systèmes de rémunération sont présentées dans le chapitre 5.1.2 Gouvernance de la responsabilité sociétale

5.2.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de changement climatique ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs aux questions environnementales. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Changement climatique	Atténuation des changements climatiques	R	Non atteinte des objectifs de réduction des émissions entraînant un risque réputationnel et potentiellement financier. [Risque de transition]
	Atténuation des changements climatiques	R	Pression pour une transparence accrue sur la performance environnementale, avec des risques réputationnels et financiers vis-à-vis des institutions et investisseurs en cas de non-conformité. [Risque de transition]
	Adaptation aux changements climatiques	R	Risque d'inadaptation des locaux et centres de données aux changements climatiques (fortes chaleurs, inondations, tremblements de terre, augmentation du niveau de la mer), risque opérationnel de détérioration voire destruction des biens et risques financiers liés à la maintenance, la réparation et l'adaptation des structures. [Risque physique]
	Adaptation aux changements climatiques	R	Événement climatique extrême potentiel causant la détérioration des installations (submersion des centres de données, usines de production, d'assemblage, surchauffe des équipements informatiques, transport...). [Risque physique]
	Énergie	O	L'utilisation de l'écodesign (écomode ou greencoding) dans le développement permet à Ubisoft d'être innovant et de produire des jeux moins énergivores. L'optimisation dans les jeux de la consommation d'énergie et de l'utilisation d'espaces de stockage qui est proposée aux joueurs et aux joueuses peut avoir un impact réputationnel positif. [Opportunité de transition]
	Adaptation aux changements climatiques ; Atténuation des changements climatiques ; Énergie	I _p	L'introduction de méthodes d'éco-conception dans le processus de développement mène à la réduction de la consommation d'électricité nécessaire pour jouer aux produits Ubisoft.
	Énergie	I _N	Aggravation du changement climatique causée par les émissions de GES dans les opérations d'Ubisoft (scope 1 & 2) principalement liées à la combustion d'énergies fossiles utilisées dans les centres de données et les bâtiments, les émissions fugitives dues aux fuites de réfrigérants, et les émissions indirectes issues de la production d'électricité dans les bureaux et centres de données.
	Atténuation des changements climatiques	I _N	Hausse de la demande et production d'ordinateurs, de centres de données et de matériel IT entraînant l'augmentation des émissions.
	Atténuation des changements climatiques ; Énergie	I _N	Augmentation des émissions GES liées aux achats de biens et services par Ubisoft auprès de ses fournisseurs, à l'utilisation des jeux par les client-es et aux opérations des jeux, comme les consommations en énergie des centres de données. Toutes ces émissions viennent accélérer le changement climatique.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_p : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_v : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_m : Amont de la chaîne de valeur

5.2.1.3 Analyse des scénarios de risques climatiques ⁽¹⁾

[ESRS IRO - 1]

Description méthodologique

Le changement climatique est un facteur de risque qui peut affecter la résilience et la performance des activités d'Ubisoft à long terme. L'intensification des événements météorologiques extrêmes, les évolutions progressives du climat, ainsi que des transformations économiques, réglementaires et technologiques liées à la transition bas-carbone peuvent toutes être à l'origine de ces risques et il peut en découler des impacts physiques sur les actifs du Groupe.

Dans le cadre de notre démarche d'évaluation et de gestion des risques, une analyse approfondie a été réalisée en 2024 afin d'identifier et d'anticiper ces enjeux pour nos infrastructures, nos opérations et notre chaîne de valeur. Cette analyse approfondie des risques physiques a été réalisée dans la continuité de l'évaluation globale des risques liés au changement climatique. La démarche est basée sur l'utilisation de scénarios climatiques établis par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), appliqués à deux horizons temporels distincts : 2030, pour évaluer les impacts à moyen terme, et 2050, afin d'anticiper les effets à long terme. L'horizon court terme (2025) n'a pas été inclus dans cette évaluation dans la mesure où il est couvert par les mesures d'adaptation intégrées dans les plans opérationnels existants et les actions déjà en cours.

L'analyse des risques physiques repose sur l'utilisation des Trajectoires socio-économiques partagées (SSP) du GIEC, qui décrivent différents futurs possibles en fonction des politiques climatiques et des tendances socio-économiques mondiales. Ubisoft a évalué les conséquences à travers trois scénarios représentatifs :

- scénario optimiste (SSP1-2.6) : hypothèse d'un développement durable et d'une réduction rapide des émissions de gaz à effet de serre, limitant le réchauffement à environ +1,5 °C ;
- scénario intermédiaire (SSP2-4.5) : trajectoire où les efforts de transition écologique restent partiels, avec une augmentation des températures estimée à +2,5 °C ;
- scénario pessimiste (SSP5-8.5) : scénario où les émissions restent élevées, entraînant un réchauffement global de +4 °C et des impacts climatiques majeurs.

Chaque scénario a été appliqué aux horizons temporels 2030 et 2050 afin de comprendre comment l'intensité et la fréquence des risques climatiques pourraient évoluer dans le temps.

L'évaluation a été réalisée selon deux axes principaux :

- analyse géospatiale : identification des sites les plus exposés aux événements climatiques extrêmes (inondations, tempêtes, vagues de chaleur, etc.) grâce à des outils de cartographie et de modélisation, ainsi qu'aux coordonnées géospatiales précises des sites analysés ;
- typologie des infrastructures : prise en compte des spécificités des différents types de sites (bureaux, centres de données, infrastructures logistiques) afin d'adapter l'évaluation des risques en fonction de leur vulnérabilité.

L'étude a couvert l'ensemble des unités opérationnelles et les fournisseurs de centres de données et de logistique (entrepôts).

Pour évaluer les risques de transition, Ubisoft analyse les impacts potentiels des évolutions économiques, réglementaires et technologiques liées à la transition vers une économie bas-

carbone, en tenant compte de ses secteurs d'activité de référence : développement de logiciels et activités connexes, traitement de données, hébergement et activités associées. Cette approche permet d'anticiper les vulnérabilités et de saisir les opportunités émergentes pour adapter nos activités et notre stratégie. L'analyse repose sur les recommandations du Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) et classe les risques et opportunités selon trois catégories :

- politiques et réglementations : évolution des réglementations climatiques, mise en place de taxes carbone et risques juridiques liés aux nouvelles normes environnementales ;
- marché et technologie : changements dans l'offre et la demande de produits et services en raison des préoccupations climatiques croissantes, impact des innovations technologiques sur les modèles économiques ;
- réputation : évolution des attentes des consommateurs, des communautés et des parties prenantes vis-à-vis de la performance climatique des entreprises.

Ubisoft s'est appuyé sur trois scénarios définis par la Network for Greening the Financial System (NGFS), appliqués à l'horizon 2030 et adaptés aux spécificités de notre secteur d'activité :

- Net Zero 2050 : transition rapide avec des réglementations strictes et une décarbonation accélérée ;
- Nationally Determined Contributions (NDCs) : transition progressive basée sur les engagements climatiques actuels des gouvernements ;
- Delayed Transition : actions retardées entraînant une adaptation plus brutale et coûteuse à moyen terme.

Cette approche permet d'anticiper les défis et opportunités liés aux changements réglementaires, aux fluctuations des coûts de l'énergie et du carbone, ainsi qu'à l'évolution des attentes du marché et des parties prenantes.

Résultats de l'analyse de risques climatiques

L'évaluation des risques physiques a mis en évidence une exposition significative des actifs aux aléas climatiques. L'ensemble des sites analysés est concerné par au moins un facteur de risque élevé, avec 33 % des actifs classés dans la catégorie des risques très élevés à horizon 2050. Les principaux risques identifiés concernent l'augmentation des températures extrêmes, les cyclones tropicaux et les inondations.

À l'horizon 2030, plus de 60 % des actifs seront classés à risque élevé ou très élevé, nécessitant des stratégies d'adaptation renforcées. D'ici 2050, cette exposition s'intensifiera, avec plus de 70 % des actifs confrontés à des niveaux de risques élevés et très élevés, posant des défis en matière de résilience et de continuité des opérations. L'analyse met en évidence l'importance d'intégrer ces enjeux dans la gestion des infrastructures et des opérations, tout en déployant des mesures d'adaptation appropriées face aux évolutions climatiques anticipées.

Les risques identifiés à travers cette analyse des risques climatiques sont pris en compte dans nos travaux de résilience et d'adaptation face au changement climatique. Des processus de réponse à certains risques physiques sont d'ores et déjà intégrés à nos politiques sécurité et programmes de continuité d'activité.

Dans le cadre des prochaines itérations annuelles de l'analyse des risques climatiques, une évaluation plus approfondie de la résilience de la stratégie du Groupe et de ses actifs physiques sera menée, de même qu'une analyse détaillée des effets financiers potentiels liés à l'exposition aux risques identifiés.

⁽¹⁾ Les informations ci-dessous sont à lire en complément de la note méthodologique sur le processus d'élaboration de la double matérialité décrite dans la section 5.1.4

Tableau récapitulatif des scénarios climatiques utilisés

Type de risque	Scénario (horizon 2100)	Description du scénario	Hypothèses et contraintes
Risques physiques (Source : GIEC)	SSP1-2.6 (Scénario optimiste) Augmentation de la température = 1,8 °C	Alignement avec l'Accord de Paris, transition énergétique rapide, adoption massive des technologies bas-carbone.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Engagements politiques forts pour la neutralité carbone. ■ Prix du carbone harmonisé à l'échelle mondiale. ■ Déploiement accéléré des énergies renouvelables. ■ Collaboration internationale renforcée sur les enjeux climatiques.
	SSP2-4.5 (Scénario intermédiaire) Augmentation de la température = 2,7 °C	Transition modérée, efforts environnementaux partiels, adoption progressive des énergies renouvelables.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transition plus lente, efforts variables selon les pays. ■ Maintien partiel des énergies fossiles. ■ Innovation technologique dépendante des évolutions économiques. ■ Hausse progressive des événements.
	SSP5-8.5 (Scénario pessimiste) Augmentation de la température = 4,4 °C	Développement économique basé sur les combustibles fossiles, absence de régulations strictes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Absence de coordination internationale sur le climat. ■ Forte croissance des émissions de GES. ■ Augmentation drastique des événements météorologiques extrêmes. ■ Hausse importante des coûts économiques et sociaux liés au climat.
Risques de transition (Source : NGFS)	Net Zero 2050 Augmentation de la température = 1,4 °C	Neutralité carbone atteinte en 2050 grâce à des politiques strictes et une transition accélérée.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Introduction immédiate de politiques climatiques ambitieuses. ■ Forte taxation du carbone et réglementation stricte. ■ Adoption rapide des technologies bas-carbone. ■ Baisse rapide de la consommation d'énergies fossiles.
	Nationally Determined Contributions (NDCs) Augmentation de la température = 2,3 °C	Transition progressive basée sur les engagements climatiques actuels des gouvernements.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en œuvre des engagements climatiques annoncés, mais sans renforcement significatif. ■ Réduction modérée des émissions de CO₂. ■ Déploiement partiel des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. ■ Risques de dépassement des objectifs climatiques.
	Transition Retardée (Delayed Transition) Augmentation de la température = 1,7 °C	Actions climatiques différées, transition brutale et coûteuse après 2030.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintien de la dépendance aux énergies fossiles à court terme. ■ Mise en place tardive des politiques climatiques, nécessitant une transition rapide et coûteuse après 2030. ■ Hausse soudaine des coûts du carbone et des investissements dans l'énergie propre. ■ Instabilité économique due à une adaptation forcée et rapide.

5.2.1.4 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

[ESRS E1 - 1]

La stratégie environnementale d'Ubisoft est intégrée dans la stratégie globale Play Green et est ancrée dans notre raison d'être. Notre objectif est de maximiser l'impact positif de nos jeux tout en minimisant leur empreinte environnementale.

Pour piloter cette stratégie, le Groupe travaille à la définition d'un plan de transition incluant des objectifs à moyen (2030) et long terme (2050) sur les scopes 1, 2 et 3. Ubisoft s'engage à finaliser un plan de transition pour les scopes 1, 2 et 3, en conformité avec la réglementation CSRD, dans les prochaines années. Pour la définition du plan de transition, des objectifs qui y sont liés et des leviers d'action, le Groupe s'appuie sur la stratégie à moyen terme du Groupe ainsi que sur les prévisions financières. Une fois finalisé, le plan sera présenté et soumis à la validation du Comité exécutif du Groupe.

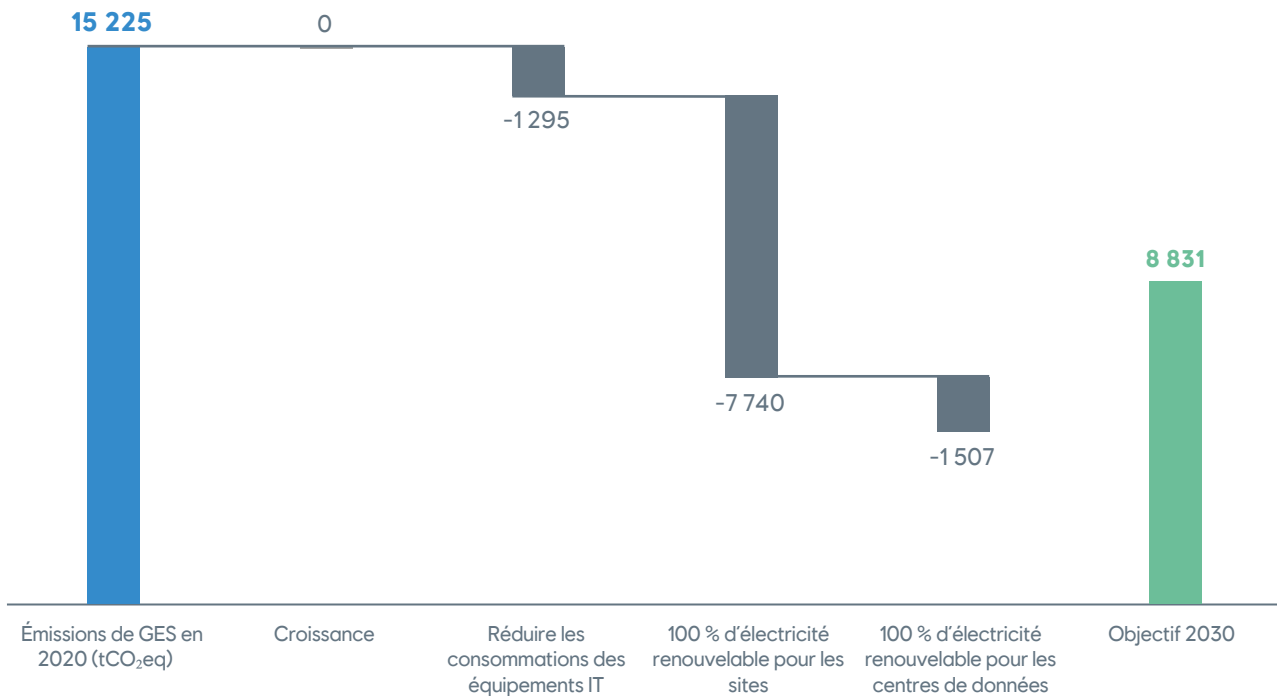
La première étape dans la définition d'un plan de transition a été réalisée en 2021 avec la définition et la validation d'un objectif SBTi à horizon 2030 concernant la réduction des émissions des scopes 1 et 2.

En effet, le Groupe s'est engagé à réduire de 42 % ses émissions scopes 1 et 2 à horizon 2030 par rapport à 2020. Pour soutenir cet objectif, deux leviers principaux ont été enclenchés :

- la mise en place de solutions techniques permettant de réduire la consommation énergétique du matériel IT et des centres de données ;
- l'utilisation de 100 % d'énergie renouvelable pour les bureaux et les centres de données, soit en achat direct, soit soutenue par l'achat de certificats d'origine.

En complément de ces deux leviers, le Groupe a mis en œuvre d'autres initiatives visant à réduire la consommation énergétique dans ses bureaux et studios de production, telles que le contrôle de la température des espaces de travail et la promotion de gestes écoresponsables auprès de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices du Groupe.

Le graphique ci-dessous détaille les chiffres relatifs aux leviers de décarbonation à activer pour atteindre l'objectif fixé pour les scopes 1 et 2 à l'horizon 2030, ainsi que l'état d'avancement pour 2024-25.



En ce qui concerne la réduction des émissions scope 3, le Groupe a défini un objectif SBTi à court terme, visant à engager ses fournisseurs en les encourageant à établir une stratégie environnementale et un objectif de réduction de leurs émissions. L'ambition est que 67 % des dépenses relatives aux biens et services achetés, biens d'équipement ainsi que transport et distribution amont, soient effectuées auprès de fournisseurs engagés sur des objectifs Science-Based Targets d'ici 2026.

À ce jour, le Groupe n'a pas encore défini d'objectif de réduction des émissions scope 3 en valeur absolue. Néanmoins, dans une démarche d'amélioration continue et afin de répondre aux exigences réglementaires croissantes, il s'attache activement à identifier un objectif, intégrant notamment la réduction des émissions générées par l'utilisation des jeux vidéo. Cette ambition s'inscrit dans une vision long terme et sa définition est prévue au cours du prochain exercice fiscal.

Le détail des émissions de GES du Groupe est présenté dans la section 5.2.1.8.2.

Des dépenses et investissements sont engagés pour soutenir nos objectifs, notamment ceux liés à l'achat d'électricité renouvelable et à la mise en place d'outils d'optimisation des consommations. Cependant, en l'absence d'un plan de transition finalisé, ces ressources financières ne peuvent être spécifiquement affectées à cet objectif.

Ubisoft estime que publier des informations sur les émissions de GES verrouillées découlant de ses principaux actifs et produits n'est pas matériel au vu des activités de du Groupe ; il ne publie donc pas ces informations dans le présent rapport.

L'ensemble des éléments concernant l'alignement des dépenses et investissements avec la Taxonomie verte sont détaillés dans la section 5.2.1.9.1. En 2024, nous n'avons fixé aucun objectif concernant un meilleur alignement des activités du groupe Ubisoft avec les critères spécifiés dans le Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission.

De par la nature des activités exercées par le Groupe, Ubisoft n'est pas exclu des indicateurs de référence de l'UE alignés sur l'Accord de Paris.

5.2.1.5 Stratégie et Politiques Environnementales

[ESRS E1 - 2]

Stratégie globale Play Green

Ubisoft a adopté la stratégie environnementale globale Play Green, qui s'inscrit pleinement dans la mission et les valeurs de l'entreprise. Cette stratégie vise à maximiser l'impact positif des activités d'Ubisoft tout en réduisant leur empreinte environnementale. Elle repose sur quatre axes stratégiques :

- **Renforcer les connaissances et la mesure** : Ubisoft reconnaît la nécessité de s'appuyer sur des connaissances et une base scientifique communes pour anticiper et relever les défis environnementaux. Dans cette optique, l'entreprise propose des modules de formation, tels que ceux de l'AXA Climate School, adaptés aux différentes fonctions (IT, marketing, RH, etc.), tout en explorant d'autres approches pédagogiques. En parallèle, Ubisoft s'engage à renforcer la mesure et la communication de l'impact de ses activités, afin d'identifier les leviers d'action les plus pertinents.
- **Mettre en œuvre un plan de décarbonation** : En ligne avec l'Accord de Paris, Ubisoft s'est engagé dans une trajectoire de réduction de ses émissions. Bien que les émissions des scopes 1 et 2 aient connu une baisse significative (-40 %), l'entreprise est consciente de la complexité des défis à relever et souligne l'importance d'une démarche collective pour atteindre ses objectifs.

■ **Intégrer des pratiques d'éco-conception** : Ubisoft prend en compte les enjeux environnementaux à chaque étape du développement de ses jeux et tout au long de leur cycle de vie. L'objectif est de généraliser l'éco-conception à l'ensemble de ses productions et outils, en suivant une feuille de route structurée sur les trois prochaines années.

■ **Mobiliser et soutenir l'écosystème** :

- **Partenaires** : En s'impliquant dans l'alliance Playing for the Planet, Ubisoft ambitionne de fixer des standards élevés pour l'industrie et d'amplifier l'impact de ses actions.
- **Équipes** : L'entreprise soutient ses collaborateurs et collaboratrices sur tous ses sites dans leurs engagements en faveur de l'environnement et encourage les communautés locales à lancer et à participer à des initiatives durables.
- **Joueurs** : Ubisoft explore comment ses récits, ses esthétiques et ses mécaniques de jeu peuvent sensibiliser les joueurs et les joueuses à la durabilité, en enrichissant leurs connaissances, leur imagination et leurs compétences.

La stratégie Play Green couvre l'ensemble des activités d'Ubisoft, intégrant toutes les étapes de la chaîne de valeur, amont, opérations et aval, ainsi que l'ensemble des zones géographiques où l'entreprise opère. Elle concerne aussi bien les parties prenantes internes (collaborateurs et collaboratrices) qu'externes (partenaires, joueurs et joueuses).

La gestion environnementale est pilotée par l'équipe Purpose d'Ubisoft, qui établit la stratégie et supervise sa mise en œuvre. Cette équipe s'appuie sur un réseau d'experts internes spécialisés en environnement, garantissant une approche structurée et éclairée.

Enfin, la stratégie Play Green est accessible à tous les collaborateurs et collaboratrices via une page dédiée sur l'intranet de l'entreprise, assurant transparence et engagement collectif autour des objectifs environnementaux.

À ce jour, le Groupe n'a pas encore intégré la thématique de l'adaptation au changement climatique dans sa stratégie Play Green ni dans ses politiques de gestion environnementale. Des travaux sont en cours pour inclure cet enjeu dans les prochaines années, notamment à la lumière des résultats issus de l'analyse des scénarios climatiques.

Decarbonization Guidance

Le Groupe s'appuie sur une politique qui rassemble ses engagements et bonnes pratiques en matière de décarbonation, formalisés dans un document intitulé « Decarbonization Guidance ». Ce guide, conçu pour les fonctions IT, Workplace, achats, RH et communication, a pour objectif de coordonner les actions de décarbonation au niveau local, de les structurer afin de les rendre plus efficaces et cohérentes, et ainsi de réduire l'empreinte environnementale du Groupe. Une section spécifique consacrée à l'organisation d'événements a également été ajoutée, élargissant le champ d'application du guide.

Cette politique repose sur quatre axes :

- **Énergie** : privilégier les sources renouvelables.
- **Efficience** : optimiser les opérations pour limiter les consommations inutiles.
- **Sobriété** : évaluer les besoins réels et éliminer les usages superflus.
- **Transition** : promouvoir des alternatives bas carbone.

La « Decarbonization Guidance » constitue un outil pratique permettant à chaque entité du Groupe d'identifier les actions clés à mettre en œuvre pour réduire ses émissions. Elle inclut également un mécanisme d'auto-évaluation semestrielle qui permet de mesurer les progrès réalisés et de repérer d'éventuels points de blocage.

S'appliquant à l'ensemble des filiales du Groupe, cette politique couvre aussi bien les activités locales que celles de la chaîne de valeur en amont et en aval. Elle est conçue pour être déployée dans différents contextes géographiques, tout en tenant compte des spécificités locales. Les parties prenantes concernées incluent les employé-es, les fournisseurs, les partenaires locaux et les communautés environnantes.

La mise en œuvre est assurée par les responsables locaux des filiales, les « Decarbonization Leads », coordonnés par les équipes centrales du Groupe. Ces responsables s'assurent que les actions définies dans le « Decarbonization Guidance » soient adaptées aux spécificités régionales tout en participant à l'atteinte des objectifs globaux.

Accessible à l'ensemble du Groupe, ce guide sert de référentiel commun pour structurer et piloter les engagements environnementaux d'Ubisoft.

La politique « Green IT »

La politique « Green IT » d'Ubisoft vise à réduire l'impact environnemental des systèmes et pratiques informatiques tout en soutenant l'innovation technologique. Elle met l'accent sur l'efficacité énergétique, la gestion responsable des ressources informatiques et l'adoption de pratiques écoresponsables dans la conception, le déploiement et la gestion des infrastructures IT. Inscrite dans une démarche globale de durabilité, elle contribue directement à la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise.

Cette politique repose sur plusieurs objectifs clés :

- optimiser le cycle de vie des actifs IT ;
- réduire l'impact des infrastructures IT ;
- améliorer la gestion des données pour limiter leur stockage ;
- sensibiliser et renforcer les compétences des équipes IT en matière de durabilité.

La politique « Green IT » couvre l'ensemble des activités IT d'Ubisoft, englobant la gestion des équipements informatiques et des infrastructures, leur consommation énergétique ainsi que leur fin de vie. Elle s'applique également aux opérations IT, en visant l'optimisation des processus pour réduire leur impact environnemental. Par ailleurs, cette politique inclut la sensibilisation et l'engagement des équipes IT, avec une intégration progressive des principes « Green IT » dans les projets de production.

Déployée à l'échelle mondiale, sa mise en œuvre est supervisée par la fonction Green IT d'Ubisoft, avec le soutien des responsables des centres de données, des gestionnaires d'actifs IT et des équipes dédiées à la sensibilisation.

Enfin, la politique « Green IT » est accessible à tous les collaborateurs et collaboratrices via le SharePoint « Green IT », renforçant la transparence, l'adhésion collective et l'appropriation des engagements environnementaux par l'ensemble des employé-es.

Green procurement policy

La Green Procurement Policy a été mise en place pour réduire l'empreinte carbone des achats à l'échelle du Groupe et atteindre les objectifs de décarbonation fixés par Ubisoft, en alignement avec son engagement SBTi (Science Based Target Initiative). Elle s'applique à tous les types d'achats et à l'ensemble des équipes achats à travers le monde. Son approche repose sur trois axes principaux : l'intégration des critères environnementaux dans la stratégie d'achat, la priorisation des fournisseurs « verts » et l'engagement des fournisseurs actuels dans une démarche d'amélioration continue de leurs performances environnementales.

Cette politique couvre l'ensemble des activités d'achat menées par les équipes Achats. Elle cible notamment les fournisseurs ayant un impact significatif, définis comme ceux dont les dépenses annuelles dépassent un seuil donné. Pour cette catégorie de fournisseurs, des spécifications environnementales sont systématiquement intégrées dans les projets d'achat, incluant des critères tels que la durée de vie des produits et l'impact des fonctionnalités ; les critères environnementaux sont pondérés à hauteur de 15 % dans l'évaluation des offres.

La mise en œuvre de cette politique est supervisée par les équipes Achats, conférant un rôle clé aux acheteurs et aux acheteuses dans le succès de l'application de cette politique. La Direction des achats Groupe et les responsables de catégories (CATMANs) assurent le suivi des actions et des résultats, garantissant ainsi une application cohérente et efficace de la politique à travers l'organisation.

Alignée sur les principes de la Science Based Target Initiative (SBTi), cette politique impose aux fournisseurs de démontrer leur engagement en termes de réduction de leur empreinte carbone en obtenant la validation de leur objectif de réduction par la SBTi, ou en se fixant un objectif validé par la science.

Le processus accorde une attention particulière aux parties prenantes, en favorisant une collaboration étroite entre les acheteurs et les acheteuses, les client-es internes et les fournisseurs. Des échanges annuels sont organisés avec les fournisseurs stratégiques afin de les encourager à mettre en œuvre des plans d'amélioration continue visant à réduire leurs émissions de carbone. En cas de difficultés liées à l'adhésion des fournisseurs aux critères SBTi, un processus d'escalade est prévu, mobilisant les équipes RSE/Impact et Achats.

Enfin, la politique est accessible via les plateformes internes d'Ubisoft, notamment le site SharePoint dédié aux équipes Achats. Les parties prenantes internes peuvent également contacter l'équipe Achat pour toute question ou clarification, garantissant ainsi une compréhension et une application optimale.

Green Travel Policy

La Green Travel Policy d'Ubisoft a été mise en place pour intégrer les objectifs de développement durable du Groupe, standardiser les pratiques de voyage responsables et proposer des mesures concrètes tout en garantissant de bonnes conditions de travail. Son objectif est de réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels tout en maintenant l'efficacité opérationnelle.

Cette politique rappelle qu'avant tout déplacement, il est essentiel d'évaluer la nécessité du voyage. La politique encourage fortement l'utilisation de la visioconférence comme alternative aux déplacements. Si un voyage en personne est nécessaire, le train doit être privilégié pour les trajets de moins de quatre heures. Si cette option n'est pas viable, le recours à l'avion peut être envisagé, mais selon des pratiques responsables : voyager en classe économique et privilégier les vols directs afin de limiter les émissions de CO₂. De plus, il est recommandé de regrouper les réunions lors des déplacements afin d'optimiser le temps sur place et de réduire le nombre de trajets.

Cette politique illustre l'engagement d'Ubisoft en faveur de pratiques écoresponsables et sensibilise les collaborateurs et les collaboratrices à l'impact environnemental de leurs déplacements. Cette politique est accessible à l'ensemble des équipes via les ressources Play Green.

5.2.1.6 Actions et ressources en lien avec les politiques de lutte contre le changement climatique

[ESRS E1 - 3]

Pour mettre en œuvre sa stratégie et honorer ses engagements, le Groupe a mis en œuvre plusieurs initiatives de réduction des consommations et de décarbonation détaillées ci-dessous, en collaboration avec différentes fonctions, tant au niveau global que local. Les coûts opérationnels engagés ou prévus pour la mise en œuvre de ces actions sont intégrés aux budgets annuels des fonctions responsables de l'activité. D'éventuelles dépenses en capital seront communiquées dans le cadre de nos informations relatives à la taxonomie.

5.2.1.6.1 Les actions pour réduire les émissions scopes 1 et 2

Décarbonation de l'énergie

L'un des principaux leviers de la stratégie de décarbonation d'Ubisoft est l'utilisation d'énergies renouvelables pour alimenter ses bureaux et centres de données. À cette fin, le Groupe a recours à l'achat d'électricité renouvelable, avec l'objectif de couvrir 100 % de la consommation des bureaux et des centres de données d'ici 2030.

Ce levier contribue à la réduction significative des émissions associées au scope 2 et à progresser sur l'objectif de réduction de 42 % des émissions de scopes 1 et 2 à horizon 2030.

Pour l'année fiscale 2024-25 94 % de la consommation électrique des sites du Groupe provient de sources d'énergies renouvelables ⁽¹⁾.

De nombreuses actions locales viennent compléter cet axe de travail ; pour ne donner qu'un exemple, le studio de Bordeaux a intégré dans ses nouveaux locaux des panneaux solaires qui permettent de produire de l'électricité renouvelable, de couvrir ainsi une partie des besoins énergétiques du studio et de diminuer son empreinte carbone.

En ce qui concerne l'électricité utilisée par nos centres de données, les actions visant à augmenter la part d'électricité renouvelable sont partiellement limitées pour les centres hébergés en colocation chez des prestataires externes. Toutefois, la proportion d'électricité renouvelable sur l'ensemble des consommations de nos centres de données demeure significative, atteignant 94 %.

Depuis 2020, la part d'électricité renouvelable du Groupe a augmenté de 28 %. La part d'électricité renouvelable a ainsi permis de réduire les émissions de scope 2 de 21 % soit 15 499 tCO₂eq sur l'année fiscale 2024-25.

Pour plus de détails sur les consommations énergétiques du Groupe, veuillez vous référer à la section 5.2.1.8.1.

L'efficacité énergétique des outils informatiques

Dans le cadre de son engagement en faveur de la durabilité et de la réduction de son empreinte carbone, Ubisoft a mis en place Power Plug, une initiative d'efficacité énergétique des équipements IT. Cette solution permet de gérer activement la consommation en mettant automatiquement en veille les PC et les périphériques connectés lorsqu'ils ne sont pas utilisés, tout en garantissant le bon fonctionnement des systèmes critiques.

⁽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)

Depuis le début de son utilisation, Power Plug a été installé sur plus de 11 000 appareils dans 38 sites à travers le monde, et son déploiement se poursuit. L'initiative a déjà permis des économies d'énergie considérables, atteignant 5 000 MWh, soit une réduction de 1 229 tonnes de CO₂ – l'équivalent d'environ 600 allers-retours en avion entre Paris et Montréal. L'impact financier est tout aussi significatif, avec une économie annuelle estimée à environ 1 M€.

Ubisoft a alloué des ressources clés pour assurer le succès et l'extension de cette initiative. Des investissements financiers ont été réalisés dans des solutions informatiques internes, réduisant ainsi la dépendance aux outils d'optimisation énergétique de tiers. Une équipe dédiée, composée de spécialistes IT, supervise le déploiement, l'intégration et l'optimisation continue du système.

L'initiative Power Plug a vu le jour grâce à une collaboration étroite entre des équipes pluridisciplinaires des départements IT, finance et RSE. Son impact a été reconnu par les équipes dirigeantes, qui soutiennent activement son expansion, dans l'alignement de la stratégie environnementale à long terme d'Ubisoft. L'entreprise poursuit l'évaluation de l'efficacité du programme à travers le suivi des consommations énergétiques et des impacts financiers, et planifie des déploiements supplémentaires pour poursuivre les gains d'efficacité et la réduction des émissions.

Ce levier a pour objectif de réduire en moyenne de 52 % les consommations d'énergie, participant ainsi à l'atteinte de notre objectif de réduction de -42 % sur les émissions de scope 1 & 2.

Optimiser la consommation d'énergie de nos bâtiments et centres des données

Depuis maintenant trois ans, le Groupe a adopté un plan de sobriété énergétique visant à optimiser et réduire la consommation des bureaux et des centres de données du Groupe. Ce plan, déployé dans toutes les entités du Groupe, a pour vocation de coordonner et d'uniformiser les efforts en faveur d'une utilisation plus efficace des ressources énergétiques, tout en garantissant la continuité opérationnelle des activités.

Dans le cadre du plan, différentes actions concrètes sont proposées et peuvent être mises en œuvre par les diverses entités, en particulier :

- la gestion responsable des systèmes de chauffage et de climatisation, en limitant les températures dans les bureaux ;
- l'optimisation des systèmes d'éclairage avec des mesures telles que l'extinction des lumières la nuit et le remplacement des luminaires conventionnels par des éclairages LED ;
- l'adoption de systèmes de mise en veille pour le matériel IT (projet Power Plug précédemment décrit) ainsi que pour les autres appareils électroniques.

En ce qui concerne la gestion immobilière, le Groupe s'assure d'adapter au plus juste son parc immobilier et ses espaces aux besoins locaux. Cela se traduit notamment par la révision régulière des besoins en surface, et par des négociations visant soit l'extension soit la sous-location d'espaces qui ne sont pas occupés.

Le Groupe s'engage également à sélectionner des bureaux répondant à des standards énergétiques et environnementaux reconnus. À titre d'exemple, le siège d'Ubisoft à Saint-Mandé est certifié Haute Qualité Environnementale (HQE) avec un label EFFINERGIE+, garantissant une haute efficacité énergétique. De plus, ce même bâtiment a obtenu la classification BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), autre référentiel d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments.

Sur l'année 2024-25, 11 de nos sites sont couverts par des certifications BREEAM ou LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), représentant 22 % des employé-es au 31 mars 2025.

Afin de répondre aux enjeux d'optimisation énergétique, les équipes Ubisoft en charge des infrastructures des centres de données mettent elles aussi en œuvre des actions concrètes. En 2024-25, l'équipe a travaillé sur un plan d'action d'optimisation des infrastructures existantes qui s'est traduit par :

- la rénovation de l'infrastructure du centre de données de Montréal, remplaçant ainsi des équipements vieillissants et peu efficaces ;
- le lancement d'un programme de tests exploratoires visant à augmenter la température de l'air des salles d'équipements IT afin de diminuer les besoins en refroidissement.

Impacts attendus des leviers de décarbonations sur nos émissions de scope 1 et 2 et progrès sur l'année de reporting :

Levier	Émissions tCO ₂ eq	% de réduction des émissions scope 1 & 2	% d'évolution des émissions scope 1 & 2 sur 2024-25
Année de référence 2020	15 225		
Réduire les consommations des équipements IT	-1 295	-9 %	-8 %
100 % d'électricité renouvelable pour les sites	-7 740	-51 %	-45 %
100 % d'électricité renouvelable pour les centres de données	-507	-3 %	11 %
Objectif 2030	8 831	-42 %	-40 %

5.2.1.6.2 Les actions pour réduire les émissions scope 3 amont

Engager nos fournisseurs

Dans le cadre de notre engagement SBTi sur nos émissions scope 3 amont, il est indispensable pour le Groupe de travailler activement à l'engagement environnemental de ses fournisseurs. En effet les achats de biens et services représentent 71 % des émissions du Groupe.

À travers la politique « Green Procurement » des actions ont été menées par les équipes achats globales dans cette optique.

La politique « Green Procurement » agit ainsi à travers les actions suivantes :

- la mise en place d'un critère environnemental dans les appels d'offres ;
- l'évaluation du fournisseur sur ses objectifs et sur leur conformité aux exigences SBTi ;
- la notation du fournisseur via un outil de scoring environnemental ;
- la mise en place d'un comité d'escalade pour les fournisseurs les plus importants et non conformes à la politique.

Afin de suivre l'engagement de nos fournisseurs, un suivi semestriel des fournisseurs et de leur statut « SBTi » est effectué par les équipes achats et RSE. Les résultats sont présentés à la Direction achat afin de suivre l'avancement de notre objectif SBTi et de déterminer les actions à mettre en place.

Le comité d'escalade SBTi vise à traiter le cas des fournisseurs non conformes à la politique Green Procurement. Il procède à une analyse approfondie de leurs engagements et émet ses recommandations sur le choix des fournisseurs sur cette base. Il soutient ensuite les équipes dans l'accompagnement des fournisseurs tout au long de leur trajectoire d'amélioration de la performance environnementale. L'objectif de ce process est de limiter l'intégration de fournisseurs non alignés.

Pour l'année civile 2024, plus d'une centaine de fournisseurs ont été évalués, représentant environ 90 % des achats d'Ubisoft. Une vingtaine de cas ont été reportés au comité SBTi interne pour évaluer leur conformité avec la politique « Green Procurement » depuis juillet 2024.

Les actions « Green IT » sur le cycle de vie de nos équipements

Au-delà des initiatives Green IT visant à réduire les émissions de notre scope 2, la politique Green IT comporte d'autres volets d'actions relatives aux émissions associées à nos équipements IT, qui s'appuient sur les leviers suivants :

- allonger et optimiser la durée de vie de nos équipements IT à travers la mise en place de bonnes pratiques telles que l'extension des garanties, le processus de « cascading » qui consiste en la réaffectation des équipements à d'autres usages, ainsi que la réparation, la réutilisation, le don ou le recyclage des équipements en fin de vie ;
- réduire l'impact des infrastructures IT, notamment en optimisant l'utilisation des centres de données et des serveurs ;
- améliorer la gestion des données pour limiter leur stockage et leur empreinte carbone ;
- sensibiliser et renforcer les compétences des équipes IT en matière de durabilité et collaborer avec les studios et les équipes de production pour intégrer des initiatives communes de développement durable.

Pour assurer la mesure des progrès de la politique Green IT et l'efficacité de ces actions, un tableau de suivi est mis à disposition des équipes en charge. Il permet de monitorer entre autres la durée de vie moyenne par type d'équipement ou le nombre d'équipements par employé.e. De même, des indicateurs sont disponibles pour les équipes infrastructures afin de piloter le nombre de serveurs et les consommations associées aux centres de données en fonction de leur localisation.

Ces actions sont portées par la fonction Green IT d'Ubisoft en collaboration avec l'ensemble des départements IT et infrastructures.

Limiter l'impact des voyages d'affaires

En 2024-25 les émissions associées aux voyages d'affaires représentent 6 % des émissions d'Ubisoft.

Afin de limiter cet impact, de nombreuses bonnes pratiques et actions sont proposées dans le cadre de la politique « Business Travel » Groupe. À travers cette politique, les actions mises en places sont notamment :

- la priorisation du recours aux vidéoconférences ;
- le questionnement systématique de la nécessité du voyage ;
- le fait que, lorsque la présence physique est requise, le train doit être utilisé pour les trajets de moins de 4 heures, et privilégié quand c'est possible pour les trajets plus longs ;

- le fait que pour les voyages en avion, les collaborateurs et les collaboratrices soient invité-es à regrouper leurs réunions, voyager en classe économie et prioriser les trajets directs pour limiter l'impact carbone de leur trajet.

Ces actions ont contribué à la limitation de l'impact des émissions associées aux voyages dans l'empreinte carbone globale d'Ubisoft.

Le détail des émissions de GES du scope 3 amont et des évolutions sont intégrés dans la section 5.2.1.8.2.

5.2.1.6.3 Les actions pour réduire les émissions scopes 3 aval

Le développement de l'Éco-mode et de l'Éco-design

En 2021, le Groupe a mis à jour son analyse de cycle de vie en conformité avec la norme ISO 14040/44 ; cette étude visait 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 les partenaires business en aval et leur usage par les 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 sur l'ensemble 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.

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.

Dans le but d'évaluer l'impact environnemental des jeux Ubisoft, le Groupe a également réalisé une première estimation des émissions générées par les heures de session active de jeu sur l'année 2023. Pour garantir la fiabilité des données, le périmètre de l'analyse a été volontairement limité à celui pour lequel nous disposons d'informations de qualité, issues de nos outils internes, de nos partenaires et de notre Analyse de Cycle de Vie (ACV). Contrairement à l'approche du GHG Protocol qui repose sur des estimations de la durée de vie des produits, cette évaluation s'appuie sur des données d'utilisation réelles. La méthodologie de calcul intègre l'impact énergétique lié à l'usage de nos jeux sur consoles avec écran.

Sur la base de cette méthodologie nous avons pu estimer que les émissions des heures de jeu sur l'année fiscale 2024-25 sont d'environ 147 ktCO₂e, ce qui représente plus d'une fois le Bilan Carbone total d'Ubisoft.

Dans les années à venir, nous avons pour ambition de faire évoluer notre méthodologie afin d'affiner le calcul de l'impact environnemental de nos jeux. Cela passera par une identification plus précise des principaux facteurs d'émissions, ainsi que par le lancement de projets ciblés pour les réduire. Parmi ces initiatives, l'éco-conception de nos jeux occupera une place notable.

L'éco-design consiste à trouver des moyens pour réduire l'impact des consommations énergétiques qui proviennent des équipements lorsque les joueurs jouent, tout en maintenant une expérience de jeu satisfaisante. Cela peut se faire à travers des choix de design du jeu ou des options qui peuvent être activées ou non par le joueur.

Réduire l'impact de nos jeux à travers l'éco-mode

Dans le cadre de notre engagement à réduire l'impact énergétique de nos jeux, nous avons mené un premier projet pilote sur le jeu *For Honor*®. L'éco-mode consiste à agir sur les paramètres du jeu afin d'optimiser et ainsi réduire les consommations énergétiques. Par exemple, la qualité graphique de l'affichage sera adaptée lors des phases de navigation dans les menus, ou encore le jeu pourra basculer en veille automatique en fonction de l'activité du joueur.

L'implémentation de l'éco-mode et l'ajustement de ces paramètres ont permis de réduire les consommations énergétiques d'environ 30 %.

En 2024 cette initiative a remporté le prix « Best Green Tech » décerné par l'Alliance « Playing for the Planet », concrétisant l'opportunité pour Ubisoft de se positionner en pionnier sur ces pratiques plus durables.

L'objectif est de déployer ces méthodes d'éco-design sur d'autres licences, et ainsi agir sur les émissions associées à l'utilisation de nos jeux tout en maintenant une expérience de jeu de qualité.

Les émissions de GES du scope 3 et leurs évolutions sont détaillées dans la section 5.2.1.8.2.

5.2.1.6.4 Les actions pour engager et informer nos parties prenantes

La formation des employé-es aux enjeux climatiques

La réduction de la consommation et des émissions du Groupe passe également par la sensibilisation et la formation des employé-es aux défis climatiques. Dans cette optique, le Groupe a lancé, depuis plusieurs années, son propre programme d'apprentissage en ligne : la « Climate School ». Libre d'accès pour tout-es les employé-es d'Ubisoft, cette formation réalisable entièrement en e-learning permet à chacun-e d'améliorer ses connaissances des sujets environnementaux, et notamment des transformations durables qui s'opèrent au sein de toutes les fonctions de l'entreprise. Ce programme est structuré autour de deux axes :

- la compréhension : il donne 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 : il propose une feuille de route actionnable afin que chacun-e 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, Départements finances, Service juridique) afin d'offrir un accompagnement le plus personnalisé possible. Ainsi, chaque employé-e a la possibilité de construire son propre parcours d'apprentissage en fonction de son rôle.

Depuis 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 « métiers » ont été rendus obligatoire pour certaines équipes, notamment IT et Marketing.

L'engagement et le support des « Green Committees »

Les « Green Committees » sont des groupes d'employé-es volontaires, fondés sur un intérêt commun pour les enjeux environnementaux (climat, biodiversité, etc.). À travers leur engagement, leur objectif est de 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.

Ces comités sont variés, certains sont créés localement comme le Green Committee China qui regroupe des collaborateurs et des collaboratrices des studios en Chine, ou thématiques, comme le comité Green Developers, qui se concentre sur la prise en compte du développement durable dans la création de jeux.

Depuis leur création, plus d'une quinzaine de comités « verts » ont vu le jour, témoignant de la volonté collective des équipes d'Ubisoft à s'engager pour le climat.

Grâce à leur engagement, et au soutien de la direction, de nombreuses initiatives ont pu se concrétiser, allant de la réduction des déchets dans les bureaux, à la participation à des ateliers de réparations ou encore l'application de pratiques écoresponsables sur l'utilisation du matériel informatique. Ubisoft encourage ces initiatives en octroyant à chaque leader la possibilité de consacrer 10 % de son temps de travail au « Green Committee » qu'il supervise.

La mobilisation de l'écosystème des développeurs de jeux vidéo

À travers son engagement au sein de l'alliance Playing for the Planet, Ubisoft s'investit dans des initiatives visant à établir de nouveaux standards durables pour l'ensemble de l'industrie :

- développement d'un calculateur d'empreinte carbone pour les studios, permettant une évaluation plus précise de leur impact environnemental ;
- participation au groupe de travail sur les plastiques et l'emballage, dont l'objectif est de réduire l'utilisation du plastique tout au long de la chaîne logistique ;
- élaboration d'un guide des événements durables, fournissant des recommandations pour organiser des événements respectueux de l'environnement ;
- partage de bonnes pratiques et de résultats concernant les projets d'éco-design, afin d'encourager l'innovation durable.

Intégrer les enjeux environnementaux à travers nos jeux

À travers sa politique « Play Green » Ubisoft a pour objectif de sensibiliser les joueurs et les joueuses aux enjeux climatiques, notamment à travers sa participation tous les ans au Programme Green Game Jam de l'alliance Playing for the Planet.

Lors de l'édition 2024 qui avait pour thème « small actions, big impact », 3 activations ont été mises en place dans nos jeux. À titre d'exemple, le jeu mobile *Hungry Shark World* propose à travers son mode de jeu un écosystème marin déstabilisé par les déchets générés par les humains et permet au joueur ou la joueuse de participer à la reconstruction et au nettoyage de ce milieu. Cette action vise à sensibiliser aux conséquences dévastatrices d'une mauvaise gestion des déchets, afin d'encourager l'adoption de comportements responsables comme le tri ou le ramassage des déchets pour préserver l'environnement.

⁽¹⁾ Cela concerne les sites qui utilisent la plateforme d'onboarding Groupe

La réponse aux questionnaires externes

Le groupe Ubisoft a répondu pour la troisième année consécutive au questionnaire CDP Climate, émis par le Carbon Disclosure Project (CDP), afin de rendre publics les progrès du Groupe, autant dans la gestion de son impact que dans son cheminement vers une meilleure performance environnementale. La note B a été attribuée au Groupe sur l'année 2024, maintenant Ubisoft dans la catégorie « Management » : cette gratification souligne la qualité de sa gestion des enjeux climatiques.

5.2.1.7 Objectifs associés au changement climatique

[ESRS E1 - 4]

Dans le cadre de son engagement pour l'atténuation du changement climatique et son adaptation, Ubisoft a mis en place des objectifs de réduction de émissions de GES, ceux-ci sont présentés dans la section 5.2.1.4 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique.

L'objectif de réduction des émissions de GES de scopes 1 et 2 est absolu et couvre l'ensemble des opérations du Groupe. Il fait l'objet d'un suivi conformément à la Politique Globale Play Green et au Plan de Décarbonation du Groupe, qui définit les leviers et actions de décarbonation visant à garantir la réduction des émissions attendue. À la date de préparation du présent document, aucun objectif de réduction des émissions à l'horizon 2050 pour l'ensemble de la chaîne de valeur n'a encore été fixé. En 2025, la démarche de préparation a été lancée en vue de la définition d'un objectif long terme dans ce domaine.

L'empreinte carbone du Groupe pour les scopes 1 et 2, ainsi que son objectif de réduction, couvrent les gaz à effet de serre suivants : dioxyde de carbone (CO₂), méthane (CH₄), protoxyde d'azote (N₂O), hydrofluorocarbures (HFC), perfluorocarbures (PFC), hexafluorure de soufre (SF₆) et trifluorure d'azote (NF₃), convertis en équivalents CO₂ conformément au Greenhouse Gas Protocol (GHG).

Les objectifs relatifs aux scopes 1 et 2 prennent pour année de référence l'année 2020. Cette année a été choisie car les objectifs SBTi du Groupe ont été définis en début d'année 2021.

En ce qui concerne les objectifs relatifs au scope 3, le Groupe n'a pas encore défini de cible en valeur absolue. Des travaux ont toutefois été engagés au cours de l'année en vue de fixer un tel objectif, à horizons 2030 et 2050, qui sera adopté à partir du prochain exercice fiscal. Néanmoins, en conformité avec les critères définis par l'initiative SBTi, le Groupe s'est fixé un objectif pour le scope 3 visant à atteindre le seuil de 67 % des dépenses engagées auprès de fournisseurs disposant d'une cible validée scientifiquement d'ici 2026.

Afin de soutenir ces objectifs principaux, d'autres objectifs internes sont fixés afin de suivre les progrès du Groupe en lien avec ses politiques et les actions mises en œuvre. En particulier, deux objectifs prioritaires concernent l'atteinte de 100 % de consommation d'électricité renouvelable pour nos bureaux et nos centres de données d'ici 2030.

Enfin, cette année arrive à échéance l'objectif interne de réduction de 10,8 % des émissions par employé sur l'année civile 2024 par rapport à 2019. En 2024, la réduction des émissions par employé s'élève à -19 %, un résultat permettant l'atteinte de la cible. Cette performance s'explique notamment par la part importante d'énergie renouvelable. Les émissions reportées pour l'année civile 2024 comportent des estimations et limites méthodologiques détaillées dans la note méthodologique du rapport de durabilité.

5.2.1.8 Indicateurs relatifs au changement climatique

5.2.1.8.1 Consommations d'énergie et mix énergétique

[ESRS E1 - 5]

Les consommations d'énergie du Groupe englobent les consommations liées à l'exploitation des bureaux et des centres de données. Le Groupe n'est pas identifié comme étant dans un secteur à fort impact, mais le choix a été fait de tout de même publier les consommations relatives aux combustibles à partir de produits pétroliers et de gaz naturel dans un souci de transparence.

Consommation d'énergie et mix énergétique	2024-25	2023 *
Consommation de combustibles provenant du charbon et des produits du charbon (MWh)	NA	NA
Consommation de combustible à partir de pétrole brut et de produits pétroliers (MWh)	212	176
Consommation de combustible à partir de gaz naturel (MWh)	6 300	5 615
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles (MWh)	NA	NA
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis auprès de sources fossiles (MWh)	3 011	4 828
Consommation totale d'énergie fossile (MWh)	9 523	10 619
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (%)	8 %	9 %
Consommation à partir de sources nucléaires (MWh)	1 248	
Part de la consommation de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (%)	1 %	
Consommation de combustibles provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse (comprenant les déchets industriels et municipaux d'origine biologique, le biogaz, l'hydrogène renouvelable...) (MWh)	25	0
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis auprès de sources renouvelables (MWh)	102 315	95 400
Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite (MWh)	0	0
Consommation totale d'énergie renouvelable (MWh)	102 340	95 400
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (%)	90 %	90 %
Consommation totale d'énergie (MWh)	113 110	106 020

* Année civile, scope de reporting du rapport annuel FY23-2024

Sur l'année 2024-25 nos consommations globales s'élèvent à 113 110 MWh soit une légère augmentation par rapport à l'année civile 2023. Il est important de rappeler ici que les données publiées pour 2023 portaient sur l'année civile et non fiscale. La comparaison entre les deux années de reporting comporte des biais détaillés en note méthodologique, et ce notamment en termes de périmètre.

L'augmentation des consommations d'énergie s'explique par une hausse des consommations de fuel pour les générateurs électriques de nos studios Ukrainiens, par l'utilisation de nouveaux systèmes comme les réseaux de chaleur ou de combustibles naturels, ainsi que par l'élargissement du périmètre de reporting des consommations énergétiques.

Les consommations de gaz et de fuel sont principalement liées aux systèmes de chauffage de certains sites et aux générateurs électriques de secours utilisés pour les centres de données et certains bureaux situés dans des régions où le réseau électrique est instable.

La consommation de fuel en particulier peut fortement varier d'une année sur l'autre en fonction des tests obligatoires de fonctionnement des générateurs de secours des centres de données. La plus grande part de nos consommations provient de nos consommations d'électricité qui alimentent nos bureaux ainsi que nos centres de données.

Intensité énergétique par chiffre d'affaires	2024-25	2023	% de variation
Total des consommations d'énergie des activités par chiffre d'affaires	60	46	29 %

5.2.1.8.2 Émissions de GES

[ESRS E1 - 6]

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).

La mise à jour de ces émissions est faite annuellement et reportée 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).

Ubisoft a renouvelé l'exercice pour l'année fiscale 2024-25. Le tableau ci-dessous présente les émissions GES du groupe Ubisoft sur les scopes 1, 2, 3 amont en comparaison avec l'année 2023 et l'année de référence 2020, ainsi que les objectifs SBTi du Groupe.

Les détails méthodologiques sont présentés à la suite du tableau et dans la section dédiée du présent rapport.

	Rétrospective				Objectifs	
	2020 *	2023	2024-25	variation (%)	2030	% Objectif/ Année de référence
Scope 1 (tCO ₂ eq)	1 889	2 852	2 792	-2 %	1 096	48 %
Pourcentage des émissions de GES du scope 1 issus de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%)						
Scope 2 (tCO ₂ eq)	13 337	7 314	6 372	-13 %	7 735	-52 %
Scope 2 location-based (tCO ₂ eq)	20 483	21 066	21 871	4 %		
Scope 2 market-based (tCO ₂ eq)	13 337	7 314	6 372	-13 %		
Scope 3 (tCO ₂ eq)	131 764	120 296	115 023	-4 %		
1- Achats de biens et services	102 670	90 405	87 989	-3 %		
2- Biens immobilisés	14 411	14 760	11 799	-20 %		
3- Activités liées aux combustibles et à l'énergie (non incluses dans les champs d'application 1 et 2)	—					
4- Transport et distribution amont	1 734	111	729	x6,5 ⁽¹⁾		
5- Déchets générés par les activités						
6- Voyages d'affaires	4 314	6 642	7 323	10 %		
7- Déplacements domicile-travail des salariés	5 592	4 781	3 580	-25 %		
8- Actifs loués en amont						
9- Transport et distribution aval	368	625	382	-39 %		
10- Transformation des produits vendus						
11- Utilisation des produits vendus						
12- Traitement de fin de vie des produits vendus						
13- Actifs loués en aval						
14- Franchises						
15- Investissements						
Autres (visiteurs)	2 676	2 972	3 220	8 %		
TOTAL ÉMISSIONS LOCATION-BASED (TCO₂EQ)	154 136	144 214	139 686	-3 %		
TOTAL ÉMISSIONS MARKET-BASED (TCO₂EQ)	146 989	130 462	124 187	-5 %		

* Année de référence

⁽¹⁾ Les émissions ont fortement augmenté, notamment suite aux conflits géopolitiques qui ont modifié les trajectoires empruntées par nos partenaires logistiques

Répartition des émissions de GES par scope (%)

Scope 1	2 %
Scope 2	5 %
Scope 3 (market-based)	93 %

Intensité carbone

Les émissions de GES 2024-25 de l'ensemble des scopes sont rapportés au chiffre d'affaires du Groupe de 1 899 millions € (Cf. note 4 partie 6.1.2 du rapport financier annuel).

Intensité carbone (location-based) : 74 tCO₂eq/M€

Intensité carbone (market-based) : 65 tCO₂eq/M€

Méthodologie de calcul des émissions de GES

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 son 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 de l'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 digital.

En 2024-25, le périmètre de reporting des émissions de GES a été aligné au périmètre de reporting financier afin de se mettre en conformité avec les exigences du rapport de durabilité. Sur cette même année, des améliorations de méthodologie et de mesure ont été entreprises, notamment sur la mesure des émissions de GES associées aux consommations Cloud d'Ubisoft. Les facteurs d'émissions liés à l'énergie et à la production de nos produits dérivés ont été mis à jour, en ligne avec l'évolution des mix énergétiques et des compositions de nos produits. Pour plus de détails se référer à la section 5.5.3.5 Note Méthodologique E1&E5.

Les émissions de GES d'Ubisoft ont baissé au global sur l'année 2024-25.

Évolution des émissions des scopes 1 & 2 [KPI scope 1&2]

Sur l'année 2024-25 les émissions directes et indirectes (market-based) d'Ubisoft ont baissé, ce qui confirme l'alignement d'Ubisoft sur sa trajectoire validée par la SBTi, avec comme année de référence 2020.

Les émissions de scope 2 market-based sont bien inférieures aux émissions de GES location-based, reflétant ainsi la politique d'achats d'électricité renouvelable du Groupe et son objectif d'atteindre une couverture de 100 % d'électricité renouvelable pour les consommations électriques des bureaux et centres de données d'Ubisoft.

Il est important de noter qu'Ubisoft a fait le choix méthodologique en 2020 de comptabiliser les émissions associées au télétravail dans son scope 2. Dans un souci de cohérence méthodologique, ces émissions sont toujours intégrées dans le scope 2 des émissions du Groupe.

Instruments contractuels sur le scope 2

49 % des émissions de GES du scope 2 sont couvertes par des instruments contractuels suivant les critères du standard RE100.

Répartition des émissions de GES des scopes 1&2 par zones géographiques (%)

Zones géographiques	2024-25	
	Scope 1	Scope 2
Amériques	36 %	24 %
Asie/Pacifique	7 %	27 %
Europe	57 %	47 %
Autres	— %	2 %

Évolution des émissions du scope 3

La plus grande partie des émissions du Groupe sont liées aux émissions de scope 3, représentant plus de 90 % des émissions globales.

En 2024-25 les émissions de scope 3 d'Ubisoft s'élèvent à 115 023 tCO₂eq.

L'un des principaux postes d'émission de scope 3 concerne les achats, en particulier les dépenses marketing associées aux besoins lors des sorties de jeux.

Les besoins en stockage de données sont également en croissance, en lien avec les besoins des équipes de développement et des jeux « live ».

Mesurer l'impact de l'utilisation de nos jeux

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 sur l'ensemble 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.

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* » visant à 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* »⁽¹⁾ a été publié.

Ce rapport a un double objectif : d'une part, orienter les acteurs de l'industrie dans la mesure des émissions carbone liées aux jeux vidéo ; d'autre part, sensibiliser les joueurs et les joueuses à l'impact environnemental de leurs sessions de jeu, tout en leur fournissant des outils concrets pour agir. 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 Groupe. Les émissions des jeux sont étroitement liées aux supports de jeu utilisés, le périmètre de chacun des acteurs est ainsi difficilement attribuable. De la même façon que cela avait été fait en 2023, Ubisoft a estimé les émissions associées aux heures de session actives sur l'année fiscale 2025. Le choix a été fait de rester sur un périmètre réduit, en privilégiant la qualité des données utilisées, et en restreignant leur provenance aux outils internes, à ceux de nos partenaires et aux éléments 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.

Le résultat de cette estimation est que les émissions des heures de jeu pour l'année fiscale 2025 sont d'environ 147 ktCO₂e. Cela représente un impact plus important que le Bilan Carbone total d'Ubisoft avec plus de 2000 ktCO₂e d'émissions supplémentaires.

Notre objectif est d'améliorer la méthodologie et le périmètre de couverture, afin de l'intégrer à la mesure des émissions de GES du Groupe. Cette mesure permettra de rendre compte de l'impact des actions d'éco-design entreprises sur nos jeux.

5.2.1.9 Application de la taxonomie européenne aux activités d'Ubisoft Entertainment SA

[ESRS E1 - 6]

5.2.1.9.1 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⁽²⁾.

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. Au titre de l'exercice 2023-24, Ubisoft était 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. À partir de l'exercice 2024-25, Ubisoft est tenu de publier les parts éligibles et alignées de son chiffre d'affaires, de ses Capex et de ses Opex au regard des six objectifs environnementaux désormais tous entrés en vigueur.

⁽¹⁾ Rapport disponible sur le site de l'Alliance Playing for the Planet : <https://www.playing4theplanet.org/post/carbon-complexities-report>

⁽²⁾ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_fr

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.

Contribution Substantielle (CS)

Les activités respectent les critères techniques de contribution substantielle fixés pour chaque objectif environnemental.

Ne pas causer de préjudice important (DNSH)

Les activités n'ont pas d'incidence négative sur aucun des cinq autres objectifs environnementaux.

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.

5.2.1.9.2 Résultats d'éligibilité et d'alignement pour l'exercice 2024-25

Synthèse des activités éligibles et alignées

	2024-25			2023-24		
	Chiffre d'Affaires	Capex	Opex	Chiffre d'Affaires	Capex	Opex
KPI éligible (mais non aligné)	3,2 %	5,2 %	0,4 %	2,2 %	7,2 %	0,3 %
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 le paragraphe 5.2.1.9.3.

Évolution par rapport à l'exercice précédent

À partir de l'exercice 2024-25 par comparaison avec l'analyse faite par les autres acteurs du marché, l'activité 13.3. Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, enregistrement sonore et édition musicale a également été retenue comme étant éligible. À périmètre constant, en considérant également l'activité 13.3 pour l'année 2023-24, la part du chiffre d'affaires qui était éligible s'élevait à 3,3 % et la part des Opex éligibles à 0,6 %, en comparaison avec les KPI publiés l'année précédente repris dans le tableau ci-dessus.

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 baisse de l'indicateur lié aux Capex éligibles, notamment expliqué par deux facteurs :

- au numérateur, une diminution des nouveaux baux comptabilisés en IFRS 16 sur l'exercice écoulé ;
- au dénominateur, une diminution globale des investissements (-10,1 %) se concentrant essentiellement sur l'activité cœur d'Ubisoft non éligible aux six objectifs environnementaux visés par la Taxonomie.

Évaluation et méthodologie**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.

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 avait été retenue éligible au regard de ces objectifs. Le Groupe avait 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. À partir de l'exercice 2024-25 par comparaison avec l'analyse faite par les autres acteurs du marché, l'activité 13.3. Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, enregistrement sonore et édition musicale a également été retenue comme étant éligible.

Cette activité est opérée par les filiales Hybrides Technologies Inc., Ubisoft L.A. Inc et Ubisoft Entertainment SA et contribue à l'objectif d'adaptation du changement climatique. Nous n'avons pas identifié d'activité éligible lors de l'analyse des quatre autres objectifs environnementaux en vigueur.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du Groupe pour l'année 2024-25 s'élève à 3,2 % sur un total de 1 899,2 millions d'euros (voir note 4 des annexes aux comptes consolidés).

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.

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	3,2 %	— %
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	— %	— %

Capex

Les investissements d'Ubisoft éligibles sont liés aux activités d'hébergement de données et de production de films cinématographiques ainsi qu'aux « mesures individuelles » telles que définies par le Règlement Taxonomie correspondant aux bâtiments loués et aux moyens de transports. 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 d'activité éligible lors de l'analyse des quatre autres objectifs environnementaux en vigueur.

Ainsi, la part des investissements éligibles du Groupe pour l'année 2024-25 s'élève à 5,2 % sur un total de 867,3 millions d'euros (voir annexes aux comptes consolidés).

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.

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	4,4 %	— %
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	— %	— %

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 correspondant à l'activité 8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes pour l'objectif d'atténuation du changement climatique ;

- aux dépenses des filiales Hybrides Technologies Inc., Ubisoft L.A. Inc et Ubisoft Entertainment SA, directement liées à l'activité 13.3. Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, enregistrement sonore et édition musicale pour l'objectif d'adaptation du changement climatique.

Ainsi, la part des charges d'exploitation éligibles du Groupe pour l'année 2024-25 s'élève à 0,4 % sur un total de 452,1 millions d'euros.

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	0,1 %	— %
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	— %	— %

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.

Contribution substantielle

Pour cet exercice, Ubisoft a ciblé les Capex tout en tenant compte de la matérialité des montants. Un seuil de 0,5 M€ a été appliqué par investissement.

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) est 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

À la suite de ses analyses et compte tenu du seuil défini précédemment, Ubisoft n'est pas en mesure de qualifier l'alignement de ses bâtiments éligibles.

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.

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.

DNSH spécifiques

Pour cet exercice, Ubisoft a ciblé les Capex tout en tenant compte de la matérialité des montants. Un seuil de 0,5 M€ a été appliqué par investissement.

- 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) est immatérielle ;

- 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments : l'activité n'est pas susceptible de porter préjudice aux quatre autres objectifs identifiés par la Commission européenne ;

- 8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes : l'activité est concernée par le DNSH générique relatif à l'objectif d'adaptation au changement climatique et les DNSH relatifs aux objectifs d'utilisation durable et de protection des ressources aquatiques et marines et de transition vers une économie circulaire. Compte tenu de la complexité des informations nécessaires afin de démontrer la conformité à ces critères, Ubisoft n'a pas été en mesure de qualifier l'alignement de ses serveurs d'hébergement. L'activité n'est pas susceptible de porter préjudice aux autres objectifs identifiés par la Commission européenne ;

- 13.3. Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale : l'activité n'est pas susceptible de porter préjudice aux cinq autres objectifs identifiés par la Commission européenne.

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 le rapport de durabilité (Cf. partie 5.3 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. note 30 partie 6.1.2 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 5.3.3 du rapport financier annuel).

Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Activités liées à l'énergie nucléaire		
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

5.2.1.9.3 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.

Chiffre d'affaires

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 FY24 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€)	%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/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	46,5	2,4 %	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾								2,2 %		
Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore	CCA ⁽²⁾ 13.3	14,7	0,8 %	N/EL ⁽³⁾	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)	N/A	61,1	3,2 %	— %	— %	— %	— %	— %	— %								2,2 %		
Total (A.1 + A.2)	N/A	61,1	3,2 %														2,2 %⁽⁴⁾		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		1 838,1	96,8 %														97,8 %		
TOTAL (A + B)		1 899,2	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

(4) À périmètre constant, en considérant également l'activité 13.3 pour l'année 2023-24, la part du chiffre d'affaires qui était éligible s'élevait à 3,3 %.

Capex

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.) FY24 (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€)	%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/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)	—	— %																— %	
<i>Dont habitantes</i>	—	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %									— %	
<i>Dont transitoires</i>	—	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %	— %									— %	

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	27,6	3,2 %	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾								5,7 %		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM ⁽¹⁾ 6.5	0,2	— %	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	10,7	1,2 %	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾								0,8 %		
Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	CCA ⁽²⁾ 13.3	6,8	0,8 %	N/EL ⁽³⁾	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾								0,8 %		
Capex éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)		45,3	5,2 %														7,2 %		
Total (A.1 + A.2)		45,3	5,2 %														7,2 %		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Capex non éligibles à la taxonomie (B)	822,0	94,8 %															92,8 %		
TOTAL (A + B)		867,3	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

Opex

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 Opex alignée sur la Taxonomie (A.1.) ou éligible (A.2.) FY24 (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€)	%	%	%	%	%	%	%	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/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	—	— %														— %		
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	1,5	0,3 %	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾								0,3 %		
Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	CCA ⁽²⁾ 13.3	0,5	0,1 %	N/EL ⁽³⁾	N ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾	N/EL ⁽³⁾										
Opex éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)	N/A	2,0	0,4 %														0,3 %		
Total (A.1 + A.2)		2,0	0,4 %														0,3 %⁽⁴⁾		

B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Opex non éligibles à la taxonomie (B)		450,2	99,6 %														99,7 %		
TOTAL (A + B)		452,1	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

(4) À périmètre constant, en considérant également l'activité 13.3 pour l'année 2023-24, la part des Opex qui étaient éligibles s'élevait à 0,6 %.

5.2.2 ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

5.2.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes d'utilisation des ressources et économie circulaire ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs aux questions d'utilisation des ressources et d'économie circulaire. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Éco-conception et cycle de vie des jeux et infrastructures	Flux entrants de ressources, y compris l'utilisation des ressources ; Flux sortants de ressources liés aux produits et services ; Déchets	I _P	Promotion de l'utilisation de matériaux recyclés et recyclables pour nos packagings permettant de promouvoir l'économie circulaire tout au long de la chaîne de valeur.
		I _N	L'utilisation de matériaux non recyclés et non recyclables pour nos packagings limite les possibilités de recyclage et participe à l'accumulation des déchets.

5.2.2.2 Gestion de l'économie circulaire et de l'utilisation des ressources

[ESRS E5 - 1]

Ubisoft a travaillé à la formalisation de l'ensemble des processus et actions en place dans le cadre des sujets relatifs à l'économie circulaire et à l'utilisation des ressources. La matérialité des impacts identifiés s'amoindrit dans la mesure où la tendance du marché du jeu vidéo est à la dématérialisation, et ainsi à la réduction de la production de packaging.

Politique « Sustainable supply chain »

Chez Ubisoft, les impacts matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire proviennent principalement de la production des jeux vidéo et de leurs emballages. Ce processus implique une consommation de ressources et génère des émissions de carbone, ce qui peut entraîner des effets environnementaux négatifs.

Conscient de ces enjeux, Ubisoft a formalisé une politique « Sustainable Supply Chain » qui établit des lignes directrices afin de réduire l'impact environnemental de nos activités d'approvisionnement, de production, de distribution et de promouvoir l'économie circulaire.

À cette fin, des actions et processus sont mis en place pour réduire l'utilisation de ressources naturelles, favoriser l'emploi de matériaux recyclés et recyclables dans la fabrication des produits et de leurs emballages tout en limitant l'utilisation de matériaux non recyclables qui contribuent à l'accumulation des déchets.

Cette politique n'a pas encore été partagée à l'ensemble du Groupe, mais le sera au cours du prochain exercice fiscal.

Politique « Green Events »

La politique « Green Events » a pour objectif de réduire l'impact environnemental des événements organisés par Ubisoft. Cette politique liste les bonnes pratiques qui permettent de rendre les événements plus responsables et d'engager les tiers dans une démarche environnementale. Cette politique est accessible à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices via les ressources Play Green.

5.2.2.3 Actions et ressources pour promouvoir l'économie circulaire

[ESRS E5 - 2]

5.2.2.3.1 Les actions pour minimiser les impacts du packaging et promouvoir l'économie circulaire

Dans le cadre de cette politique, Ubisoft a mis en place plusieurs actions visant à rendre la composition des produits plus durables.

Nos actions sur nos produits « standards » (Jeux vidéo) et « non-standards » (Produits dérivés)

Pour les jeux physiques que nous produisons, nous réduisons l'impact environnemental en remplaçant pour certains jeux le disque ou la cartouche par un code à télécharger (Code in Box). Cela permet de réduire l'impact lors de la fabrication et en fin de vie si le produit doit être jeté.

Un de nos objectifs principal est de minimiser voire d'éliminer l'utilisation de matières premières vierges en privilégiant des matériaux plus responsables, recyclés et/ou recyclables dans nos produits.

Ainsi, les inserts papiers inclus dans les boîtiers des jeux (inlays et inserts) sont certifiés FSC (Forest Stewardship Council), permettant de garantir une gestion responsable des forêts. Aujourd'hui, notre objectif est d'étendre cette initiative à l'ensemble des plateformes et des territoires, ainsi qu'à la production des supports de publicité sur les lieux de vente (PLV).

Le pelliculage plastique, utilisé pour rigidifier le support de publicité, a été quant à lui remplacé par un vernis plus responsable. Cette transition a été effectuée sur l'entièreté de nos supports PLV.

Ubisoft applique également cette politique à la production des produits dérivés afin de limiter leur impact environnemental. Cela se traduit par des choix de matériaux et de fournisseurs respectueux de l'environnement.

Les blisters des figurines produites par Ubisoft sont fabriqués en PET recyclé (polyéthylène téréphtalate), un matériau 100 % recyclable, contribuant ainsi à la réduction des déchets.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

Au-delà du choix des matériaux, Ubisoft intègre des critères environnementaux aux appels d'offres les plus importants.

Pour les produits dérivés, nous faisons notamment appel à des fournisseurs ayant des certifications comme B Corp (Label garantissant le respect d'exigences sociales et environnementales) ou encore GOTS (certification garantissant que le coton est cultivé de manière biologique) et Oeko Tex (certification qui atteste que le produit ne contient pas de substances chimiques nocives pour la santé et l'environnement pour les produits textiles).

Nos actions sur le packaging

Ubisoft encourage des pratiques responsables concernant l'emballage de ses produits. Les films plastiques utilisés pour protéger les boîtiers des jeux vidéo sont par exemple 100 % recyclables. Conformément aux réglementations locales, ces films portent des informations obligatoires sur le tri, facilitant ainsi leur recyclage.

Comme défini dans la Directive Européenne sur le Packaging, un packaging est « tout produit fabriqué à partir de matériaux de quelque nature que ce soit, utilisé pour contenir, protéger, manipuler, livrer et présenter des marchandises, depuis les matières premières jusqu'aux produits transformés, des producteurs aux utilisateurs ou aux consommateurs ». Dans le cadre de cette réglementation, certains composants de nos produits, bien qu'ayant une fonction de protection, sont destinés à être conservés durablement par l'utilisateur. À ce titre, ils ne sont pas considérés comme des emballages au sens réglementaire, mais comme des éléments constitutifs du produit lui-même. Cela concerne notamment les boîtiers de jeux vidéo et les boîtes de figurines.

Dans le cadre de notre démarche en faveur de l'utilisation d'emballages plus responsables, les équipes achats et logistique collaborent étroitement pour ajuster au mieux la taille des emballages, des master cartons et leur conteneurisation. Cette optimisation améliore l'efficacité du transport tout en diminuant l'empreinte environnementale de la chaîne logistique.

5.2.2.3.2 Les actions pour limiter la production de déchets et favoriser des partenaires responsables

[ESRS E5 - 4]

À travers la politique Green Events, de nombreuses initiatives sont partagées pour réduire notamment la production de déchets, mais aussi favoriser la collaboration avec des partenaires plus responsables et locaux. En effet 80 % des émissions liées aux

événements physiques proviennent du transport (ADEME). La prise en compte de critères environnementaux lors du choix du partenaire ainsi que la préférence pour des produits, services, équipements ou objets promotionnels éco-labellisés permettent ainsi de réduire l'impact de ces événements.

Afin de limiter la production de déchets, les organisateurs d'événements sont invités à intégrer à leur planification les principes de base de l'économie circulaire en suivant les notions des 3R (Reduce, Re-use, Recycle). Parmi les initiatives notables, on peut mentionner celle de bannir l'utilisation de plastique à usage unique, de réduire l'utilisation d'objets promotionnels au strict nécessaire, voire de prévoir leur réutilisation, de louer les équipements quand c'est possible – tout cela en limitant au maximum l'utilisation de packaging ou de sur-packaging.

5.2.2.4 Objectifs et indicateurs relatifs à l'économie circulaire et l'utilisation des ressources

[ESRS E5 - 3 ; ESRS E5 - 5]

Ubisoft assure le suivi de ses actions en matière d'économie circulaire et d'utilisation des ressources à travers un certain nombre d'indicateurs, bien qu'aucun objectif formel ne soit implémenté à ce stade. Ce suivi permet d'évaluer le déploiement des initiatives et de monitorer les progrès réalisés.

Parmi les indicateurs de suivi en place sur l'année 2024-2025 on peut mentionner les éléments suivants :

- la part des matériaux recyclables dans les produits sur le poids total de ses matériaux ;
- la part des matériaux recyclables dans les films plastiques utilisés.

Pour l'exercice 2024-25, 62 % des matériaux utilisés dans la fabrication des produits standards sont des matériaux recyclables. Afin d'éviter tout double comptage les matériaux recyclés et certifiés sont comptabilisés ensemble. Les principaux matériaux recyclés incluent le plastique, le papier, le carton.

Concernant les emballages, 100 % des matériaux sont recyclables sur l'ensemble des films plastiques utilisés pour protéger les jeux produits.

5.3 INFORMATIONS SOCIALES

Ubisoft est une entreprise créative où des équipes passionnées collaborent pour créer des expériences de jeu mémorables pour nos communautés de joueurs et joueuses. Dans cette perspective, Ubisoft accorde une importance centrale aux enjeux sociaux. Cette section présente l'approche d'Ubisoft pour identifier et gérer les impacts, les risques et les opportunités en lien avec ses équipes, les employé-es de sa chaîne de valeur, ainsi qu'avec les joueurs et joueuses.

En ce qui concerne ses collaborateurs et collaboratrices, Ubisoft s'engage à offrir un environnement de travail sûr et respectueux pour des talents de tous horizons. Dans une industrie qui requière un certain nombre de compétences innovantes situées à l'avant-garde de leurs domaines respectifs, Ubisoft se doit également de permettre à chacun et chacune d'être à la pointe des connaissances dans son domaine.

Une attention particulière est portée aux employé-es de sa chaîne de valeur, à travers le respect des droits humains fondamentaux, pour toutes les personnes impliquées en amont et en aval des activités du Groupe.

Enfin, le Groupe s'engage à offrir à ses joueurs et joueuses des expériences de jeu positives et mémorables. Dans ce cadre, il s'engage à mettre en place des systèmes d'écoute de ses utilisateurs finaux, à lutter contre les comportements toxiques en ligne, à promouvoir des espaces numériques sûrs pour les mineur-es et à définir des stratégies de monétisation responsables. Par ailleurs, Ubisoft œuvre au développement de solutions d'accessibilité innovantes, permettant à chacun-e de jouer, quelle que soit sa condition.

5.3.1 ESRs S1 – EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE

5.3.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes d'effectifs de l'entreprise ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs à ses effectifs. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Gestion des ressources humaines	Conditions de travail ; Égalité de traitement et égalité des chances pour toutes et tous.	R	Les controverses avec le personnel de l'entreprise peuvent nuire à sa réputation, mener à une baisse des ventes de produits et services et donc à une baisse du revenu.
	Travail des enfants ; Travail forcé	I _N	L'absence de procédures de gestion des ressources humaines peut entraîner des pratiques non éthiques, telles que l'emploi de mineur-es, le travail forcé ou d'autres actions compromettant les droits humains fondamentaux.
Santé au travail et respect des employé-es	Conditions de travail ; Égalité de traitement et égalité des chances pour toutes et tous.	R	La rotation importante des employé-es et l'absentéisme peuvent compromettre la continuité opérationnelle, porter atteinte à la productivité, générer une perte de savoir-faire et augmenter les coûts de formation et de recrutement.
	Mesures contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail	R	Des comportements inappropriés, répréhensibles ou contraires au Code de Conduite ou aux valeurs humaines d'Ubisoft, de la part de ses employé-es ou de ses dirigeant-es, peuvent générer une hausse de l'absentéisme et du turnover et donc des coûts associés. En cas de médiatisation, cela peut également nuire à l'image de marque d'Ubisoft, engager sa responsabilité et entraîner des sanctions financières.
	Mesures contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail	I _N	Des comportements inappropriés, répréhensibles ou contraires au Code de Conduite ou aux valeurs humaines d'Ubisoft, de la part de ses employé-es ou dirigeant-es, peuvent entraîner un affaiblissement de l'intégrité mentale et des troubles psychologiques chez les employé-es d'Ubisoft qui en sont victimes voire à un affaiblissement de leur intégrité physique.
	Santé et sécurité	R	L'absence ou l'inadéquation des actions en matière de santé et sécurité peut accroître l'absentéisme et le turnover, entraînant une perte de talents, et une augmentation des frais du personnel.
	Santé et sécurité	I _N	L'absence ou l'inadéquation des actions de prévention en matière de santé et sécurité peut entraîner un affaiblissement de l'intégrité mentale et des troubles psychologiques chez les employé-es d'Ubisoft, voire à un affaiblissement de leur intégrité physique, susceptible de conduire à une incapacité permanente.
	Santé et sécurité	I _N	L'exposition du personnel des Centres de Relations Clients à des contenus choquants, indécents ou extrêmes peut entraîner des préjudices ou des traumatismes et conduire à des troubles psychologiques, un affaiblissement de leur intégrité mentale, voire de leur intégrité physique.
	Temps de travail	I _P	L'adoption d'horaires et de lieux de travail flexibles et la garantie de périodes de repos adéquates peuvent renforcer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salarié-es et améliorer ainsi leurs conditions de vie.
	Santé et sécurité	I _N	Les difficultés rencontrées dans les projets dans les phases de production (turnover dans la core team, retards de projets...) peuvent entraîner un affaiblissement de l'intégrité mentale et des troubles psychologiques chez les employé-es ayant participé aux projets, voire à un affaiblissement de leur intégrité physique.
	Temps de travail ; Santé et sécurité ; Équilibre entre vie professionnelle et vie privée.	I _N	L'augmentation de l'activité dans des phases de projets, ou l'insuffisance de repos pour les projets à cadence soutenue, peut entraîner des phases de crunch (heures supplémentaires). Ceci peut amener à une détérioration de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, à un affaiblissement de l'intégrité mentale des employé-es, à des troubles psychologiques, voire à un affaiblissement de leur intégrité physique.
	Santé et sécurité	I _N	L'accueil négatif d'un jeu, d'un service ou de la stratégie d'Ubisoft par le marché peut avoir comme conséquence l'exposition à du harcèlement physique ou moral des employé-es, qui peut entraîner un affaiblissement de leur intégrité mentale et des troubles psychologiques, voire un affaiblissement de leur intégrité physique.
	Santé et sécurité	I _N	Une stratégie mal communiquée, dont l'exécution n'est pas claire, ou qui change trop souvent peut entraîner une baisse de motivation et la dégradation de l'environnement de travail, avec pour conséquence un affaiblissement de l'intégrité mentale et des troubles psychologiques chez les employé-es.

Diversité et inclusion	Emploi et inclusion des personnes en situation de handicap.	O	L'emploi de personnes diverses par leurs âges, origines, ethnicités, genre, handicap ou parcours, permet d'améliorer l'attraction et la rétention des talents et renforce l'image de marque employeur.
	Emploi et inclusion des personnes en situation de handicap.	I _N	Des espaces, équipements, outils, communications ou organisations de travail non adaptés aux personnes en situation de handicap, peuvent conduire à des situations de discrimination, d'exclusion et d'inégalité des employé-es.
	Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	I _N	Une disparité de traitement sur la base de critères discriminatoires, en termes de rétribution financière, d'avantages sociaux ou de développement des salarié-es peut conduire à des situations de discrimination ou d'inégalité de traitement.
Développement des salarié-es	Formation et développement des compétences	R	L'inadéquation ou le manque de programmes de formation du personnel peut entraîner une perte de compétitivité et limiter la capacité des équipes à répondre aux besoins de l'entreprise.
	Formation et développement des compétences ; Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale	R	Le manque d'opportunités de développement ou l'inégalité à leur accès peut accroître le turnover des employé-es, limiter la productivité des équipes, le maintien du savoir-faire, et augmenter les coûts de formation et de recrutement associés.

Les impacts, risques et opportunités (IROs) identifiés trouvent leur origine dans les caractéristiques du modèle économique d'Ubisoft, qui repose sur la création, la production et la distribution mondiale de jeux vidéo. Cette activité s'appuie sur un écosystème créatif complexe, fortement dépendant de son capital humain, où les collaborateurs et collaboratrices jouent un rôle central dans la performance et l'innovation.

Certains de ces IROs s'inscrivent dans des dynamiques de fond liées à notre manière de fonctionner et au secteur dans lequel nous évoluons. Par exemple :

- les enjeux liés à la santé des collaborateurs et collaboratrices, et notamment pendant les périodes de forte charge de travail ;
- la rotation des missions et du personnel, qui sont inhérents qu secteur, et engendrent une déperdition du savoir-faire ;
- les opportunités associées à une plus grande diversité et inclusion, qui renforcent l'attractivité de l'entreprise sur un marché mondial des talents.

D'autres IROs émergent de circonstances précises ou de contextes particuliers, souvent liés à des situations opérationnelles ou à des réactions du marché. Cela inclut :

- les risques dus à des comportements inappropriés, qui peuvent créer des situations isolées de harcèlement et de discrimination ;
- les effets psychologiques potentiellement induits par l'exposition à des contenus sensibles dans certains métiers, ou par la réception négative d'un jeu ;
- les cas isolés de perte de données à caractère personnel qui dérive du nombre de données gérées par l'entreprise ;
- les conséquences liées à la taille, à la multiplicité des sites, à l'actualité de l'entreprise et à des changements stratégiques, qui peuvent créer des controverses avec les employé-es.

Bien qu'Ubisoft opère dans des pays pouvant être considérés comme à risque en matière d'atteinte aux droits humains fondamentaux, aucune opération propre de l'entreprise n'a été identifiée comme présentant un risque spécifique.

En outre, à date, aucune analyse n'a été menée pour identifier les éventuels IROs découlant des plans de transition, et plus notamment sur le plan de décarbonation dans la partie 5.2.1.

Description des effectifs propres de Ubisoft

Ubisoft considère comme ses effectifs propres les salarié-es ayant avec le Groupe une relation contractuelle directe, sous contrat à durée indéterminée ou déterminée, qui font l'objet d'un suivi RH complet ou partiel (révision salariale, évaluation, formation, etc.) et/ou qui bénéficient d'avantages en raison de leur statut d'employé-e chez Ubisoft (congrés payés, accès à un programme interne de privilèges pour les employé-es, soins de santé privés, etc.). Cette définition exclut les contrats avec des tiers (travailleurs occasionnels, services gérés) et est valable pour l'exercice 2024-25 ainsi que pour les précédents.

La notion de travailleurs non salariés sera définie ultérieurement.

Il est important de noter que ces deux catégories excluent toutefois spécifiquement les travailleurs fournissant des services externalisés ou les prestataires de services de conseil ; ces catégories sont définies et traitées séparément dans la section « 5.3.2. Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2) ».

Les informations relatives aux personnes non-salariées ont été omises pour l'exercice 2024-25 en raison des dispositions autorisant la mise en œuvre progressive de la directive CSRD.

5.3.1.2 Description des caractéristiques des employé-es Ubisoft

[ESRS S1 - 6 ; ESRS S1 - 7]

Le Groupe emploie 17 782 ⁽¹⁾ personnes à la date du 31 mars 2025, dont 93,5 % en contrat à durée indéterminée, réparties entre les filiales de production (88,4 %) et les filiales publishing (11,6 %).

Effectifs	31/03/25	%	31/03/24	%
Effectif total	17 782		19 011	
Production	15 717	88,4 %	16 637	87,5 %
Publishing	2 065	11,6 %	2 374	12,5 %

⁽¹⁾ Chiffre présenté dans les États financiers en partie 6.1.2.10 Note 13

Ubisoft est implanté dans 27 pays, ce qui implique la prise en compte d'une multitude de cadres législatifs, culturels, opérationnels et d'exigences en matière de reporting. Dès lors, les données consolidées doivent être analysées avec prudence, leur interprétation nécessitant une compréhension approfondie des spécificités économiques, juridiques et géographiques propres à chaque territoire.

Répartition par zone géographique	31/03/25	%	31/03/24	%
Effectif total	17 782		19 011	
Amériques	5 976	33,6 %	6 257	32,9 %
dont Canada *	5 407	30,4 %	5 433	28,4 %
Asie/Pacifique	2 750	15,5 %	3 008	15,8 %
Europe	9 056	50,9 %	9 746	51,3 %
dont France *	3 965	22,3 %	4 175	21,8 %

* Les pays mentionnés sont ceux dans lesquels se trouvent plus de 10 % des effectifs du Groupe

Nombre de salariés par type de contrat et genre	31/03/25				31/03/24			
	Total	Femmes	Hommes	Autres	Total	Femmes	Hommes	Autres
Effectif total	17 782	4 683	13 089	10	19 011	4 924	14 078	9
Nombre de salarié-es permanent-es (effectif)	16 625	4 277	12 338	10	17 278	4 388	12 882	8
Nombre de salarié-es temporaires (effectif)	1 157	406	751	0	1 733	536	1 196	1
Nombre de salarié-es au nombre d'heures non-garanti (effectif)	0	0	0	0	0	0	0	0
Répartition des salarié-es à temps partiel (%)	1,4 %	2,5 %	1,0 %	10,0 %	1,4 %	2,3 %	1,0 %	11,1 %
Répartition des salarié-es à temps plein (%)	98,6 %	97,5 %	99,0 %	90,0 %	98,6 %	97,7 %	99,0 %	88,9 %

La baisse des effectifs constatée au cours de cet exercice est le résultat d'une gestion stricte des recrutements, notamment sur les fonctions support, ainsi que de restructurations ciblées incluant la fermeture de plusieurs studios. Le taux de rotation du personnel s'élève à 14,4 %, en baisse par rapport à l'exercice précédent, résultat d'une baisse en nombre et en proportion des départs volontaires des employé-es ou pour des raisons autres (fins de contrat temporaire, fins de contrat par consentement mutuel, décès, départs en retraite entre autres).

Effectifs	31/03/25	31/03/24
Effectif moyen	18 540	19 468
Nombre total d'embauches	1 431	1 777
Nombre total de départs	2 672	2 896
Nombre total de départs volontaires	1 548	1 835
Nombre total de licenciements	671	459
Nombre total de départs pour des raisons Autres *	453	602
Taux de rotation	14,4 %	14,9 %

* Les raisons « Autres » incluent les fins de contrat temporaire, fins de contrat par consentement mutuel, décès, départs en retraite entre autres

5.3.1.3 ESRS S1 – Gestion des ressources humaines

5.3.1.3.1 Dialogue social

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 2 ; ESRS S1 - 3 ; ESRS S1 - 4 ; ESRS S1 - 8]

Politiques

Le dialogue social et l'écoute des collaborateurs et collaboratrices sont des leviers essentiels pour permettre aux employé-es de contribuer à la stratégie et aux opérations de l'entreprise. Ils permettent également de garantir que la proposition de valeur du Groupe, sa stratégie RH et ses méthodes de travail demeurent en adéquation avec les attentes de ses équipes.

Chez Ubisoft, cette démarche repose sur une culture d'échange ouvert et de collaboration avec les équipes. Lorsque la législation l'impose, elle s'inscrit dans un cadre formel de représentation

des employé-es. Le Groupe respecte pleinement les principes de liberté d'association et de droit à la négociation collective, tels que définis par les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Le dialogue social s'inscrit dans une dynamique transverse, mobilisant plusieurs fonctions clés de l'entreprise. Si les équipes RH – tant au niveau du siège (Talent, Relations Employé-es) qu'au niveau local – en portent la responsabilité opérationnelle, les départements juridique, communication et les directions locales y sont également étroitement associés, en lien avec les exigences réglementaires et les réalités du terrain.

Ce dialogue repose sur une combinaison de dispositifs globaux d'écoute et d'expression, enrichis par des mécanismes de représentation formelle au niveau local, conformément aux cadres légaux en vigueur dans chaque pays.

Actions et indicateurs

À l'échelle du Groupe, plusieurs initiatives structurantes sont mises en œuvre pour recueillir les retours des collaborateurs et collaboratrices, tout en favorisant un dialogue continu et constructif. Parmi elles, le sondage annuel Ubisoft XP ⁽¹⁾, déployé via la plateforme Glint, constitue un levier central de cette dynamique. Ce sondage de 30 questions, envoyé à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices du Groupe et renouvelé chaque année, permet d'initier des échanges à plusieurs niveaux de l'organisation :

- au sein du Comité exécutif, les résultats agrégés servent à identifier des axes d'amélioration prioritaires, définis directement par les membres du ComEx ;
- au niveau managérial, les responsables d'équipe ont accès aux résultats relatifs à leurs collaborateurs et collaboratrices, à condition que la taille de l'échantillon respecte un seuil minimal garantissant la confidentialité des réponses.

En 2024, avec un taux de participation supérieur à 86 % et plus de 50 000 commentaires, le sondage Ubisoft XP reflète un haut niveau d'engagement des employé-es dans les processus de dialogue interne. En complément, des Pulse Surveys sont organisées à l'échelle locale afin de recueillir des retours sur des enjeux propres à un studio, un site ou une entité. Ces enquêtes peuvent être organisées selon les besoins et l'actualité sur des périmètres et des thématiques flexibles via la plateforme Glint. En parallèle, les enquêtes Employee Lifecycle Surveys apportent un éclairage sur les moments clés du parcours collaborateur, tels que son arrivée ou son départ de l'entreprise.

Les Employee Resource Groups (ERGs) détaillés dans la section 5.1.3.3 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. Aujourd'hui, les ERG d'Ubisoft représentent près de 10 % des effectifs du Groupe. Le programme compte sept ERG mondiaux, regroupant plus de 60 sections locales, qui ont fourni des feedbacks précieux aux dirigeant-es, notamment au Président-Directeur général, au Chief People Officer et à la Chief Diversity, Inclusion, Accessibility, and Social Impact Officer.

Pour les régions représentant plus de 10 % des effectifs, couverture des effectifs par conventions collectives et des instances de représentation du personnel :

Taux de couverture	Salarié-es – EEE (pour les pays avec > 50 salarié-es représentant > 10 % du total des salarié-es)	Salarié-es – non EEE (pour les régions avec > 50 salarié-es représentant > 10 % du total des salarié-es)	Représentation sur le lieu de travail – EEE uniquement (pour les pays avec > 50 salarié-es représentant > 10 % du total des salarié-es)
0 à 19 %		Amériques, Asie Pacifique	
20 à 39 %			
40 à 59 %			
60 à 79 %			
80 à 100 %	France		France

5.3.1.3.2 Salaires décents et autres droits humains fondamentaux

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 10]

Ubisoft s'engage à respecter les droits humains et les libertés fondamentales de ses équipes dans tous les pays où opère l'entreprise. Le Groupe s'appuie sur différentes politiques, comme le Code de Conduite ou le Communiqué sur l'esclavage et la traite de personnes, alignées sur des normes internationales reconnues, telles que la Déclaration universelle des droits humains, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et

Tout au long de l'année, le top management organise également des sessions de partage ouvertes, qu'il s'agisse des Exec Talks (réunions d'information menées par le top management, sous forme d'interviews ou de présentations formelles) à l'échelle globale, ou de rencontres à l'échelle des entités ou des studios. Ces moments permettent aux collaborateurs et aux collaboratrices d'exprimer directement leurs questions et préoccupations.

À l'échelle locale, Ubisoft s'appuie sur des instances de représentation du personnel, conformément aux cadres juridiques en vigueur dans les pays où le Groupe est présent. 24,0 % des effectifs au 31 mars 2025 sont couverts par des conventions collectives et 26 % par des représentants du personnel.

En France, la représentation des salarié-es est notamment assurée par l'instauration de Comités sociaux et économiques (CSE) dans toutes les structures soumises à cette obligation légale. Ces instances réunissent régulièrement les représentant-es des salarié-es et de la direction afin d'échanger sur le fonctionnement de l'entreprise ainsi que sur les orientations stratégiques à venir. Elles peuvent également conclure, le cas échéant, des accords collectifs sur des thématiques spécifiques. Parmi les 11 entités dotées d'un CSE, 6 ont désigné des organisations syndicales représentatives.

Le dialogue passe également par la possibilité pour chacun-e de faire remonter ses préoccupations de manière directe, notamment des équipes RH ou d'alerter via la plateforme sécurisée Whispli, accessible à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Ce dispositif s'inscrit dans le cadre du Code de conduite et des principes directeurs de « Travailler ensemble », qui rappellent les responsabilités partagées en matière de communication, de respect mutuel et de prévention des comportements inappropriés.

À travers sa Politique standard d'alerte des employé-es, Ubisoft réaffirme son engagement à garantir un environnement de travail conforme à la législation et aux normes éthiques du Groupe. Tous les collaborateurs et collaboratrices sont encouragés à signaler, de manière confidentielle, toute situation contraire aux valeurs de l'entreprise, qu'elle concerne les relations internes ou les interactions avec des tiers (client-es, partenaires, fournisseurs, etc.).

aux droits humains, et les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ces politiques visent à garantir qu'aucune forme d'esclavage moderne, de traite des êtres humains, de travail forcé ou obligatoire, ni de travail des enfants ne soit associée à ses activités.

Ces engagements sont d'ailleurs soutenus par d'autres politiques adaptées aux différents enjeux. Parmi elles, la politique anti-discrimination, décrite au 5.3.1.5, garantit un environnement de travail inclusif et respectueux. De même, pour garantir la protection des données personnelles de ses employé-es, Ubisoft a mis en place une politique spécifique, applicable à toutes les

⁽¹⁾ Pour plus d'informations sur les modalités de réalisation du sondage, veuillez vous référer à la note méthodologique figurant au chapitre 5.5

entités du Groupe et associée au Code de Conduite. Cette politique garantit que les données personnelles ne sont collectées que lorsque cela est nécessaire et uniquement pour des usages spécifiques. Ubisoft veille ensuite à assurer le respect des droits de ses employé-es afin de leur permettre de garder la maîtrise de leurs données personnelles et prend ainsi toutes les mesures techniques et organisationnelles nécessaires pour empêcher que les données soient déformées, endommagées ou accessibles à des tiers non autorisés, tout en veillant à ce que seules les personnes habilitées puissent y accéder dans le respect strict de leur confidentialité. Afin d'intégrer pleinement le principe de « privacy by design », les membres des équipes doivent par ailleurs contacter l'équipe DPO (au sein de l'équipe juridique) avant de lancer un nouveau projet. L'ensemble des actions relatives à la protection des données personnelles est décrit au point 5.3.3.2.

En complément, Ubisoft s'applique à garantir une rémunération décente à ses salarié-es ; l'entreprise a jusqu'ici réalisé des analyses ciblées pour s'assurer de la cohérence de sa politique salariale en la matière. Sur l'année fiscale 2024-25, l'analyse a été réalisée pour la première fois sur un périmètre couvrant 80 % des effectifs ; elle n'a pas révélé d'écarts par rapport au salaire décent de référence au 31 mars 2025. Ubisoft s'engage à renouveler cette analyse chaque année en visant à couvrir l'ensemble des effectifs. La méthodologie de l'analyse est présentée au point 5.5.

5.3.1.4 Santé au travail et respect des employé-es

Chez Ubisoft, la santé, l'équilibre et le respect sont considérés comme les fondements d'un environnement de travail durable et épanouissant. Cet engagement se traduit par des actions concrètes en matière de santé mentale et physique, de prévention des risques professionnels, de soutien à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que par une politique de respect mutuel visant à garantir des conditions de travail sûres, inclusives et bienveillantes pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices.

5.3.1.4.1 Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs et collaboratrices

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 2 ; ESRS S1 - 3 ; ESRS S1 - 4 ; ESRS S1 - 14]

Politiques

Ubisoft s'engage à offrir un environnement de travail sain, sûr et équilibré, propice à l'épanouissement de chacun-e, dans le respect des normes de sécurité, de santé mentale et physique.

La responsabilité de la mise en œuvre des actions en matière de santé, sécurité et bien-être au travail repose sur les équipes RH locales, en lien direct avec les réalités opérationnelles de chaque entité. Ces fonctions sont accompagnées par les équipes globales des ressources humaines, sous la supervision du Chief People Officer (CPO).

Les principes applicables en matière de santé, sécurité et bien-être au travail sont encadrés à l'échelle mondiale par le Code de conduite du Groupe, qui fait l'objet d'une campagne de signature annuelle pour l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices. Ce document présente notamment les engagements fondamentaux en matière de sécurité physique et psychologique.

En complément, 96 % des effectifs sont couverts par des politiques locales de santé et sécurité, et 89 % par des politiques abordant les risques psychosociaux ⁽¹⁾. Ces politiques sont déployées conformément aux exigences réglementaires propres

à chaque pays ou région. Ces politiques peuvent intégrer des volets dédiés à la prévention des risques professionnels, à la sécurité physique, ou encore aux risques psychosociaux (RPS). Le Centre de Relations Clients (CRC) dispose par ailleurs d'une politique spécifique, répondant notamment à l'impact spécifique identifié sur cette activité.

Actions et indicateurs

En matière de santé et sécurité au travail, et plus particulièrement dans la prévention des risques psychosociaux (RPS), Ubisoft déploie une approche progressive allant de la détection, à la prévention et à l'accompagnement des employé-es.

Le sondage annuel Ubisoft XP, conduit de manière à protéger la confidentialité des réponses, constitue un outil central d'évaluation de la perception des conditions de travail. Il permet d'identifier des zones de vigilance et d'élaborer des plans d'action ciblés, adaptés au contexte de chaque équipe ou projet. En complément, des *Pulse Surveys* sont mises à disposition des équipes RH afin de détecter plus rapidement les signaux faibles, qu'il s'agisse de feedbacks collectifs ou de tendances relatives à l'absentéisme.

Le programme Global Well-Being, lancé en 2023, vient renforcer cette approche à travers un cadre d'actions portant sur les dimensions mentale, physique, sociale et financière du bien-être. Ce cadre global guide les initiatives du Groupe tout en laissant une large place à l'adaptation locale, afin de répondre aux réalités culturelles, sociales et réglementaires de chaque territoire. Les premières phases du programme ont été consacrées à la sensibilisation, notamment à travers des conférences mondiales portant sur la santé mentale, les liens entre bien-être physique et mental, ainsi que sur la manière de favoriser un dialogue ouvert et bienveillant au sein des équipes. En 2024, le programme a franchi une nouvelle étape avec le déploiement d'une formation à l'échelle du Groupe, destinée aux managers et aux équipes RH. Cette initiative vise à renforcer leurs compétences en matière de prévention et de détection des signes avant-coureurs de stress et de burn-out, afin de mieux accompagner les salarié-es au quotidien. Pour compléter ces dispositifs, le *Well-Being Resource Center* permet à toutes les équipes d'accéder à une plateforme centralisée regroupant un large éventail de ressources visant à favoriser le bien-être tant professionnel que personnel.

Ces sujets font également l'objet d'échanges réguliers avec les représentant-es du personnel dans le cadre du dialogue social. Que ce soit en France, au Canada ou en Inde, ils sont abordés au sein des différentes instances de représentation, ce qui permet d'ajuster les dispositifs de santé et de bien-être aux réalités locales et d'en favoriser l'appropriation par les équipes.

Pour faciliter l'accès aux soins et offrir un soutien adapté, Ubisoft propose, dans certaines des plus grandes entités du Groupe (par exemple Montréal, Toronto, Shanghai, Bucarest) des consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées. Ces soins sont proposés aux collaborateurs et collaboratrices, ainsi qu'à leur famille.

Par ailleurs, l'ensemble des salarié-es du Groupe, ainsi que leurs proches, peuvent bénéficier d'un programme d'aide aux employé-es (Employee Assistance Program – EAP), accessible 24h/24 et 7j/7 et bien sûr gratuit. Ce dispositif, opéré par des partenaires externes (tels que Workplace Options, Cigna ou Assistance), propose un accompagnement psychologique, des ressources en ligne (gestion du stress, pleine conscience, bien-être), ainsi que des services complémentaires tels que le coaching, le soutien aux aidants, ou encore des conseils financiers et juridiques.

⁽¹⁾ La politique abordant les risques psychosociaux pour la société canadienne Ubisoft Divertissement Inc. est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2025

Les employé-es du CRC qui, de par leur métier, peuvent être exposés directement à des contenus potentiellement toxiques et inappropriés, bénéficient d'un processus de suivi spécifique qui comporte des règles d'escalade précises qui s'appliquent pour traiter les risques psychologiques.

Il est à noter que tout au long de cette année, le Groupe a continué à apporter son soutien à ses employé-es en Ukraine.

Ubisoft suit plusieurs indicateurs relatifs à la santé et à la sécurité au travail, chacun offrant une lecture complémentaire des tendances observées. Compte tenu de la nature de ses activités, les principaux risques identifiés pour le Groupe relèvent des risques psychosociaux (RPS).

Les résultats d'Ubisoft XP peuvent être analysés dans l'optique santé et sécurité au travail sous différents angles qui sont complémentaires ; l'analyse comporte des volets relatifs à la manière dont les employé-es se sentent connecté-es à l'entreprise, se sentent traité-es et reconnu-es dans l'entreprise, à la façon dont leur travail répond à leurs besoins matériels et intellectuels – et comprend également un volet sur les conditions de travail. Ce dernier indicateur correspond aux réponses apportées par les répondant-es à quatre questions portant sur le stress au travail, la charge de travail, les ressources disponibles, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et est un des indicateurs suivi par les équipes RH sur le sujet. En 2024, le score relatif à ces dimensions s'est élevé à 71 sur 100. Les résultats, ainsi que les commentaires recueillis, alimenteront les plans d'action du Groupe relatifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au cours de l'exercice 2025-26.

Cette année, le taux d'absentéisme s'élève à 2,7 %, couvrant 96,7 % des effectifs à date du 31 mars 2025. Le Groupe publiera un taux consolidé couvrant l'ensemble de ses effectifs à l'issue de l'exercice fiscal 2025-26. Le nombre moyen de jours d'absence maladie par salarié-e reste quant à lui relativement stable par rapport à l'exercice précédent.

Ubisoft reste pleinement engagé dans le suivi et l'analyse de ces absences, afin d'anticiper les situations à risque et de mettre en œuvre des plans d'action ciblés. Néanmoins, le taux d'absentéisme, bien qu'étant l'un des indicateurs suivis, ne permet pas à lui seul une évaluation fiable des risques psychosociaux. Les causes d'absence peuvent être multiples et ne sont pas systématiquement liées aux conditions de travail ou à la santé mentale. Par ailleurs, en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD), les motifs d'absence ne sont pas collectés de manière détaillée, ce qui limite leur interprétation.

Dans une logique d'amélioration continue, le Groupe souhaite renforcer, au cours de l'exercice 2025-26, le déploiement d'actions spécifiques en matière de prévention des risques psychosociaux. Ces actions seront adaptées aux besoins identifiés localement et aux retours issus des enquêtes internes telles qu'Ubisoft XP. L'objectif est de poursuivre les efforts visant à promouvoir un environnement de travail sain et équilibré, tout en outillant davantage les équipes en matière de détection et de gestion des risques psychosociaux.

5.3.1.4.2 Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 2 ; ESRS S1 - 3 ; ESRS S1 - 4 ; ESRS MDR - M]

Politiques

Ubisoft s'engage à offrir un environnement de travail sûr, tant sur le plan de la santé mentale et physique qu'en termes d'équilibre durable entre vie professionnelle et vie privée. Au cours du processus de création d'un jeu de grande qualité et d'envergure internationale, il peut y avoir des périodes de travail intense dans toute l'entreprise. Ubisoft veille à ce que ces phases de travail intense soient soigneusement supervisées dans nos studios et filiales et réduites au minimum.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle constitue un point d'attention particulier porté collectivement par le Comité exécutif, dont le Chief People Officer, et par les responsables des fonctions métier. En réponse à des enjeux spécifiques à chaque contexte local, la responsabilité de ce sujet est également assumée de manière partagée par les responsables de studios et de filiales, les équipes ressources humaines, ainsi que les responsables projet.

Cette attention se traduit à différents niveaux dans le Groupe. Le Code de Conduite a pour but de construire les fondamentaux des engagements pour le Groupe, et donc à destination de tous les employé-es. Opérationnellement, le sujet est décliné ensuite pas les studios et filiales dans les 27 pays où le Groupe est présent, afin de s'adapter au plus près aux besoins des équipes, aux réglementations et pratiques locales. Ces pratiques et démarches propres encadrent différents sujets comme le temps de travail, les temps de repos ou le droit à la déconnexion. 66 % des effectifs au 31 mars 2025 sont couverts par une politique sur les heures supplémentaires, déclinées en fonction des réglementations sur le droit du travail. Dans certains studios, un processus de validation des besoins d'heures supplémentaires impliquant les managers, producteurs, responsables des studios et Directeurs des ressources humaines est en place. En complément, un site interne dédié, mis à disposition par les équipes du Groupe, offre des ressources pour soutenir les employé-es dans leur santé et bien-être, aussi bien à titre personnel que professionnel.

Au-delà des obligations réglementaires liées au temps de travail, les différents studios et filiales ont également des politiques visant à accompagner les employé-es dans les moments clés de leur vie – toujours conformément aux pratiques locales. C'est le cas notamment pour les congés et repos obligatoires, mais aussi pour les congés maladie, congés parentaux ou congés destinés à s'occuper de proches en difficulté.

Au cours des 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.

Dans la continuité de cette démarche, le Groupe a annoncé sur l'exercice 2024-25 vouloir faire évoluer ce modèle de travail hybride vers trois jours par semaine au bureau. La priorité sera d'accompagner au mieux les employé-es en fonction de leur situation particulière, et de prendre le temps nécessaire avant toute mise en œuvre de nouvelles règles.

Actions et indicateurs

Ubisoft adopte une approche globale de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle à travers plusieurs initiatives complémentaires à celles évoquées dans la partie Santé et sécurité. Comme mentionné plus haut, en fonction des législations et règles locales, des processus de validation des besoins en heures supplémentaires et de suivi sont en place dans les studios.

Ubisoft a déployé différents indicateurs sur le stress au travail, la charge de travail, les ressources et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans le sondage Ubisoft XP à destination de tous les employé-es. Ce sondage confidentiel est renouvelé de manière annuelle, et permet au top management, aux directions de studios et projets, ainsi qu'aux managers d'obtenir un ressenti de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leurs différentes équipes à travers ces indicateurs.

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. Le Groupe met à disposition de ses employé-es et de ses managers un ensemble de ressources destinées à les accompagner dans l'identification de leviers permettant une articulation plus équilibrée entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'à les outiller pour apporter un soutien approprié à leurs pairs ou à leurs équipes.

Ubisoft a pour objectif de suivre attentivement l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle à travers plusieurs indicateurs.

Tout d'abord, le Groupe a inclus ces sujets dans sa stratégie d'Écoute et d'Engagement à travers un indicateur spécifique dans le sondage Ubisoft XP, qui comprend quatre questions (le stress au travail, la charge de travail, les ressources et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée). En 2024, le score relatif à ces questions était de 71. Ces résultats et les commentaires associés, seront pris en compte dans les plans d'action relatifs à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée courant l'exercice 2025-26.

Dans le cadre des politiques mentionnées plus tôt, 96 % des effectifs sont éligibles à des congés pour raisons familiales spécifiques, définies en fonction des différents pays dans lesquels le Groupe est présent.

5.3.1.4.3 Garantir un environnement de travail respectueux

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 2 ; ESRS S1 - 3 ; ESRS S1 - 4 ; ESRS S1 - 17]

Politiques

Ubisoft s'engage à offrir un environnement de travail sûr, inclusif et respectueux pour toutes et tous, et veille à ce que chacun-e se sente valorisé-e et libre d'être soi-même au quotidien. Cet engagement s'étend également aux espaces numériques où les équipes interagissent. Depuis 2020, Ubisoft a procédé à des changements significatifs en termes d'organisation, et renforcé ses politiques et processus en matière de prévention et de gestion des signalements de comportements inappropriés en milieu de travail.

À cet effet, une équipe globale spécialisée, en charge des relations avec les employé-es, a été constituée. Cette équipe répond directement au Chief People Officer, présent au Comité exécutif. L'équipe Relations Employé-es travaille en étroite collaboration avec le département légal sur le sujet. Ce point demeure un point de vigilance au niveau du Groupe.

Le sujet est encadré par plusieurs politiques RH mises à la disposition de l'ensemble des employé-es ; le Code de Conduite a pour but de s'assurer que tou-ttes les employé-es aient une compréhension commune des attentes d'Ubisoft en matière de comportement attendu, dans un cadre de travail sûr et respectueux. Des politiques anti-harcèlement, anti-discrimination, relative aux relations personnelles sur le lieu de travail, ainsi que les politiques d'alerte des employé-es et de non-représailles viennent compléter le Code de Conduite sur le sujet. Ubisoft étant présent dans 27 pays, d'autres politiques sont susceptibles d'exister pour compléter ce socle commun et répondre aux besoins opérationnels ou réglementaires locaux.

Les principes établis sont que toutes les personnes doivent participer à cet effort et traiter avec respect leurs collègues, les joueurs et les joueuses, les membres des communautés, et les partenaires externes. Ce principe s'applique à toute relation de travail, sur le lieu de travail, lors d'événements professionnels ou en ligne.

Actions

Dans le cadre de sa feuille de route Relations Employé-es, le Groupe déploie un plan d'actions robuste comprenant la prévention, la prise en charge et la résolution de situations de comportements inappropriés dans le cadre du travail.

En 2021, le Groupe a lancé une série de formations obligatoires couvrant différents sujets parmi lesquels figurent la lutte contre le harcèlement et la discrimination. Ces formations obligatoires, incluses en 2024 dans un programme intitulé « Ubisoft Fundamentals », s'inscrivent dans le processus d'intégration de tout-e nouvel-le arrivant-e, et leur complétion doit être réitérée chaque année par toutes les équipes. Ce programme intègre également la campagne annuelle de signature du Code de Conduite.

De la même manière, depuis 2021 le Groupe a renforcé la robustesse, l'impartialité et la confidentialité des processus de gestion des alertes, et outillé les équipes RH locales, qui sont en prise directe avec les employé-es afin de les faire monter en expertise sur le sujet.

Ubisoft encourage toute personne ayant vécu ou été témoin de comportements inappropriés à les adresser ou les signaler. Dès lors qu'une personne décide de faire un signalement, plusieurs canaux sont mis à disposition : en interne cela peut être les contacts RH ou les managers, l'équipe Relations Employé-es ou les représentant-es du personnel le cas échéant ; en externe la plateforme de signalement Whispli, gérée par un partenaire externe peut également être utilisée, notamment si la personne souhaite rester anonyme.

La collecte et le traitement des alertes respectent strictement l'intégrité et la confidentialité des informations recueillies (identité de l'auteur de l'alerte, ou celles des personnes impliquées, etc.). Quel que soit le canal de signalement utilisé, Ubisoft s'engage pleinement à traiter les alertes de manière confidentielle. L'accès aux informations est strictement réservé aux seules personnes habilitées, parties prenantes ou partenaires concernés, directement impliqués dans le traitement de la situation, et ce, conformément au principe du besoin d'être informé.

Indicateurs

Formation et sensibilisation des employé-es : Dans le cadre des actions de sensibilisation, la campagne annuelle « Ubisoft Fundamentals » a été complétée par 91 % des effectifs au 31 mars 2025. Plus spécifiquement, la formation relative à la lutte contre le harcèlement et la discrimination affichait un taux de complétion de 91 % tandis que le Code de Conduite avait été signé par 91 % des collaborateurs et collaboratrices au 31 mars 2025.

Écoute des employé-es : 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 deux questions qui y sont relatives, même si on note une légère baisse en 2025.

Indices d'Ubisoft XP	31/03/25	31/03/24
« Je suis traité-e avec respect et dignité. » *	81	83
« Ubisoft est un lieu de travail sûr. » *	78	80

* Les scores ci-dessus correspondent à la moyenne de toutes les réponses aux questions, notées de zéro à cent

Récolte et analyse des signalements : 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. Sur l'exercice fiscal 2024-25, l'équipe Relations Employé-es a enregistré 147 signalements admissibles, et 5 cas de discrimination ou harcèlement sanctionnés. Sur l'exercice fiscal 2024-25, le Groupe n'a pas enregistré d'amende, pénalité ou indemnisation résultant d'incidents de discrimination.

FOCUS : LA PROTECTION EN LIGNE DE NOS EMPLOYÉ-ES

Ces dernières années, le harcèlement en ligne visant les développeur-euses de jeux vidéo s'est intensifié, prenant la forme de commentaires inappropriés, d'attaques personnelles sur les réseaux sociaux, de divulgation d'informations privées et de menaces directes. Les employé-es d'Ubisoft n'ont malheureusement pas été épargné-es par cette tendance, amplifiée par la polarisation croissante des espaces numériques.

Pour répondre à ce contexte, Ubisoft a lancé un programme spécifique de Sécurité en ligne, à travers lequel le Groupe met à disposition de ses équipes des formations et des ressources portant sur la sécurité numérique, ainsi que des processus de signalement et des dispositifs de soutien disponibles. Le Groupe, en collaboration avec les équipes locales, s'efforce de communiquer et de rendre accessibles ces initiatives et politiques à l'ensemble des employé-es, notamment via les plateformes et communications internes.

Dans le cadre de son programme Sécurité en ligne, Ubisoft travaille également à la détection de comportements toxiques à l'égard de membres de ses équipes, à la rapidité et l'adéquation des réponses en fonction de la nature des situations, à l'accompagnement approprié des personnes concernées. La santé et le bien-être des employé-es demeurent en toutes circonstances une priorité.

Au cours de l'année, tou-tes les employé-es du Groupe ont été sensibilisé-es au thème du harcèlement en ligne à travers des communications spécifiques sur le sujet. Plus de 300 personnes ont suivi une formation dédiée à cette thématique.

5.3.1.5 Constituer des équipes internationales et placer la diversité, l'inclusion et l'accessibilité au cœur de notre stratégie

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 2 ; ESRS S1 - 3 ; ESRS S1 - 4 ; ESRS S1 - 5 ; ESRS S1 - 6 ; ESRS S1 - 9 ; ESRS S1 - 12 ; ESRS S1 - 16]

Politiques

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. Dans cette perspective, Ubisoft continue de renforcer sa culture inclusive et internationale et renforce les mesures prises pour que toutes les équipes puissent réaliser leur plein potentiel.

Ubisoft, sous la direction de la Chief Diversity, Inclusion, Accessibility, and Social Impact Officer, et avec le soutien des dirigeants du Groupe, a élaboré un plan d'action ambitieux pour devenir un acteur de référence en matière de diversité et d'inclusion dans les secteurs de la « tech » et du divertissement. Ces initiatives sont soutenues par le Chief People Officer, qui siège au Comité exécutif, témoignant de l'engagement de l'entreprise à tous les niveaux. Le département Diversity, Inclusion, Accessibility, and Social Impact collabore étroitement avec les fonctions ressources humaines, tant au niveau global qu'au niveau local, pour accompagner et garantir la mise en œuvre de ces actions.

La stratégie DIA globale a été partagée avec l'ensemble du Groupe en juin 2021. Elle est également présentée dans le processus d'intégration des nouveaux employé-es afin de s'assurer que chacun-e comprenne les ambitions du Groupe en termes de diversité et d'inclusion. Elle est basée sur quatre piliers : collègues, culture, contenu et communauté.

Depuis 2022, des axes de travail spécifiques liés à des caractéristiques démographiques ont été mis en place 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.

La stratégie Diversité & Inclusion est accessible via l'intranet du Groupe ainsi que depuis le Code de Conduite, et sous forme de lien à partir de la politique de non-discrimination.

Cette stratégie s'appuie largement sur le Code de Conduite, accessible à l'ensemble des effectifs. Celui-ci souligne l'engagement de l'entreprise à favoriser un environnement de travail inclusif et diversifié. Il précise que toutes les décisions liées au recrutement, à la promotion ou à la rétribution doivent se fonder sur des critères objectifs tels que les compétences, l'expérience ou le talent. Il rappelle également la responsabilité collective de maintenir un cadre de travail exempt de toute forme de discrimination, et instaure une politique de tolérance zéro envers les comportements offensants, assortie de sanctions disciplinaires applicables indépendamment du statut de la personne concernée.

Elle s'appuie également sur la politique de non-discrimination, qui formalise l'engagement d'Ubisoft à garantir des décisions en matière d'emploi qui soient justes, impartiales et dénuées de tout parti pris. Cette politique proscribit strictement toute forme d'attitude discriminatoire ou offensante, quels que soient le statut ou la position hiérarchique de la personne concernée. Elle interdit tout acte de discrimination, notamment fondé sur des critères tels que l'origine géographique, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité de genre, l'âge, le nom de famille, la situation familiale, la vulnérabilité économique apparente ou supposée,

l'appartenance réelle ou supposée à un groupe ethnique, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales, les convictions religieuses, l'apparence physique, la santé, les caractéristiques génétiques ou encore le handicap – conformément aux lois et politiques locales. Elle prévoit un traitement confidentiel, équitable et rigoureux de chaque signalement. Des mesures disciplinaires adaptées, pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat en cas de manquement avéré, sont mises en œuvre. Elle précise également les dispositifs de prévention et de protection existants. Pour plus d'informations sur le traitement des signalement, se référer à la partie 5.3.1.4.3.

Pour ce qui est de l'accessibilité, des directives globales d'aménagements (Global Accommodation Guidelines) ont été développées cette année afin de poser les bases de la stratégie d'accessibilité à destination des employé·es et d'accompagner les collaborateurs et collaboratrices ayant besoin d'adaptations spécifiques dans leur environnement de travail, ainsi que les équipes RH en charge de ces sujets. Le déploiement de ces directives est prévu sur les exercices fiscaux 2024-25 et 2025-26.

Actions

Afin de concrétiser ces ambitions, les équipes ont déployé différentes initiatives tant au niveau global qu'au niveau local.

Formation et sensibilisation

La montée en compétences de nos équipes sur les sujets D&I est une composante clé de la stratégie du Groupe.

Comme mentionné dans la partie 5.3.1.4.3, le programme « Ubisoft Fundamentals » intègre un module sur la lutte contre la discrimination et la campagne annuelle de signature du Code de conduite. Cette sensibilisation s'inscrit dans le processus d'intégration de tout·e nouvel·le arrivant·e, et doit être renouvelée chaque année par toutes les équipes.

Le Groupe a également déployé progressivement 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. Depuis mars 2022, un parcours de formation sur la diversité et l'inclusion est proposé aux responsables des ressources humaines ; 23 de ces responsables ont été formé·es en 2025.

Par ailleurs, un programme visant à renforcer la collaboration et les compétences interculturelles a également été lancé au sein du département Global Publishing.

Afin d'aller plus loin, Ubisoft met à la disposition de ses équipes de nombreuses ressources complémentaires sur ses sites internes, comportant des outils et bonnes pratiques aidant les équipes à mieux appréhender les spécificités interculturelles et à collaborer efficacement avec des collègues issus d'horizons variés.

Les 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 globale 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 le lien 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 60 sections locales.

Les ERG ont joué un rôle important dans le développement d'initiatives DIA chez Ubisoft et ont été une source très précieuse de feedbacks pour le Président-Directeur général, le Chief People

Officer et la Chief Diversity, Inclusion, Accessibility, and Social Impact Officer. Ubisoft a créé un poste dédié au programme afin d'en assurer le développement continu et la croissance.

Égalité d'accès dans les opportunités de développement

Ubisoft aspire à former des équipes hautement créatives, inclusives et diverses dans tous les domaines d'expertise. Pour y parvenir, le Groupe place l'inclusion au centre de ses processus et veille à garantir un accès équitable aux opportunités pour l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices. Cette démarche s'appuie notamment sur une collaboration étroite avec les équipes des ressources humaines, afin d'intégrer la diversité et l'inclusion dans les systèmes, outils et processus qui impactent l'expérience employé·e.

Les équipes D&I travaillent de concert avec les équipes de recrutement et de mobilité interne globales et locales afin de lutter contre les préjugés et de trouver des solutions pour renforcer l'inclusion. Cette démarche inclut un recours au langage inclusif dans les offres d'emploi, la demande sur les besoins d'aménagements dès le processus de recrutement et la formation des recruteurs et recruteuses. L'entreprise a également amorcé la suppression progressive de critères susceptibles d'engendrer des discriminations.

Toujours dans l'optique d'encourager l'équité hommes/femmes, Ubisoft a mis en place depuis 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. Depuis 2023, Ubisoft a également lancé en France un programme 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.

Renforcer l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et neurodiverses

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 2025 un poste a été créé pour coordonner le Programme Accessibilité, renforçant ainsi l'engagement du Groupe à garantir une culture d'inclusion pour les membres en situation de handicap des équipes. Ce programme vient élargir les actions et ambitions déjà en place sur la neurodiversité, l'accessibilité au travail sur les campus, les équipements et les outils.

Le Groupe a procédé sur l'exercice 2024-25 à un état des lieux des pratiques existantes sur l'aménagement des espaces de travail et des outils. Le Groupe a pour objectif de travailler sur le prochain fiscal sur le déploiement du Programme, notamment sur les besoins d'accompagnement et d'adaptation de poste au travail.

D'autres initiatives locales continuent d'être menées. En France par exemple, depuis 2017, le programme « Boost! » permet de travailler à l'intégration et l'inclusion des personnes en fonction de leur situation de handicap, de santé ou de neurodiversité. Ubisoft a participé pour la sixième année consécutive au Duoday, un événement proposé par le gouvernement français pour faciliter l'emploi des personnes en situation de handicap.

Engagement en faveur des droits LGBTQIA+

En février 2022, Ubisoft est devenu signataire officiel de la charte L'Autre Cercle en France, affirmant notre engagement 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, depuis 2021, les pronoms ont été ajoutés à notre intranet.

Indicateurs

Ubisoft suit différents indicateurs sur les enjeux de diversité, inclusion et accessibilité.

Depuis 2021, les thématiques de la Diversité, inclusion et accessibilité sont incluses dans la stratégie d'Écoute 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 année fiscale 2024-25, le score relatif à la question sur l'authenticité « Au travail, je peux être moi-même » était de 80 (stable par rapport à 2023-24).

Le score sur la question de l'égalité des chances, « Quel que soit leur parcours, tou·tes les employé·es d'Ubisoft ont les mêmes chances de réussite » était de 60 (-4 par rapport à 2023-24). Ces résultats orienteront les actions futures du Groupe pour créer un lieu de travail plus accueillant et inclusif pour l'ensemble des équipes.

Focus sur la répartition des effectifs

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 27 pays, et compte dans ses équipes 109 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.

	31/03/25	31/03/24
Nombre de nationalités	109	113
Nombre de pays	27	28

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 26,3 %.

Au 31 mars 2025, le Groupe est constitué de 26,3 % de femmes et de 73,6 % d'hommes ; ce pourcentage est stable par rapport au 31 mars 2024. 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.

Répartition par genre	31/03/25				31/03/24			
	Total	Femmes	Hommes	Autres	Total	Femmes	Hommes	Autres
	17 782	4 683	13 089	10	19 011	4 924	14 078	9
Effectif total		26,3 %	73,6 %	0,1 %		25,9 %	74,1 %	— %
Production		24,8 %	75,1 %	0,1 %		24,4 %	75,5 %	0,1 %
Publishing		37,7 %	62,2 %	— %		36,3 %	63,7 %	— %

En 2024, le Groupe a travaillé sur une nouvelle architecture des emplois, qui formalise de façon plus robuste la hiérarchie des postes et permet une identification simple et systématique des postes clés. Cette structuration approfondie sera pleinement déployée en 2025, mais permet dès à présent de définir les « Top Managers » selon des critères objectifs tels que la criticité de leur position, leur impact stratégique sur l'activité et leur niveau de

responsabilité hiérarchique. Cette démarche reflète fidèlement l'organisation du Groupe, caractérisée par une forte représentation des fonctions techniques, dont la part a significativement augmenté par rapport aux années précédentes – en particulier les fonctions de Producer, ainsi que les directions technologiques, de production et créatives.

Femmes dans le management	31/03/25		31/03/24	
% de femmes dans le Conseil d'administration ⁽¹⁾	6	54,5 %	6	54,5 %
% de femmes dans le Comité exécutif ⁽²⁾	3	33,3 %	3	33,3 %
% d'hommes top managers	220	79,4 %	152	77,9 %
% de femmes top managers	57	20,6 %	43	22,1 %
% de femmes managers ⁽³⁾	1 066	25,9 %	1 112	25,7 %

(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 2024-25 au 15/05/2025. (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). Pour la définition de « Top Manager » voir la description dans la note méthodologique présent dans le chapitre 5.5.3

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.

Répartition par catégorie d'âge	31/03/25	31/03/24
< 30 ans	23,7 %	28,4 %
30-49 ans	69,3 %	65,7 %
≥ 50 ans	7,0 %	5,8 %

La possibilité de collecter et/ou divulguer le nombre de personnes en situation de handicap dépend de la réglementation locale de chaque pays. Ubisoft étant présent dans 27 pays, les données ne sont pas disponibles pour certains d'entre eux. Au 31 mars 2025, 75 personnes se sont déclarées en situation de handicap, soit 0,7 % des effectifs pour lesquels Ubisoft dispose de données ⁽¹⁾. Ubisoft a pour objectif de déployer un module dans son système informatique RH qui permettra dès l'année prochaine de mieux suivre les employé-es ayant demandé un aménagement de poste.

Focus sur les écarts de rémunération et le ratio de rémunération totale

Les effectifs d'Ubisoft sont répartis entre 27 pays. Le traitement des questions relatives à la rémunération varie selon le pays, la localisation et les dynamiques de marché, et selon des facteurs propres aux différents postes. C'est pourquoi depuis 2014, Ubisoft affine régulièrement 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.

Le Groupe s'appuie opérationnellement depuis 2021 sur un processus d'audit et une méthodologie réalisés par un partenaire externe, PayScale pour 2025. Pour l'exercice 2024-25 ⁽²⁾, l'écart de rémunération entre les sexes pour les salarié-es d'Ubisoft ⁽³⁾ s'est établi à 1,1 % en faveur des hommes. Cet écart est stable en comparaison à celui de l'exercice 2023-24 et a diminué de 0,1 point par rapport à l'exercice 2022-23 (1,2 %). Bien que la tendance soit à une diminution constante au cours des années passées 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 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, seul pays où Ubisoft ait 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.

Comme mentionné dans la partie 4.2.1.3, au moment de définir ou de faire évoluer la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux, le CNRG prend en compte la rémunération des salarié-es 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. 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 et collaboratrices travaillant et bénéficiant d'un contrat de travail avec une des filiales du Groupe en France, soit plus de 20 % des effectifs du

Groupe. Pour l'exercice 2024-25, le ratio entre le niveau de rémunération totale du Président-Directeur général et la rémunération médiane des salarié-es français-es est de 17. Pour plus d'informations, se référer à la partie 4.2.2.1.3.

Afin de répondre aux enjeux de transparence et de comparabilité de la CSRD, le Groupe a effectué une seconde analyse sur ces indicateurs. En suivant cette méthodologie, l'écart de rémunération non ajusté entre les femmes et les hommes est de 6,55 % en faveur des hommes et le ratio de rémunération annuelle totale est de 23,89 (ratio calculé entre la personne la mieux payée et la rémunération médiane de l'ensemble des salariés présent de manière continue depuis au moins deux exercices fiscaux). Ne tenant pas compte des spécificités propres aux pays ou aux fonctions, les écarts sont très sensibles à l'évolution de la structure des effectifs, de l'implantation géographique et du modèle d'affaires. C'est pourquoi Ubisoft a choisi de s'appuyer opérationnellement sur les indicateurs détaillés dans les paragraphes précédents.

5.3.1.6 ESRS S1 – Développement des salarié-es

[ESRS S1 - 1 ; ESRS S1 - 2 ; ESRS S1 - 4 ; ESRS S1 - 13 ; ESRS S1 - 16]

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 un concurrent ou dans d'autres secteurs. Cette ambition s'inscrit pleinement dans la Valeur Employé du Groupe, et constitue un pilier structurant de l'expérience proposée aux talents.

5.3.1.6.1 Développement et opportunités de carrières

Politiques

Ubisoft inscrit le développement des carrières au cœur de sa stratégie RH, en valorisant la diversité des parcours et en offrant à chacun-e les moyens d'évoluer dans un cadre structuré, équitable et ouvert.

Dans un environnement en constante évolution, le Groupe offre à ses collaborateurs et ses collaboratrices des opportunités variées d'apprentissage et de progression, en s'appuyant sur une politique de gestion de carrière transparente, cohérente et centrée sur l'humain. Les dispositifs mis en place visent à accompagner chaque talent dans la construction de son parcours professionnel, en lien avec les besoins de l'organisation, les aspirations et les compétences personnelles. Quatre types de progression sont suivis : le développement au sein d'un même poste, les mobilités latérales, les promotions vers des fonctions à responsabilité accrue, et les mobilités internationales.

Déployée à l'échelle du Groupe, cette stratégie est pilotée par les équipes RH globales, répondant au Chief People Officer, et est communiquée aux employé-es via des sessions de partage ou à travers les plateformes de communication interne.

⁽¹⁾ Sur la base des réglementations légales, autorisant l'entreprise à suivre cette information. Les données disponibles couvrent 60 % des effectifs d'Ubisoft

⁽²⁾ Analyse réalisée à la fin de l'année fiscale sur la base des données du mois de mars 2024

⁽³⁾ Salarié-es en CDI ou CDD, hors alternants et salarié-es des sociétés récemment acquises ou en cours d'acquisition, à savoir Kolibri, Green Panda Games et i3D

Actions et indicateurs

Ubisoft met à disposition une panoplie de ressources et d'initiatives pour accompagner l'évolution des parcours professionnels de ses collaborateurs et collaboratrices. Tout d'abord, le *Career Architecture Framework*, déployé en 2023, a pour objectif de structurer et de développer la mobilité professionnelle de manière à ce qu'elle soit ancrée dans notre culture. Celui-ci repose sur cinq principes clés : la publication systématique des opportunités avec priorité donnée aux candidatures internes, un processus piloté par les collaborateurs eux-mêmes, une durée minimale requise dans le poste avant toute mobilité, des périodes de transition encadrées, et l'utilisation d'une plateforme dédiée – *Career Hub* – pour faciliter l'accès aux opportunités et la gestion des talents internes à l'échelle du Groupe. Cette plateforme est aujourd'hui déployée dans toutes nos entités.

En complément de ces dispositifs de gestion de carrière, la revue de la performance et du développement professionnel constitue un levier central pour soutenir la progression individuelle et collective au sein d'Ubisoft. Elle s'inscrit dans une philosophie de la performance qui valorise non seulement l'atteinte des objectifs, mais également la manière dont ces résultats sont obtenus.

L'écosystème de gestion de la performance comprend au moins un entretien formel annuel entre chaque collaborateur ou collaboratrice et son manager. Ces moments dédiés permettent de faire le point sur les contributions, les progrès réalisés, les éventuels ajustements d'objectifs et les aspirations professionnelles. L'entretien annuel constitue également une étape clé pour définir des objectifs clairs et motivants pour l'année à venir.

Ce dispositif de revue de la performance est étroitement lié au développement de carrière. Il permet d'identifier les leviers de progression individuels, d'adapter les parcours de formation, et de soutenir les mobilités internes ou les évolutions vers de nouvelles responsabilités.

Pour l'exercice 2024-25, 89,6 % des effectifs au 31 mars sont inscrits dans un processus de revue de performance annuelle et de développement de carrière, réalisés entre mars et avril. Ces entretiens de revues de performance se basant sur les performances de l'année fiscale précédente, 35,8 % ont déjà été réalisés au 31 mars 2025.

5.3.1.6.2 Rémunération globale

Politiques

La philosophie de rémunération globale d'Ubisoft repose sur des compensations justes et équitables qui visent à assurer la sécurité financière de nos équipes. La politique de rémunération du Groupe 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.

Actions et indicateurs

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). Les actions relatives à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes sont détaillées au 5.3.1.5.

Dans les différents métiers d'Ubisoft, un certain nombre de programmes de primes offrent des incitations financières à court terme pour récompenser la performance 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 également d'un programme d'intéressement à long terme (LTI), dans le cadre duquel les employé-es les plus expérimenté-es et occupant les postes les plus critiques sont admissibles à l'attribution d'actions. Au 31 mars 2025, 12,6 % des salarié-es bénéficiaient de ce programme, tous plans confondus.

Par ailleurs, Ubisoft propose à l'ensemble de ses équipes la possibilité de devenir actionnaires grâce à un programme d'actionnariat salarié-e avantageux, mis en place sur une base annuelle. En 2024, 91 % des salarié-es pouvaient y participer, et 34,3 % des salarié-es éligibles l'ont effectivement fait.

Enfin, dans chaque pays, les entités déterminent les avantages les plus appropriés pour nos collaborateurs et collaboratrices, en fonction du marché et des standards locaux. Il peut s'agir notamment de différentes assurances santé ou autres, de programmes d'aide aux employé-es, d'indemnités de déplacements 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.

5.3.1.6.3 Développer l'employabilité et les compétences des équipes

Politiques

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. L'équipe 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.

Les politiques de formation sont définies localement par les équipes RH pour répondre aux besoins spécifiques de chaque région, en cohérence avec les priorités stratégiques du Groupe et les besoins des équipes. Au 31 mars 2025, 84 % des effectifs sont couverts par une politique de formation formalisée. L'équipe Global Learning, rattachée au Chief People Officer, pilote les programmes de formation à l'échelle du Groupe et est responsable d'accompagner et d'équiper au mieux les équipes dans les filiales et les studios dans leurs activités.

Actions et indicateurs

Cette approche s'appuie sur une culture d'apprentissage continu, favorisée par des outils de collaboration, des forums encourageant le partage de compétences, ainsi que par la mise en œuvre de programmes de formation et de développement visant à renforcer à la fois les « soft skills » (gestion des personnes, leadership) et les « hard skills » (compétences fonctionnelles ou techniques spécifiques).

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.

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 un grand nombre de telles communautés dont 16 CoP qui font l'objet d'un pilotage centralisé, 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 fonction de Managing Director de studio ou la fonction de Directeur de production).

La philosophie des CoP repose sur trois piliers : Partager les expertises métier, identifier et formaliser les savoirs critiques et favoriser l'appropriation des bonnes pratiques et des retours d'expérience. Elles s'appuient sur des sponsors, qui participent à l'animation et sont les porte-parole auprès du top management, et sur une équipe centrale qui encadre chaque communauté, structure des sessions de partage récurrentes, des rencontres avec des membres du Comité exécutif et des leaders ; des sessions de partage sont également organisées avec des acteurs externes de l'industrie ou autres, pour permettre des échanges de bonnes pratiques et favoriser l'ouverture à d'autres modes de pensée et de fonctionnement. L'ensemble des ressources produites sont disponibles dans une base documentaire unique accessible à tous les membres de la Production.

Ubisoft organise également chaque année l'UDC, Ubisoft Developers Conference, un événement interne à la programmation unique. Accessibles à tous les employé-es en format digital, des conférences, tables rondes, sessions de tests, workshops sont organisés autour de thématiques clés liées à la production, moteurs, contenu créatif, narration par exemple. L'édition de février 2025 a rassemblé plus de 5 500 participant-es et offert plus de 42 heures de streaming, couvrant 54 événements au total.

Enfin, l'entreprise cultive l'apprentissage par l'intermédiaire de conférences internes et externes, animées par des intervenant-es reconnus (expert-es, chercheur-ses, professeur-es), ainsi que par des forums de discussion en ligne, qui encouragent l'échange de bonnes pratiques et le renforcement collectif des savoirs.

Formation	31/03/25			
	Total	Femmes	Hommes	Autres
Durée moyenne de formation (en heures) par salarié-e	6,94	8,38	6,43	6,53

Au cours de l'exercice fiscal 2024-25, les effectifs ont suivi en moyenne 6,94 heures de formation, réparties entre des formations animées par des experts internes ou externes, et des formations de type e-learning. Nous constatons par rapport à l'année dernière une légère augmentation du nombre d'heures de formation, en ligne avec les contraintes budgétaires auxquelles le Groupe est confronté.

5.3.2 ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

5.3.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de travailleurs de la chaîne de valeur ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Achats Responsables	Travail des enfants ; Travail forcé	I _N	S'approvisionner auprès de fournisseurs qui ne respectent pas les réglementations en termes de droits humains, y compris en droit du travail, travail des enfants, et traite d'êtres humains, dans leurs propres opérations ou dans leur chaîne d'approvisionnement, peut porter atteinte aux droits humains de leurs employé-es ou de ceux ou celles de leurs fournisseurs.
	Santé et sécurité	I _N	L'exposition du personnel des Centres de Relations Clients externes à des contenus choquants, indécentes ou extrêmes peut entraîner des préjudices ou des traumatismes et conduire à des troubles psychologiques, un affaiblissement de leur intégrité mentale, voire de leur intégrité physique.
Cybersécurité et protection des données personnelles	Privacy	I _N	Le non-respect, l'affaiblissement ou les failles dans les procédures de collecte, de traitement ou de conservation des données personnelles des employé-es de la chaîne de valeur, par Ubisoft ou un tiers, peut entraîner une fuite de ces dernières, entachant les droits humains fondamentaux de ces employé-es.

5.3.2.2 Description des travailleurs de la chaîne de valeur

[ESRS SBM - 2] [ESRS S2 - 2]

En référence à la chaîne de valeur décrite dans la partie 5.1.3 du document, les travailleurs de la chaîne de valeur d'Ubisoft sont les personnes employées par les organisations suivantes :

- les tiers en amont, qui incluent les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 d'Ubisoft, tels que les développeurs de logiciels et les fabricants de produits physiques ou de matériel informatique ;
- les tiers en aval, et notamment les acteurs de la distribution, travailleurs impliqués dans la distribution physique des jeux et des produits dérivés, employé-es des entrepôts et transporteurs, et employé-es des points de distribution ;
- les services externalisés, tels que les services de support et de maintenance, incluant les employé-es travaillant dans les centres de support technique et de service client, les professionnels du marketing media et des agences de communication.

Sont spécifiquement exclues de ce périmètre les personnes salariées sous contrat d'emploi avec Ubisoft. Ces catégories sont traitées séparément dans la section 5.3.1 ESRS S1 – Effectifs de l'entreprise.

Dans le cadre de son engagement envers le respect des droits humains, Ubisoft a mené en 2021-22 une évaluation des risques liés à sa chaîne d'approvisionnement, en collaboration avec un cabinet de conseil spécialisé. Cette analyse a mis en évidence des enjeux significatifs concernant les atteintes aux droits humains, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'impact environnemental.

La méthodologie de cette analyse est détaillée dans Le Plan de vigilance présent dans la partie 5.7 de ce document.

Les catégories d'achat identifiées comme présentant des risques élevés sur les droits humains sont le développement, la production de matériel informatique, les télécommunications, la production des produits dérivés ainsi que des supports promotionnels et la distribution. Ces impacts ont été évalués à l'état brut, sans tenir compte des mesures d'atténuation en place.

À noter cependant qu'Ubisoft, dans le cadre de son activité de production, d'édition et de distribution de jeux vidéo, peut avoir recours à la sous-traitance pour des prestations telles que la gestion des relations avec les client-es, le conseil informatique, les développements externes, le marketing et d'autres activités annexes. Cette externalisation peut réduire le contrôle que le Groupe exerce sur les risques d'atteinte grave aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes, ainsi qu'à l'environnement. Ubisoft s'engage à évaluer et à gérer pro activement ces impacts conformément aux éléments mentionnés ci-dessous. Le Groupe a notamment identifié un impact accru sur les employé-es des Centres de Relations Clients externalisés, et mis en place une vigilance dans le process de sélection des partenaires.

Concernant le dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur Ubisoft n'a pas encore pris d'initiative directe pour recueillir des informations auprès de travailleurs potentiellement vulnérables ou marginalisés de sa chaîne de valeur, mais se tient régulièrement informée des problèmes critiques qui pourraient les affecter grâce à des audit sociaux et une veille active des controverses rendues publiques.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

5.3.2.3 Politiques concernant le respect des droits humains

[ESRS S2 - 1]

Ubisoft adhère aux valeurs énoncées dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ainsi que les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.

Ubisoft s'engage à promouvoir et faire respecter les principes éthiques, ainsi que la protection des droits humains et de l'environnement tout au long de sa chaîne de valeur, conformément à son Code de Conduite Fournisseur et à celui destiné à ses employé-es. L'entreprise veille à prévenir toute forme de violation des droits humains, d'esclavage ou de traite des êtres humains dans ses activités et exige le même niveau d'exigence de la part de ses partenaires commerciaux. Le Groupe, à travers son Code de Conduite Fournisseur entend engager ses fournisseurs à garantir le respect des droits fondamentaux des travailleurs de la chaîne de valeur. Cela inclut notamment le respect des horaires de travail et des périodes de repos, la prévention du harcèlement et de la discrimination, ainsi que la mise en place de conditions de travail saines et sécurisées.

Enfin, Ubisoft demande à ses fournisseurs de s'assurer que, lors de l'achat de matières premières ou de matériaux rares, ceux-ci ne proviennent pas de zones affectées par des conflits.

5.3.2.4 Actions et indicateurs concernant la gestion des travailleurs de la chaîne de valeur

[ESRS S2 - 3] [ESRS S2 - 4]

Afin de matérialiser ses engagements, Ubisoft a mis en place diverses mesures pour prévenir et maîtriser les risques sur sa chaîne de valeur :

- des sessions de formation sont régulièrement dispensées afin de sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices exposés aux enjeux de durabilité, aux Codes de Conduite, qui comprennent les sujets relatifs aux droits humains et les procédures de signalement. À l'occasion du lancement du Code de Conduite Fournisseur et du dispositif d'évaluation des fournisseurs, des formations ciblées ont été organisées à destination des équipes en relation directe avec des partenaires externes. Ces actions visent à garantir la compréhension des principes éthiques, des exigences en matière de conformité et les procédures internes à suivre. La sensibilisation est également assurée auprès des nouveaux collaborateurs et collaboratrices des départements concernés, afin de garantir la continuité de ces pratiques. En complément, des espaces internes dédiés sont mis à disposition pour accompagner les équipes et renforcer l'accès à l'information ;
- 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, incluant les droits humains et libertés fondamentales, la santé et sécurité des personnes, l'environnement, et la 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 du processus d'évaluation complète du tiers ;

- mis en place en 2022 et actualisé en 2024, le Code de Conduite Fournisseur est un document public qui est communiqué et est annexé aux contrats fournisseurs du Groupe. Par ailleurs, sur certaines familles d'achat identifiées comme à risque (par exemple la production de produits dérivés), des mesures supplémentaires sont prises, telles que des clauses contractuelles spécifiques, ou des audits sociaux sur site menés par des tiers indépendants sur la base de normes de référence internationales ;

- Ubisoft a ouvert une plateforme d'alerte en ligne, sécurisée et anonyme, destinée à recueillir les signalements de situations contraires aux Codes de conduite du Groupe – y compris les atteintes aux droits humains. Cette plateforme est accessible aux collaborateurs d'Ubisoft et aux tiers externes. Pour plus de détail se référer au 5.7.5. du Plan de Vigilance.

Des préoccupations ou des problématiques liées au non-respect des droits humains affectant les travailleurs de la chaîne de valeur peuvent être identifiées via différents canaux internes ou externes (évaluation des fournisseurs, audits sur site, plateforme d'alerte Whispli ouverte aux parties prenantes externes du Groupe).

Le Groupe n'a pas de mécanisme et de processus de reporting formels permettant de centraliser les signalements réalisés. Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, Ubisoft prévoit de définir un plan d'actions afin de réduire les risques de violation des droits humains : améliorer l'identification et la compréhension des risques afin de gérer les éventuelles incidences négatives ; renforcer la formation et la sensibilisation des équipes ; renforcer les indicateurs de suivi et de performance (quantitatifs ou qualitatifs) afin de répondre aux exigences d'exhaustivité. Pour plus d'informations sur les programmes mentionnés, veuillez vous référer à Le Plan de vigilance présent au chapitre 5.7.

La gestion des prestataires du Centre Relations Clients

Ubisoft a identifié des impacts spécifiques relatifs aux employé-es de ses Centres de Relations Clients ainsi qu'à ceux de ses fournisseurs lorsque le service est externalisé. Comme pour ses propres employé-es, Ubisoft a à cœur de mettre en place des actions pour atténuer les risques et accompagner au mieux les employé-es concerné-es. C'est pourquoi le Groupe a intégré les programmes de santé dans ses appels d'offre ainsi que des clauses contractuelles spécifiques. Ces fournisseurs sont également tenus de dédier des ressources humaines spécialistes du bien-être dans les effectifs de la chaîne de valeur d'Ubisoft, garantissant ainsi un soutien adéquat à la santé et au bien-être des équipes. Afin de s'assurer que ces politiques sont bien implémentées, le Groupe monitorise le niveau d'attrition des employé-es de ces fournisseurs et se réserve également la possibilité d'auditer spécifiquement ces thématiques.

La protection des données personnelles de nos fournisseurs

Le Groupe a identifié un impact spécifique relatif aux données personnelles des employé-es de ses fournisseurs. Comme défini dans le Code de Conduite Fournisseurs, le Groupe s'engage à protéger les données personnelles de ses partenaires. Ubisoft traite ces données dans le même cadre de procédures que celles de ses propres employé-es. Ainsi, les mêmes politiques, actions, objectifs ou résultats que pour les données personnelles des employé-es d'Ubisoft et des joueurs et joueuses sont applicables aux employé-es de la chaîne de valeur du Groupe. Pour plus d'informations, se référer au chapitre 5.3.3.2.

5.3.3 ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

5.3.3.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de consommateurs et utilisateurs finaux⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Cybersécurité et protection des données personnelles	Privacy	R	Le non-respect des réglementations en matière de protection des données personnelles peut engendrer des sanctions financières pour le Groupe.
	Privacy	R	Un cas avéré de piratage ou de fraude peut entraîner des pertes financières et peut entacher l'image de marque.
	Privacy	R	Une fuite ou un vol des données personnelles des joueurs ou des joueuses peut engendrer de la défiance de leur part, entacher l'image de marque, et ainsi entraîner une perte de chiffre d'affaires.
	Privacy	R	Une utilisation excessive ou un manque de transparence sur l'utilisation des données personnelles des joueurs et des joueuses peut engendrer de la défiance de leur part, entacher l'image de marque, et ainsi entraîner une perte de chiffre d'affaires.
	Privacy	R	Une utilisation considérée comme non-responsable des données personnelles des joueurs et des joueuses peut engendrer de la défiance de leur part, entacher l'image de marque, et ainsi entraîner une perte de chiffre d'affaires.
	Privacy	I _N	Le non-respect, l'affaiblissement ou les failles dans les procédures de collecte, de traitement ou de conservation des données personnelles des joueurs par Ubisoft ou un tiers, peut entraîner une fuite de ces dernières, entachant les droits humains fondamentaux des joueurs et des joueuses.
	Privacy	I _N	Une collecte ou une utilisation non responsable des données personnelles des joueurs et des joueuses par Ubisoft ou un tiers, peut entraîner une violation de la vie privée des consommateurs et consommatrices.
Santé et Protection des joueurs	Pratiques de marketing responsables	R	L'absence d'informations ou la diffusion d'informations incorrectes dans les campagnes marketing peut engendrer de la défiance de la part des joueurs envers les produits ou services d'Ubisoft.
	Protection des enfants	R	Un cas avéré d'atteinte à la protection des mineur-es par Ubisoft ou par un de ses tiers peut générer de la défiance envers les produits et services Ubisoft et avoir des conséquences légales.
	Liberté d'expression	R	La publication de contenus inappropriés par des joueurs ou des joueuses dans les jeux ou communautés, peut nuire à l'image de marque et entraîner la perte des joueurs ou joueuses exposé-es.
	Protection des enfants ; Santé et sécurité	I _N	Diffuser des contenus inadaptés aux enfants dans les jeux ou expériences qui leur sont accessibles peut porter atteinte à leur santé physique, psychologique ou sociale.
	Liberté d'expression ; Santé et sécurité ; Sécurité des personnes ; Protection des enfants.	I _N	L'absence de modération, ou une modération inadéquate des communautés en ligne, peut entraîner l'exposition de mineur-es à des interactions nuisibles avec d'autres joueurs ou joueuses, et ainsi porter atteinte à leur santé physique, psychologique ou sociale.
	Liberté d'expression ; Accès à des informations (de qualité).	I _N	L'absence de modération, ou une modération inadéquate des communautés en ligne, peut entraîner la diffusion de contenus négatifs ou erronés (racisme, discrimination, fake news, etc.).
	Santé et sécurité ; Sécurité des personnes.	I _N	L'absence de modération, ou une modération inadéquate des communautés en ligne, peut entraîner l'exposition de joueurs et joueuses à des interactions nuisibles avec d'autres joueurs ou joueuses, et ainsi porter atteinte à leur santé physique, psychologique ou sociale.
	Santé et sécurité.	I _N	L'absence ou une inadéquation de la prévention en matière de santé peut entraîner des usages excessifs pouvant aller jusqu'à l'addiction, portant atteinte à la santé physique, psychologique ou sociale des joueurs et joueuses.
Accessibilité des jeux	Accès aux produits et services	I _P	Intégrer des fonctionnalités d'accessibilité innovantes dans les jeux et services permet de faire progresser l'industrie dans ce domaine.
Monétisation Responsable	Spécifique à l'entité	R	Une utilisation de modèles de monétisation non-responsables peut empêcher le consommateur de faire des choix d'achat informés, et engendrer des sanctions réglementaires.
	Spécifique à l'entité	R	Des pratiques de monétisation dans les jeux ou services Ubisoft considérées comme abusives peuvent dénaturer l'expérience joueur ou accroître leur défiance.
	Spécifique à l'entité	I _N	Une utilisation de modèles de monétisation non-responsables, peut engendrer des comportements de jeu excessifs qui peuvent amener une précarité financière pour les consommateurs et consommatrices à risque.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

Ubisoft catégorise ses utilisateurs finaux en grandes catégories de joueurs et de joueuses, définies selon leur âge, et auxquels correspondent des impacts et de risques spécifiques. Trois catégories sont aujourd'hui traitées : les jeunes joueurs et joueuses, dont l'âge va de 7 ans (âge à partir duquel un compte propre peut être créé) jusqu'à l'âge du consentement légal (défini selon les pays), les adolescent-es et les adultes.

Le contexte des jeux multi-joueurs crée des interactions multiples entre joueurs et joueuses, qui, si elles ne sont pas encadrées peuvent impacter ces mêmes joueurs et joueuses ; ce sont ces impacts qui ont été identifiés dans le cadre de l'enjeu santé et protection des joueurs et joueuses, certains portant plus précisément sur les mineur-es. La gestion de ces interactions ainsi que la monétisation responsable sont particulièrement pertinentes dans le contexte de l'activité d'Ubisoft.

D'autre part, dans le cadre des opérations de ses jeux, Ubisoft est amené à collecter des données personnelles des joueurs et joueuses ; ces données peuvent faire l'objet de piratage, de vol, mais les impacts identifiés liés à ces problématiques concernent des incidents isolés et sont considérés comme n'étant ni généralisés ni systémiques.

5.3.3.2 L'écoute de nos joueurs et joueuses

[ESRS SBM - 2 ; ESRS S4 - 2 ; ESRS S4 - 3]

La mission d'Ubisoft est d'enrichir la vie des joueurs et des joueuses en créant des expériences de jeu originales et mémorables. L'écoute de nos joueurs et joueuses, ainsi que le maintien de canaux de communication ouverts, sont essentiels pour créer des communautés de jeu saines et respectueuses, et pour améliorer leur expérience de jeu.

Tous les joueurs et joueuses ont la possibilité de contacter Ubisoft via la page dédiée sur le site internet de l'entreprise, les canaux sociaux comme Discord ou X, ou par le biais des liens prévus à cet effet directement dans les jeux. Les joueurs et les joueuses peuvent être amenés à contacter le Groupe pour différentes raisons, telles que des problèmes liés à leur compte Ubisoft, une demande de remboursement ou encore le signalement d'un comportement inapproprié (message négatif dans le chat du jeu, nom d'utilisateur offensant ou harcèlement pour ne citer que quelques exemples).

Tous les cas sont traités selon des procédures spécifiques et clairement définies, en fonction de la complexité du signalement reçu. Les cas les plus simples et les plus courants sont gérés soit à l'aide de guides de résolution détaillés mis à la disposition des joueurs sur les sites internet du Groupe, soit par le biais de systèmes automatisés. Les demandes de remboursement par exemple, sont majoritairement traitées via un système automatisé qui permet aux joueurs de gérer de façon autonome leurs demandes via leur historique de commandes. Le système analyse chaque demande de remboursement sur la base de règles d'évaluation prédéfinies, élaborées en conformité avec la politique de remboursement d'Ubisoft.

Pour prévenir les comportements inappropriés, le Groupe a déployé une première ligne de défense visant à protéger les joueurs et joueuses. Celle-ci s'appuie sur des systèmes de modération automatisés combinant bibliothèques de termes offensants et technologies d'intelligence artificielle (AI Detection – Profanity filters). Grâce à des algorithmes d'apprentissage automatique, évolutifs et personnalisables, l'IA peut analyser de grands volumes de données pour détecter des schémas de langage abusif, de harcèlement ou d'autres violations des règles. L'IA permet ainsi une détection proactive et à grande échelle des contenus problématiques, grâce à l'analyse de schémas de langage abusif, de harcèlement ou de non-respect des règles.

Lorsque cette première ligne de blocage automatisée n'est pas suffisante et que les joueurs signalent eux-mêmes les comportements ou contenus offensants, les spécialistes du Centre de Relations Clients (CRC) prennent le relais. Ce département, présent dans plusieurs pays, assure une couverture mondiale, et propose une large gamme de services, dont le support client ainsi que la gestion des problèmes et des incidents. Il est organisé de façon à pouvoir gérer des demandes les plus simples rapidement et efficacement, jusqu'aux situations de crise les plus graves. Tous les processus nécessaires sont mis en place pour interagir de façon permanente avec les équipes de développement, afin de faire remonter tous les éléments pertinents et de permettre leur prise en compte dans les évolutions des jeux. Il est à noter que dans tous les cas les joueurs et les joueuses peuvent contacter le CRC pour interagir quant aux actions de modérations entreprises.

Pour évaluer l'efficacité et la qualité des interactions avec nos joueurs, le Groupe s'appuie sur les résultats de la Customer Relation Survey. Cet outil, mis à jour au cours de l'année, permet à tous les joueurs de partager leur avis sur la qualité du support reçu une fois leur ticket clôturé. Au-delà des résultats globaux de l'enquête, le CRC analyse également plusieurs indicateurs clés : la rapidité de réponse aux besoins du joueur, la facilité d'accès au support, l'issue de la demande, ainsi que le ressenti du joueur quant à la manière dont sa situation a été traitée – de façon personnalisée et avec attention.

Valoriser les retours de nos joueurs et joueuses

L'écoute et la communication avec les joueurs et les joueuses sont essentielles pour créer des expériences de jeu mémorables. Ubisoft entretient un dialogue permanent avec ses communautés de joueurs tout au long du cycle de vie d'un jeu, depuis la phase de développement jusqu'à sa période post-lancement. Durant les étapes de production et de développement, ce dialogue se concrétise notamment par l'organisation régulière de playtests, moments privilégiés durant lesquels un groupe sélectionné de joueurs et de joueuses est invité à tester un produit dans un cadre qui permet de formaliser des retours d'expérience sur des points précis à l'équipe de développement. Gérés par les équipes User Research du Groupe, présentes dans différentes zones géographiques et composées de chercheurs spécialisés, ces playtests se déroulent sur site ou à distance, une pratique renforcée depuis la pandémie. Ils permettent à Ubisoft de recueillir des informations précieuses sur tous les aspects du jeu, de la conception esthétique et des interfaces jusqu'au gameplay.

Ces équipes collaborent étroitement avec d'autres départements en interne tels que le contrôle qualité (QC), structurant ainsi la collecte et l'analyse des données sur l'expérience des joueurs et des joueuses. Plusieurs méthodologies sont utilisées, dont des tests comportementaux, des évaluations ergonomiques sur la navigation et l'accessibilité des fonctionnalités, et des études d'opinion analysant la perception qualitative des jeux. Les équipes User Research sont impliquées dès la phase de conception ; elles sont parfois amenées à faire tester des prototypes avant même qu'ils ne soient techniquement jouables.

Certaines productions majeures bénéficient de cellules User Research intégrées directement au sein des équipes de développement, permettant ainsi une réactivité accrue et une optimisation constante du gameplay. Le monitoring des retours joueurs se poursuit aussi après le lancement, particulièrement dans le cadre des jeux live.

Après la sortie d'un jeu, les équipes d'Ubisoft restent à l'écoute active de l'ensemble de la communauté afin de mieux comprendre ses retours et ses attentes. Plus spécifiquement, l'équipe Player Engagement, intégrée au CRC, œuvre quotidiennement pour se rapprocher des joueurs et des joueuses grâce à une communication proactive, transparente et basée sur la confiance.

Cette équipe propose son soutien et partage du contenu sur diverses plateformes telles que Facebook, les forums Discord, les forums Steam, Reddit et Twitter/X. Elle s'investit également dans l'écoute active, l'analyse des avis issus des canaux de distribution, l'accompagnement et la modération d'événements, l'identification et le signalement de bugs ainsi que le support technique pendant la phase live des jeux.

Pour illustrer l'engagement constant de ces équipes, on peut citer l'exemple de ce joueur en situation de handicap, qui a, en août 2024, pris contact avec Ubisoft, expliquant qu'il ne pouvait utiliser qu'un seul bouton durant les sessions de jeu. Cette contrainte rendait impossible l'utilisation d'une mécanique essentielle initialement conçue pour être activée par deux boutons simultanés. Grâce aux processus structurés de feedback, cette problématique a rapidement été transmise à l'équipe de développement, qui a réagi en implémentant une fonctionnalité adaptée, permettant ainsi à ce joueur de profiter pleinement du jeu.

Fournir aux joueurs et aux joueuses des informations transparentes sur nos produits

Ubisoft s'engage à communiquer de façon claire et transparente envers les joueurs et les joueuses concernant les produits commercialisés, en conformité avec les réglementations en vigueur en matière de publicité, marketing et labellisation des produits dans les différents pays où le Groupe opère. Dans son Code de Conduite, Ubisoft s'engage à donner aux joueurs, aux joueuses et à leurs familles les moyens de faire des choix éclairés concernant ses produits. Les mentions, classifications par âge et autres informations pertinentes sont mises à disposition de façon claire et complète pour que le consommateur puisse faire son choix. Bien qu'il ne dispose pas d'une politique formalisée spécifique, le Groupe fonctionne sur la base d'une matrice opérationnelle de responsabilités précise définissant clairement les processus de validation pour chaque type de contenu diffusé.

La responsabilité des contenus utilisés dans les activités de marketing ou, plus généralement, dans les opérations de publishing, incombe aux équipes Brand, sous la supervision des exécutives publishers. Ces équipes garantissent la cohérence et l'exactitude des communications adressées aux joueurs et joueuses et assurent la coordination avec les différentes parties prenantes telles que les équipes de développement, le département légal et les ayants-droits externes.

Avant leur diffusion, tous les contenus, y compris ceux In-Game et Paid Media, CRM (emails, In-Game News, Spotlight Ubisoft Connect) et de Community Management, sont systématiquement validés par les équipes Brand, qui assurent, comme mentionné ci-dessus, la coordination avec les différentes parties prenantes, notamment, lorsque c'est nécessaire, le département légal, ce pour garantir la conformité avec les réglementations applicables. Les équipes s'appuient sur des lignes directrices légales claires qui leur permettent de rester en conformité dans leurs activités quotidiennes, y compris dans les cas où une grande réactivité est nécessaire, comme pour les activités de Community Management.

Pour les contenus potentiellement sensibles, une revue complémentaire est réalisée par l'Anti-Racism Committee ; cette procédure s'applique aussi bien aux contenus In-Game qu'aux contenus marketing.

5.3.3.3 Cybersécurité et protection des données personnelles

5.3.3.3.1 Politiques pour la gestion de la privacy et de la sécurité des données

[ESRS S4 - 1]

Privacy et gestion des données personnelles

En tant qu'entreprise respectueuse de la vie privée, Ubisoft s'engage à protéger les données personnelles des membres de ses équipes, de ses joueurs et joueuses ainsi que des tiers.

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 érigant 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 et tiers à travers le monde.

Concernant la protection des données personnelles des joueurs et joueuses, Ubisoft a adopté une politique de confidentialité qui leur est accessible à tout moment et détaille comment ces informations sont collectées et traitées. Cette politique précise notamment que leurs données ne sont partagées avec des tiers qu'après information préalable et en offrant aux utilisateurs et utilisatrices la possibilité de s'y opposer ou de donner leur consentement, ou en vertu des lois applicables. Ubisoft permet également aux individus d'exercer les droits prévus par le RGPD, notamment les droits d'accès, de rectification et de suppression. Cette politique de confidentialité d'Ubisoft est disponible sur nos sites internet et est systématiquement mise à disposition des joueurs et joueuses avant la création d'un compte Ubisoft, condition nécessaire pour accéder à ses services.

Sécurité des données

Pour la gestion d'un sujet aussi complexe et vital pour le Groupe que la sécurité des systèmes et des datas, Ubisoft a défini un cadre solide et détaillé, en conformité avec les réglementations en vigueur. Dans ce cadre, le Groupe 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 des données personnelles et de toute information en général. Ces politiques font l'objet de mises à jour régulières. Ces documents comprennent plus de 40 politiques et normes relatives à la sécurité.

Le département Security & Risk Management (SRM) utilise le cadre de cybersécurité du NIST (CSF Core, SP 800-53) comme référence pour aligner ses activités de cybersécurité.

5.3.3.3.2 Les actions et les indicateurs pour la gestion de la privacy et de la sécurité des données

[ESRS S4 - 3 ; ESRS S4 - 4 ; ESRS MDR - M]

Les ressources dédiées à la gestion de la privacy et gestion des données personnelles

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.

Dans les dernières années 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.

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. Durant l'année fiscale 2024-25, plus de 60 000 joueurs et joueuses ont accédé à leurs données directement grâce à cette solution de téléchargement automatique. 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.

Les ressources dédiées à la gestion de la sécurité des données ⁽¹⁾

Pour gérer les risques et garantir la sécurité des données de ses client-es, de ses employé-es, de ses partenaires, de ses propres données et de ses actifs physiques, Ubisoft s'appuie sur son département Security & Risk Management (SRM). Ce département est structuré pour identifier, protéger, détecter, répondre et agir 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 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).

Diffuser une culture de la confidentialité et de la sécurité au sein du Groupe

En plus des politiques et des processus, Ubisoft a mis en place au sein même du département SRM, une équipe dédiée à la sensibilisation interne avec pour objectif d'aider le Groupe à réduire les risques en faisant en sorte que chacun-e adopte des comportements sûrs et sécurisés. Cette sensibilisation continue passe par des actions de communication ainsi que par la formation de tous les employé-es à travers le monde.

La formation obligatoire de sensibilisation à la sécurité, « Global Security Awareness Training », qui fait partie du programme « Ubisoft Fundamentals », a été reconduite en 2025. Tous les membres des équipes d'Ubisoft sont tenus de la compléter. Elle aborde les enjeux essentiels liés au facteur humain au sein de notre organisation, en mettant l'accent sur les principes clés de la sécurité des données – notamment les fuites d'information, la divulgation non autorisée, la classification et la gestion des données – ainsi que les principes de base de la confidentialité. Elle présente les bonnes pratiques à adopter pour protéger efficacement nos données et nous prémunir contre l'ensemble des menaces potentielles. 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 2025, 91 % 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 communiquent également activement tout au long de l'année et proposent des formations facultatives de renforcement des compétences sous des formes innovantes. 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. Un jeu vidéo, intitulé « Broken Principles » a également 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 2024, l'équipe SRM a offert à l'ensemble des employé-es la possibilité de participer à un concours en ligne pour se glisser dans la peau d'un acteur malveillant. Ce concours, intitulé Ubisoft's ultimate phishing derby 2.0, a mis les employé-es d'Ubisoft au défi de créer l'email de phishing le plus convaincant possible. Grâce à leur participation, les équipes ont affiné leurs compétences en matière de détection des attaques de phishing et ont contribué à aider l'équipe SRM à rester à jour face aux nouvelles menaces potentielles.

La gestion des incidents

Le « Security Operations Center » (SOC), qui fait partie du département SRM, avec son équipe de réponse aux incidents de sécurité, monitore les alertes, identifie et trie les problèmes potentiels, et traite les incidents de sécurité jusqu'à leur résolution complète. Le SOC supervise le traitement des incidents, coordonne étroitement avec toutes les équipes internes concernées, et assure la cohérence la pertinence et l'adéquation des actions en réponses aux incidents de sécurité.

L'équipe Résilience fournit un cadre, développe des outils et des formations, et agit en soutien continu à l'organisation pour cadrer 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 un sinistre et la gestion de crise.

Les canaux de signalement des incidents et les processus de gestion des incidents sont accessibles à tous les employé-es d'Ubisoft via l'intranet du Groupe et leur accessibilité est rappelée régulièrement par des communications de sensibilisation, ainsi que dans le cadre du programme « Ubisoft Fundamentals ».

⁽¹⁾ Les actions et projets mentionnés dans cette section et dans les paragraphes suivants se réfèrent également à la gestion des données personnelles des salarié-es du Groupe et doivent être lus à la lumière des politiques décrites au chapitre « 5.3.1.3.2 Salaires décents et autres droits humains fondamentaux »

Veiller au respect de l'évolution de la réglementation

Pour continuer à aligner ses pratiques de gestion des données et de la confidentialité à l'évolution des réglementations, le Groupe participe régulièrement aux rencontres et consultations organisées par les principaux organismes régulateurs dans le monde. En 2024, Ubisoft a notamment échangé avec la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés en France (CNIL).

5.3.3.4 Santé et Protection des joueurs et des joueuses

5.3.3.4.1 Politiques en place pour la protection des joueurs et des joueuses

[ESRS S4 - 1]

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.

À travers son propre Code de conduite, le Groupe s'engage à prévenir activement les comportements perturbateurs et à détecter les actions pouvant avoir un impact négatif sur nos communautés. Nous donnons également à nos joueurs et joueuses les moyens de signaler les comportements inappropriés, que ce soit via les fonctionnalités de signalement ou en contactant nos responsables de communauté. Ubisoft s'engage à enquêter sur les signalements sérieux et à prendre les mesures nécessaires dès lors qu'un comportement inapproprié est avéré. De plus, grâce à la diffusion annuelle de ce document auprès de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices, le Groupe s'assure que ses employé-es sont sensibilisé-es et formé-es pour contribuer à la création d'un environnement de jeu sûr et positif.

Pour soutenir toutes les équipes dans la création d'espaces et de jeux sûrs, Ubisoft a mis en place un espace dédié sur l'intranet de l'entreprise, où de nombreuses ressources sont partagées. En particulier, on y trouve les processus de gestion des activités de

sanction, de modération et de gestion des crises, les outils et technologies disponibles, les matrices associant des sanctions à chaque comportement inapproprié, ainsi que les calendriers de mise en œuvre des projets liés à la sécurité des joueurs et des joueuses et les objectifs correspondants.

En ce qui concerne les joueurs et les joueuses, 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 2024, 70 % des joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne sont conscients de l'existence de ces Codes de conduite et 46 % déclarent en avoir déjà lu un.

5.3.3.4.2 Actions pour la protection des joueurs et des joueuses

[ESRS S4 - 3 ; ESRS S4 - 4]

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**.

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 réputation, pour lutter contre les comportements inappropriés « in-game », tout en permettant aux joueurs et aux joueuses d'exprimer leur gratitude envers leurs coéquipier-es en fin de partie.

Le Groupe travaille également à innover en matière d'outils de détection automatique des comportements perturbateurs. Par exemple, des systèmes automatiques ont été mis en place pour identifier les noms d'utilisateur offensants ou non conformes aux lignes directrices d'Ubisoft, ainsi que des filtres automatiques pour les messages textuels présents dans les chats en jeu (« profanity filters »).

Ubisoft a également mis en place 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, 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.

Le CRC de Pune, en Inde, composé de 65 membres, constitue le premier point de contact avec les joueurs. L'équipe interagit avec nos joueurs à travers le monde dans un grand nombre de langues et prend en charge tous types de requêtes – qu'il s'agisse de problèmes techniques, de questions liées aux comptes, de sanctions, ou de contenu manquant – avec pour objectif d'offrir un accompagnement complet et une expérience de jeu et de service fluide et positive.

Quand un joueur rencontre un problème nouveau ou inconnu nécessitant une investigation, ou lorsque le processus d'assistance n'est pas clair ou inexistant, le cas est remonté à l'équipe Live Operations. Celle-ci se charge alors d'évaluer la situation pour déterminer s'il s'agit d'un véritable incident à signaler, analyser et résoudre en interne. Le Problem Management intervient ensuite pour identifier la cause sous-jacente de l'incident – ou pour l'associer à un problème connu ayant déjà généré d'autres incidents –, afin d'en atténuer ou d'en supprimer les impacts, que ce soit pour le CRC (par exemple, l'absence d'un article de connaissance interne) ou pour le joueur.

Au sein du CRC, une équipe dédiée prend également en charge les cas de crise mettant en jeu la sécurité des joueurs, suivant un processus d'escalade très précis, allant jusqu'à la collaboration étroite avec les forces de police locales dans les situations les plus critiques.

Ubisoft encourage ses joueurs et joueuses témoins de comportements inappropriés à les signaler via les outils disponibles, afin que les mesures appropriées puissent être prises après examen. 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, 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 jeunes joueurs et joueuses et les mineur-es en général.

À compter du printemps 2024, Ubisoft a lancé le programme Family Settings, un écosystème sécurisé pour les interactions en ligne des mineur-es.

Partout dans le monde, les joueurs et joueuses âgés de 7 ans jusqu'à l'âge de consentement, peuvent désormais créer un compte Ubisoft, avec pour condition de l'associer au compte d'un parent. Cette fonctionnalité met à disposition des parents de nombreux paramètres de protection, facilement accessibles depuis le site web du compte Ubisoft et qu'ils peuvent contrôler, tel que l'ajout d'amis, les restrictions de chat textuel et vocal, la visibilité du profil, et le fait de limiter les dépenses pour la monnaie virtuelle. Aux États-Unis, Ubisoft a également intégré la fonctionnalité « Verified Parental Consent » qui permet de valider l'identité du parent, tuteur ou tutrice dont le compte est associé au compte enfant ; cette fonctionnalité fera l'objet d'un déploiement progressif dans d'autres pays dans le futur.

Family Settings a également permis d'introduire des comptes adolescents, qui disposent de paramètres d'interactions sociales limités aux amis par défaut, mais qu'ils peuvent modifier eux-mêmes s'ils le souhaitent. À chaque groupe d'âge de joueurs et joueuses – enfant, adolescent, adulte – correspondent donc désormais des paramètres de protection spécifiques.

Sur les jeux mobiles destinés aux jeunes joueurs et joueuses, un « age gate » (demande de l'âge) est déployé par les « marketplaces » mobile Apple et Google 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.

Family Settings a été conçu pour répondre aux normes de conformité légale, y compris COPPA et RGPD, et Ubisoft continue de surveiller les évolutions réglementaires pour garantir la conformité de ses outils. Cependant, les réglementations légales évoluant constamment, Ubisoft se doit de rester à l'avant-garde de potentiels changements. Le département Player Safety travaille en étroite collaboration avec le département légal pour identifier les développements futurs et s'assurer que l'initiative Family Settings reste toujours en adéquation avec les normes des pays.

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 officiels, 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, le VGE ⁽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, 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 politiques et des actions de prévention adaptées à son public.

5.3.3.4.3 Indicateurs relatifs à la protection des joueurs et des joueuses

[ESRS MDR - M]

Ubisoft a procédé sur l'année calendaire 2024 à 16 308 197 actions de modération sur des contenus toxiques, dont 379 971 liés à des contenus présentant un risque pour la protection des mineur-es, et 11 079 249 entreprises sur des contenus liés aux catégories « comportement non consenti », « discours illégal ou nuisible » et « risque pour la sécurité publique » telles que définies par le Règlement sur les Services Numériques (Règlement UE 2022/2065 du 19 octobre 2022).

5.3.3.5 Accessibilité des jeux

5.3.3.5.1 Politiques pour la promotion de l'accessibilité dans les jeux

[ESRS S4 - 1]

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.

L'engagement d'Ubisoft en matière d'accessibilité est clairement défini dans le Code de conduite du Groupe. Dans ce document, Ubisoft demande à l'ensemble de ses employé-es de concevoir chaque expérience, événement, produit, service, site web et communication en tenant compte de l'accessibilité.

En outre, à partir de 2017, le Groupe a entamé une démarche de formalisation de lignes directrices afin d'intégrer l'accessibilité non seulement dans la production des jeux, mais également dans la conception des sites web du Groupe et dans l'organisation d'événements live. Ces lignes directrices sont mises à jour chaque année.

Les lignes directrices sur l'accessibilité sont appliquées systématiquement tout au long du développement de l'ensemble des jeux HD et sont mises à disposition de toutes les équipes de développement des jeux pour dispositifs mobiles.

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.

⁽¹⁾ SELL : Syndicat des Éditeurs de Logiciels de Loisirs

⁽²⁾ Video Games 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>

5.3.3.5.2 Actions et indicateurs relatifs à l'accessibilité dans les jeux

[ESRS S4 - 3 ; ESRS S4 - 4 ; ESRS MDR - M]

Pour mettre en œuvre au mieux la stratégie d'intégration de l'accessibilité, Ubisoft s'appuie sur l'équipe Accessibilité, intégrée au 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 situation 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.

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). Cette démarche a permis d'intégrer des fonctionnalités d'accessibilité dans 100 % des jeux HD lancés au cours de l'année.

Au cours de l'année, le Groupe a également collaboré activement avec l'Entertainment Software Association (ESA) et d'autres acteurs de l'industrie pour le lancement de l'Accessible Games Initiative. L'objectif de cette initiative est de fournir une information claire et standardisée sur la présence éventuelle de fonctionnalités d'accessibilité dans un jeu vidéo donné, et le cas échéant, de préciser lesquelles. L'initiative a été lancée avec 24 étiquettes que les développeurs peuvent utiliser, couvrant des fonctionnalités telles que les menus narrés, la reconfiguration des commandes, l'inversion des sticks, les formats de sous-titres, et les alternatives de couleurs. Ces étiquettes ont été élaborées grâce aux retours d'expérience recueillis directement auprès de joueurs et de joueuses en situation de handicap, de groupes de défense de l'accessibilité, ainsi que des équipes de développement de jeux.

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 2024, pour la deuxième année consécutive, le groupe Ubisoft a été récompensé lors des « Game Accessibility Awards » avec le prix « Most dedicated publisher ». En plus de cette reconnaissance, Ubisoft s'est distinguée en remportant cinq autres prix grâce aux innovations en matière d'accessibilité proposées dans les jeux *Star Wars Outlaws* et *Prince of Persia: The Lost Crown*. Ces prix s'ajoutent 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 ».

Lors des derniers Game Accessibility Awards, Joost Peters, Sr UX Designer, a été nommé comme candidat dans la catégorie « MVP award for unsung hero » pour avoir piloté le développement d'éléments d'accessibilité innovants dans *Avatar: Frontiers of Pandora* et *Star Wars Outlaws*. 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 2024-25, 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).

5.3.3.6 Monétisation Responsable

5.3.3.6.1 Politiques pour la gestion de la monétisation des jeux

[ESRS S4 - 1]

À travers son Code de conduite, le Groupe s'engage à adopter une approche équitable et transparente de la monétisation dans le jeu, en offrant des expériences de jeu amusantes, attrayantes et immersives, tout en veillant à la sécurité et au bien-être des joueurs et des joueuses.

Bien que le Groupe ne dispose pas d'une politique formalisée spécifique, il applique des lignes directrices claires pour ses studios de production, visant à garantir une approche responsable et équilibrée de la monétisation.

5.3.3.6.2 Actions et indicateurs concernant la monétisation dans les jeux

[ESRS S4 - 3 ; ESRS S4 - 4 ; ESRS MDR - M]

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. 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 engagés (Live games). Dans ce contexte, les jeux peuvent proposer une grande variété de systèmes conçus de manière équitable. 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.

Par ailleurs, au cours de l'année, le Groupe a mis en place un groupe de travail dédié à la monétisation et aux risques qui en découlent. Il rassemble des experts issus des services juridiques, de la communication, du développement produit, des services en ligne et de la RSE. Ce projet vise à mieux appréhender les enjeux liés à la monétisation, notamment en identifiant les pratiques pouvant être perçues comme manipulatoires ou non transparentes, à établir un langage commun entre les différentes équipes et à proposer des solutions concrètes pour mieux maîtriser les risques auxquels le Groupe peut être exposé.

En raison de la complexité, de la sensibilité et du caractère stratégique de ce sujet, le Groupe a décidé de ne pas fournir plus de détails quant aux lignes directrices, pratiques et recommandations mentionnées plus haut.

5.4 INFORMATIONS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

5.4.1 ESRS G1 – CULTURE D'ENTREPRISE

5.4.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de culture d'entreprise ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs aux questions de culture d'entreprise. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Culture d'entreprise et engagement des salarié-es	Culture d'entreprise	R	Un manque d'engagement des employé-es peut entraîner un turnover dans les équipes, une baisse de la productivité et une détérioration de la qualité des produits et services, et ainsi engendrer une baisse des revenus ou une augmentation des coûts.
	Culture d'entreprise	I _P	Une culture d'entreprise qui encourage la créativité et l'autonomie peut favoriser un environnement sain et stimulant qui peut renforcer l'engagement des équipes et réduire l'épuisement professionnel.
	Culture d'entreprise	I _N	Une culture d'entreprise où des comportements inappropriés sont acceptés crée un environnement de travail exclusif et inhospitalier, qui peut porter préjudice aux employé-es et provoquer mal être et troubles psychologiques.

5.4.1.2 Les Valeurs d'Ubisoft et la promesse employeur

[ESRS G1 - 1]

Ubisoft est une entreprise créative où des équipes passionnées travaillent ensemble pour offrir aux joueurs et joueuses des expériences de jeu mémorables. Pour y arriver, le Groupe s'efforce de créer un environnement où les membres de ses équipes ont la liberté d'évoluer et de contribuer à cette aventure collective.

Les valeurs d'Ubisoft reflètent ses ambitions pour ses équipes, ses joueurs et joueuses, ainsi que sa vision de son mode de fonctionnement, de collaboration et d'innovation. Ces valeurs définissent son identité et sa culture en tant qu'organisation. Les valeurs du Groupe sont partagées avec l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices via le portail intranet de l'entreprise.

Les valeurs du Groupe se reflètent également dans sa promesse employeur. Celle-ci exprime ce qui rend l'expérience de travail chez Ubisoft unique, tant dans les missions quotidiennes que

dans le parcours professionnel proposé aux équipes. Elle incarne également la vision qu'Ubisoft souhaite partager à l'externe afin d'attirer de nouveaux talents.

L'ambition du Groupe est de faire vivre cette promesse dans l'ensemble de ses entités, afin d'offrir une expérience unifiée et cohérente à tous ses collaborateurs et collaboratrices. Structurée autour de cinq piliers, la promesse employeur représente le cœur de l'expérience partagée par les équipes d'Ubisoft. Ces piliers sont constitutifs du sentiment d'appartenance à une dynamique commune, quel que soit le lieu de travail ou le rôle occupé au sein du Groupe. Cette vision ne se limite pas à refléter l'identité actuelle d'Ubisoft : elle porte également l'ambition du Groupe pour l'avenir.

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
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 .	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.	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 .	Je peux vraiment 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.	J'ai la possibilité d'apprendre et d'évoluer en collaborant et en échangeant avec des personnes talentueuses – mes collègues et les joueurs et joueuses – partout dans le monde.

Le Code de Conduite d'Ubisoft est également un élément fondamental de la culture du Groupe et permet de diffuser à l'ensemble des employé-es un cadre et des repères communs qui reflètent les valeurs d'Ubisoft et guident les comportements attendus dans l'ensemble de l'organisation.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

Son objectif est de fournir des principes permettant de créer et de maintenir un environnement de travail respectueux et inclusif. Il offre également des lignes directrices pour s'assurer que toutes les équipes agissent de manière éthique et en conformité avec les lois et réglementations applicables. Le Code de Conduite encadre ainsi la conduite des employé-es et soutient l'engagement d'Ubisoft en faveur d'une culture d'intégrité, de responsabilité et de respect.

Le Comité exécutif du Groupe, dans sa globalité, se porte garant de la diffusion et du respect des principes inscrits dans le Code de Conduite, affirmant ainsi son rôle moteur dans la promotion d'un environnement de travail éthique et exemplaire.

5.4.1.3 Les actions pour la promotion de la culture d'entreprise

[ESRS MDR - A]

Au cours de l'année, le Groupe a déployé plusieurs initiatives visant à renforcer la communication autour de sa culture d'entreprise et à mieux comprendre le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs et collaboratrices.

Tout d'abord, le Groupe a lancé un nouvel intranet d'entreprise, avec pour objectif une diffusion plus claire et accessible de sa culture et de ses valeurs. Fruit d'une collaboration étroite entre les équipes informatiques, communication et ressources humaines, ce nouvel espace centralisé offre à l'ensemble des collaborateurs un point d'accès unique à toutes les informations, outils et actualités du Groupe. Conçue pour simplifier le quotidien des équipes, la plateforme Agora répond en cela aux attentes exprimées à travers l'enquête annuelle Ubisoft XP. L'accès aux actualités, aux ressources, aux politiques internes, aux outils RH, est désormais centralisé en un seul endroit, offrant une navigation intuitive ; le site permet une diffusion fluide et globale des informations. Ce projet s'inscrit pleinement dans la volonté du Groupe de renforcer la compréhension, l'appropriation et la diffusion de sa culture d'entreprise. En rendant ses valeurs plus visibles, compréhensibles et accessibles, le Groupe affirme son engagement à créer un environnement de travail cohérent et fédérateur.

En 2024, le Groupe a répété son enquête annuelle Ubisoft XP auprès des employé-es ; ce dispositif est déployé au niveau mondial et dédié à l'évaluation de l'engagement des collaborateurs et collaboratrices. Réitérée chaque année, cette initiative vise à recueillir des retours précieux afin d'identifier des leviers d'amélioration et de permettre la mise en œuvre d'actions concrètes, au service d'une expérience collaborateur toujours plus engageante. L'édition 2024 s'est inscrite dans la continuité des

engagements du Groupe en matière de transparence et de respect de la confidentialité. Toutes les réponses recueillies dans le cadre du sondage sont strictement confidentielles. Les résultats sont présentés sous forme consolidée : les managers et les équipes RH n'y ont accès que si un minimum de cinq répondant-es a été atteint pour les évaluations, et de dix répondant-es pour les commentaires. Ce dispositif garantit un espace d'expression sûr et libre, favorisant la sincérité des retours.

Dans la continuité des actions menées pour renforcer la culture d'entreprise, Ubisoft a poursuivi en 2024 la diffusion de son Code de conduite auprès de l'ensemble de ses collaborateurs, dans le cadre du programme de formation obligatoire Ubisoft Fundamentals. Il a été demandé à chaque employé-e de lire le Code de Conduite et de le signer, attestant ainsi de sa bonne compréhension des principes qui y sont énoncés. Lors de la dernière campagne, 91 % des collaborateurs et collaboratrices ont signé le document, témoignant de leur engagement à respecter les valeurs et les standards éthiques du Groupe.

5.4.1.4 Les résultats d'Ubisoft XP sur les questions d'engagement

[ESRS MDR - M]

L'indicateur d'engagement du sondage Ubisoft XP 2024 enregistre un net recul par rapport aux années précédentes, reflet d'une situation d'incertitude liée à la période difficile traversée par l'entreprise. Le Groupe, conscient de l'importance de l'engagement de l'ensemble de ses talents, a lancé un programme d'analyse des résultats de l'enquête Ubisoft XP afin de comprendre en profondeur les causes sous-jacentes à cette baisse de l'indice et de mettre en place les actions appropriées pour rétablir un lien de confiance fort avec ses employé-es.

Les questions relatives au respect et à un environnement de travail sûr restent deux points forts d'Ubisoft, bien que les deux items enregistrent une légère baisse d'une année sur l'autre (-2 points chacun). Cependant, une large majorité des employé-es continue de se sentir respectée et considère Ubisoft comme un lieu de travail sûr. Ce résultat met en évidence le travail important réalisé par Ubisoft au fil des années pour créer et diffuser une culture d'entreprise fondée sur le respect, le bien-être et la protection des collaborateurs et collaboratrices du Groupe. L'indicateur respect reste en ligne avec le benchmark externe.

Enfin, l'indicateur de diversité et d'inclusion reste stable par rapport aux années précédentes, témoignant du travail important mené par Ubisoft au fil du temps pour garantir à chacun un environnement de travail où il est possible de s'exprimer librement et d'être soi-même.

Indices	31/03/25	Indice de référence externe	31/03/24
Participation à Ubisoft XP	86 %		85 %
Indice d'engagement	62	74	71
Indice respect	81	81	83
Indice D&I	70	76	72

5.4.2 ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

5.4.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de conduite des affaires ⁽¹⁾

[ESRS SBM - 3]

Le tableau suivant répertorie les impacts, risques et opportunités jugés matériels lors de de l'analyse de double matérialité, relatifs aux questions de conduite des affaires. Cette publication doit s'interpréter à la lumière du chapitre 5.1.4, et tout particulièrement des exigences de publication IRO-1 et SBM-3.

Enjeu Ubisoft	(Sous) Sous-thème	IRO	Description
Éthique des affaires	Protection des lanceurs d'alerte	I _N	L'absence de protection des lanceurs d'alerte ou une protection inadéquate des lanceurs d'alerte peut générer des actions de représailles et/ou des discriminations à leur encontre, ce qui a pour effet d'entraver la liberté d'expression des salarié-es et/ou des parties prenantes externes.

5.4.2.2 Politiques de signalement et protections des lanceurs d'alerte

[ESRS MDR - P]

Comme mentionné dans son Code de conduite, Ubisoft s'engage à favoriser une culture du dialogue ouvert, où chacun-e se sent encouragé-e à participer aux échanges, proposer des idées et partager des retours constructifs.

Le Groupe met à disposition de ses parties prenantes une plateforme d'alerte en ligne, sécurisée et confidentielle, permettant de signaler toute situation contraire au Code de conduite d'Ubisoft ou toute atteinte aux droits internationaux ou locaux. Toute personne (employé-e ou partenaire externe) participant à ce processus est protégée contre toute forme de représailles. Le Groupe a adopté une politique spécifique de non-représailles dans ce sens, applicable à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft, aux partenaires commerciaux ou au grand public.

Les collaborateurs et les collaboratrices d'Ubisoft sont régulièrement sensibilisé-es à ce dispositif, notamment lors de la signature annuelle du Code de conduite, qui comprend une section dédiée aux signalements et souligne l'importance du mécanisme d'alerte dans la culture éthique de l'entreprise. Une politique Groupe, accessible à l'ensemble des employé-es, détaille par ailleurs les différentes étapes du processus d'alerte, de la soumission à son traitement.

En complément, les collaborateurs et les collaboratrices disposent, en fonction de la nature des cas, d'autres canaux pour faire part de leurs signalements, tels que leur ligne hiérarchique ou l'utilisation d'une adresse électronique dédiée. Les fournisseurs sont quant à eux informés, via le Code de conduite qui leur est destiné, de la possibilité de recourir à la plateforme d'alerte du Groupe.

5.4.2.3 Actions et indicateurs pour promouvoir les signalement et la protections des lanceurs d'alerte

[ESRS MDR - A ; ESRS MDR - M]

Au cours de l'année, le Groupe a formé ses collaborateurs et collaboratrices aux thématiques de l'éthique des affaires, incluant les canaux de signalement ainsi que les dispositifs de protection des lanceurs d'alerte, dans le cadre du programme de formation Ubisoft Fundamentals. Ce parcours de formation invite l'ensemble des employé-es du Groupe à suivre un module dédié à la lutte contre la corruption, à la prévention du harcèlement et de la discrimination. Dans le cadre de ce même programme, il est également demandé de relire et signer le Code de conduite du Groupe. En 2025, 91 % des employé-es ont complété avec succès la formation Ubisoft Fundamentals.

Un autre projet clé dans le renforcement de la gestion des questions d'éthique professionnelle a été la mise en place du portail MyPolicy. Cette plateforme vise à regrouper les principales politiques internes actuelles et futures du Groupe, afin de renforcer notre système de conformité et de contrôle interne. En 2024, la politique Groupe relative à l'alerte professionnelle (Whistleblowing Group Policy) a été déployée par le biais de ce nouvel outil, qui a permis à l'ensemble des employé-es de le lire et de le signer.

⁽¹⁾ I_N : Impact négatif ; I_P : Impact Positif ; R : Risque ; O : Opportunité ; A_V : aval de la chaîne de valeur ; O : Opérations ; A_M : Amont de la chaîne de valeur

5.5 ANNEXES CSRD

5.5.1 EXIGENCES DE PUBLICATION DE LA DIRECTIVE CSRD AUXQUELLES UBISOFT S'EST CONFORMÉE DANS SES DÉCLARATIONS RELATIVES À LA DURABILITÉ

[ESRS IRO - 2]

Approche pour la détermination des informations matérielles à publier

Pour réaliser l'analyse de double matérialité, nous avons fixé des seuils de matérialité pour déterminer nos IRO matériels. Une fois identifiés, les IRO matériels ont été associés aux points de données des ESRS via le fichier Excel Implementation Guidance 3 de l'EFRAG et aux indicateurs spécifiques à l'entité identifiés par Ubisoft.

Index du contenu

ESRS	Disclosure requirement	Exigences de publications	Page(s)
ESRS 2	BP - 1	Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité	130
	BP - 2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	130
	GOV - 1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	131
	GOV - 2	Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	131
	GOV - 3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	132
	GOV - 4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	132
	GOV - 5	Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	133
	SBM - 1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	133 ; 135
	SBM - 2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	136
	SBM - 3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	142 ; 162 ; 164 ; 178 ; 180 ; 189 ; 191
	IRO - 1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	138
	IRO - 2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	192
ESRS E1	GOV - 3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	132
	E1 - 1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	144
	SBM - 3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	142
	IRO - 1	Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	138 ; 143
	E1 - 2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	145
	E1 - 3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	147
	E1 - 4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	151
	E1 - 5	Consommation d'énergie et mix énergétique	151
ESRS E5	E1 - 6	Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	152 ; 154
	IRO - 1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	143
	E5 - 1	Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	162
	E5 - 2	Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	162
	E5 - 3	Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	163
	E5 - 4	Flux de ressources entrants	163
	E5 - 5	Flux de ressources sortants	163

ESRS	Disclosure requirement	Exigences de publications	Page(s)
ESRS S1	SBM - 2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	136
	SBM - 3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	164
	S1 - 1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	167 ; 168 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172 ; 175
	S1 - 2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	167 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172 ; 175
	S1 - 3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	167 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172
	S1 - 4	Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	167 ; 169 ; 170 ; 171 ; 172 ; 175
	S1 - 5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	172
	S1 - 6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	166 ; 172
	S1 - 7	Caractéristiques des non-employés dans la main-d'œuvre	166
	S1 - 8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	167
	S1 - 9	Indicateurs de diversité	172
	S1 - 10	Salaires décents	168
	S1 - 11	Protection sociale	N/A
	S1 - 12	Personnes handicapées	172
	S1 - 13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	175
	S1 - 14	Indicateurs de santé et de sécurité	169
	S1 - 15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	N/A
ESRS S2	S1 - 16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	175
	S1 - 17	Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	171
	SBM - 2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	136 ; 178
	SBM - 3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	178
	S2 - 1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	179
	S2 - 2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	178
	S2 - 3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	179
	S2 - 4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	179
ESRS S4	S2 - 5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	N/A
	SBM - 2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	136 ; 181
	SBM - 3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	180
	S4 - 1	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	182 ; 184 ; 186 ; 188
	S4 - 2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	181
	S4 - 3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	181 ; 183 ; 184 ; 187 ; 188
	S4 - 4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	183 ; 184 ; 187 ; 188
	S4 - 5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	N/A
ESRS G1	GOV - 1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	131
	IRO - 1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	138 ; 143
	G1 - 1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	189

Incorporation d'informations au moyen de renvois

ESRS	Exigences de publications	Points de données	Section du rapport	Page
GOV - 1	L'expérience acquise qui présente un intérêt pour les secteurs, les produits et les lieux d'implantation géographique de l'entreprise	GOV - 1_21_(c)	4.1.1.2.2 4.1.2.3.3	55 et 79
GOV - 1	Rôle et responsabilités du Comité d'audit et des risques	GOV - 1_22	4.1.2.4	87
GOV - 3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	GOV - 3_29	4.2	96
SBM - 1	Grands groupes de produits et/ou services proposés, y compris des changements intervenus dans la période de reporting (produits et/ou services nouveaux/supprimés)	SBM - 1_40_(a)_i	2.1 2.3	10 et 15
SBM - 1	Grands marchés et/ou groupes de clients cibles, y compris des changements intervenus dans la période de reporting (marchés et/ou groupes de clients nouveaux/supprimés)	SBM - 1_40_(a)_ii	2.1 2.3	10 et 15
SBM - 1	Nombre de salariés par zones géographiques	SBM - 1_40_(a)_iii	5.3.1.2	166
S1 - 16	Le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés	S1 - 16_97_(b) S1 - 16_97_(c)	4.2.1.3 Note 13 de l'annexe aux états financiers	99 et 236
SBM - 3	Une description succincte des types de travailleurs de la chaîne de valeur susceptibles d'être concernés par des impacts matériels de l'entreprise	SBM - 3_S-2_11_(a)	5.7	214
S2 - 4	Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	S2-4	5.7	214

Liste des points de données omis ou non disponibles

En application des dispositions décrites en appendice C de l'ESRS 1 « Liste des exigences de publication introduites progressivement », certaines informations ont été omises de ce premier exercice de publication de l'état de durabilité.

Ubisoft fait l'usage de la possibilité, prévue par l'ESRS 1, section 7.7, d'omettre certaines informations correspondant à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats de l'innovation, c'est le cas pour le contenu détaillé des règles d'or en matière de monétisation responsable.

Dans le cadre de ce premier exercice de reporting, certains points de données quantitatifs et qualitatifs ont été omis, car nous ne sommes pas en mesure de les reporter pour le moment, ou en raison de la nécessité de concentrer nos ressources sur les informations les plus pertinentes et significatives pour nos parties prenantes, au regard des impacts risques et opportunités associés à nos activités et celles de notre chaîne de valeur. Nous nous engageons à déployer des efforts pour améliorer la disponibilité de ces informations pour les prochains exercices.

Concernant les informations qualitatives visant à présenter les politiques, actions, objectifs et indicateurs relatifs à la gestion de nos IRO matériels, nous ne disposons pas pour cette première année de reporting de l'ensemble des informations requises, y compris des exigences minimales de publication. C'est en particulier le cas pour :

- informations qualitatives liées aux « estimations concernant la chaîne de valeur » (paragraphe 10 (b, c, d) de l'ESRS 2, au sein de l'exigence de publication BP-2, ESRS 2) ;
- informations qualitatives liées à l'exigence de publication « ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique » (paragraphe 19 de l'E1) ;
- informations qualitatives liées à l'exigence de publication E4 ESRS 2 IRO-1 « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques, dépendances et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes ».

Le détail de la correspondance entre les informations publiées au sein de l'état de durabilité et les exigences de publication de la CSRD est disponible via le tableau Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par le présent rapport de durabilité ci-dessous.

ESRS	Points de données
ESRS 2 SBM-3	Effets financiers actuels des risques et opportunités matériel
E1	Indicateurs/objectifs spécifiques liés à l'adaptation au changement climatique
E1	Quantification des investissements et financements pour déployer le plan de décarbonation
E1	Émissions verrouillées
E1	Indicateurs portant sur les émissions biogéniques
E1	Pourcentage des émissions de GES du scope 3 calculé à l'aide de données primaires
E5	Indicateurs/objectifs requis par la norme E5
S1	Nombre d'incidents graves en matière de droits de l'homme affectant le personnel de l'entreprise au cours de la période de reporting et montant total des amendes, sanctions et indemnisation résultant des cas décrits
S1/S2/S4/G1	Objectifs liés à la gestion des IRO matériels (à l'exception du score d'engagement)
S2	Indicateurs portant sur les impacts matériels négatifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
S4	Indicateurs portant sur les impacts matériels et des risques liés aux consommateurs et utilisateurs finaux, relatifs à l'addiction, à la monétisation responsable et aux pratiques de marketing responsable
G1	Indicateur portant sur l'impact matériel négatif relatif à la protection des lanceurs d'alerte

5.5.2 LISTE DES POINTS DE DONNÉES PRÉVUS DANS LES NORMES TRANSVERSALES ET THÉMATIQUES REQUISES PAR D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS DE L'UNION EUROPÉENNE

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission (5)		131
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		131
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I				132
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 (7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		Non matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	144

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		144
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		151
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				151
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I				151
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphe 40 à 43	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I				151
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		152

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		152 ; 153
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	Non matériel
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			Non matériel
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			Non matériel
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		Non matériel

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16, point c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				164
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				164
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				168
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		168
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				168
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				169
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				169
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Non matériel
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				169
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		175

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				175
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				171
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		171
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I				178
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				179
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				179
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		179
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		179
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme* liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				179

Exigence de publication et point de données correspondant	Référence SFDR (1)	Référence pilier 3 (2)	Référence règlement sur les indices de référence (3)	UE Loi européenne sur le climat (4)	Page(s)
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				182 ; 184 ; 186 ; 188
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				189
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				Non matériel

5.5.3 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

5.5.3.1 Bases de préparation

Les informations présentées dans le rapport de durabilité d'UBISOFT au titre de l'exercice 2024-25 ont été préparées dans le cadre de la première application de l'article L. 233 28 4 du Code de commerce. Il en résulte le manque de données comparatives fiables et certaines incertitudes sur l'interprétation des textes réglementaires, nécessitant l'utilisation de jugements pour définir et appliquer les critères d'obtention d'informations pertinentes pour la préparation des publications d'informations en matière de durabilité et l'absence de pratiques et de cadres établis, notamment pour l'analyse de double matérialité ou l'évaluation des risques environnementaux (changement climatique notamment).

5.5.3.2 Périmètre

Les données de l'État de durabilité sont présentées du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025, correspondant au reporting financier du Groupe.

Certaines informations publiées ont été établies par UBISOFT en appliquant un principe de meilleur effort raisonnable. Les données publiées sur un périmètre réduit sont présentées dans les chapitres « 5.5.3.1 Indicateurs sur les effectifs de l'entreprise », « 5.5.3.2 Indicateurs environnementaux » et « 5.5.3.3 Indicateurs relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux ».

Lorsqu'elles sont disponibles, des informations comparatives portant sur la période précédente sont publiées pour les indicateurs quantitatifs. S'agissant de la première application de la directive CSRD et des normes ESRS, certains indicateurs n'étaient pas précédemment publiés par le Groupe, et certains précédemment publiés ont vu leur définition modifiée pour se conformer aux normes ESRS. En conséquence, les données de 2023 peuvent ne pas être disponibles ou avoir été retraitées conformément à la nouvelle définition, ou être publiées pour la première fois dans le présent État de durabilité.

Il est à noter qu'UBISOFT a choisi de publier certaines informations non matérielles au sein de ce rapport de durabilité, afin de valoriser des pratiques existantes.

5.5.3.3 Incertitude de mesure

Toutes les données figurant dans cet État de durabilité correspondent à des données réelles, à l'exception des données environnementales qui incluent également des données estimées lorsque les données réelles ne sont pas disponibles. Les estimations utilisées par UBISOFT ont été élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement du rapport de durabilité.

Les objectifs de décarbonation définis par UBISOFT sont établis sur la base des connaissances scientifiques actuelles, telles que reflétées au sein du référentiel méthodologique de la SBTi. Ces éléments sont susceptibles d'être actualisés en fonction de l'évolution de ces connaissances, tout comme les informations sur les réductions d'émissions de GES attendues.

Les données quantitatives présentées dans ce rapport présentant les incertitudes les plus significatives sont les suivants :

- émissions de gaz à effet de serre des catégories : scope 1 Émissions fugitives liées aux systèmes de climatisation des bâtiments, scope 2 – Émissions liées à l'énergie achetée (électricité des datacenters, télétravail), scope 3 – Transport et distribution amont et aval ; scope 3 – Déplacements domicile-travail ; scope 3 – Autres (visiteurs) ;
- indicateurs liés à la formation, au dialogue social et au handicap.

5.5.3.4 Indicateurs sur les effectifs de l'entreprise

5.5.3.4.1 Précisions sur le périmètre de reporting

Le périmètre de restitution des données sociales correspond au périmètre de consolidation financière du Groupe décrit aux Notes 2 et 3 de la partie 6.1.2. du document et tient compte des critères de contrôle en capital et d'influence significative exercés par le Groupe sur ses filiales. 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. En comparaison à l'exercice précédent, la société Shanghai Bi Han Internet Technology Co., Ltd a été incluse dans périmètre de consolidation des données sociales pour l'exercice 2024-25.

5.5.3.4.2 Précisions sur les modalités de collectes des données

■ Concernant les **indicateurs sur les effectifs de l'entreprise**, ceux-ci sont collectés :

- soit directement via la plateforme MicroStrategy qui permet d'exploiter les données de 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 au niveau de chaque société à l'aide d'un questionnaire qualitatif et quantitatif administré via l'outil de reporting Act21, établi en fonction du protocole de reporting.

Certaines données sociales font l'objet d'un reporting déclaratif de la part des entités du Groupe. Des vérifications et des contrôles de cohérence sont effectués en central et Ubisoft applique des principes de prudence quant à la prise en compte de ces données.

5.5.3.4.3 Précisions méthodologiques sur les indicateurs

Concernant les indicateurs relatifs aux effectifs

- 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-es, les « free-lances » ou travailleur-es indépendant-es, stagiaires, les sous-traitant-es et intérimaires. Les données sur les effectifs de l'entreprise ont été consolidées en « headcount ».
- L'effectif moyen déclaré pour une année est calculé comme étant la moyenne des effectifs mensuels, sur la base du taux de présence des employé-es chaque mois dans l'entreprise.
- La répartition par catégorie d'âge a été définie sur la base des tranches d'âges présentes dans les outils du Groupe. Ainsi, les salarié-es âgés de 50 ans, sont compris dans la tranche d'âge 50-55 et sont donc pris en compte dans la catégorie au-dessus.
- 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 Managers » 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.

- Les départs aux bornes de l'entreprise excluent tous les mouvements intra-entreprises tels que les transferts internationaux, les transferts inter-sociétés ou inter-sites. Les conversions de contrats entrent dans le comptage, à l'exception des modifications de contrats au sein de la définition des effectifs sans jour d'interruption (par exemple de CDD à CDI en France). Les départs dont le dernier jour de travail est inscrit en fin de période ne sont pas comptés dans cet exercice.
- Le taux de rotation est calculé sur la base du total des départs des effectifs sur l'exercice relativement à l'effectif moyen sur la période.
- La répartition entre les filiales dites « Publishing » et « Production » prend en compte les effectifs des autres entités qui ont été répartis équitablement entre ces deux catégories.

Concernant les indicateurs relatifs à la santé et la sécurité

- 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 2024 et le 31 mars 2025. Pour l'exercice 2024-25, seuls les effectifs appartenant à une société passant par le SI RH pour la gestion de l'absentéisme font partie du périmètre. Cela représente 96,7 % des effectifs à fin mars 2025.

Concernant les indicateurs de rémunération

- 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 les exercices 2024-25 et 2023-24, 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.
- L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, calculé en conformité avec les normes CSRD, est obtenu par différence entre les rémunérations moyennes entre les hommes et les femmes, divisée par la rémunération globale moyenne des hommes. Les éléments de rémunération prennent en compte le salaire de base en fin de période, les éléments de rémunération variable versés au cours de l'année fiscale, ainsi que les heures supplémentaires rémunérées, les avantages sociaux individuels perçus, la rémunération de long terme attribuée et les jetons de présence versés au cours de l'année fiscale. Sont exclus de cette analyse les avantages sociaux collectifs et tout avantage lié au travail. Afin de renforcer la cohérence et la comparabilité du périmètre, seuls les salarié-es en contrat à durée indéterminée ou déterminée, continuellement présents sur deux exercices ont été pris en compte. Cela représente 85,7 % des effectifs à fin mars 2025.
- Le ratio de rémunération annuelle totale est obtenu en divisant la rémunération annuelle totale de la personne la mieux payée par la médiane de rémunération annuelle totale (à l'exclusion de l'individu le mieux payé) des employé-es. Les éléments de rémunération prennent en compte le salaire de

base en fin de période, les éléments de rémunération variable versés au cours de l'année fiscale, ainsi que les heures supplémentaires rémunérées, les avantages sociaux individuels perçus, la rémunération de long terme attribuée et les jetons de présence versés au cours de l'année fiscale. Sont exclus de cette analyse les avantages sociaux collectifs et tout avantage lié au travail. Afin de renforcer la cohérence et la comparabilité du périmètre, seuls les salarié-es en contrat à durée indéterminée ou déterminée, continuellement présents sur deux exercices ont été pris en compte. Cela représente 85,7 % des effectifs à fin mars 2025.

- Pour répondre aux exigences de publication S1-16, le Groupe a pris en compte uniquement le salaire annuel de base à mars 2025. Est exclus tout autre élément de rémunération (tickets restaurant, contribution transport...). Le Groupe s'est appuyé sur les données 2024 des sources Eurostat, WageIndicator et IDH Benchmark. Pour ce premier exercice, seuls les pays représentant plus de 4 % des effectifs ont été sélectionnés, couvrant plus de 80 % des effectifs au 31 mars 2025.
- Pour répondre aux exigences de publication S1-10, le Groupe a pris en compte uniquement le salaire annuel de base à mars 2025. Est exclus tout autre élément de rémunération (tickets restaurant, contribution transport...). Pour chaque zone géographique, le niveau de salaire retenu pour l'analyse est le salaire le plus haut entre le salaire minimum et le salaire dit décent (le Groupe s'est appuyé sur les données 2024 des sources Eurostat, WageIndicator et IDH Benchmark). Pour ce premier exercice, seuls les pays représentant plus de 4 % des effectifs ont été sélectionnés, couvrant 80 % des effectifs au 31 mars 2025. Les salariés compris dans l'analyse sont les salariés en contrat CDI et CDD.

Concernant les indicateurs relatifs aux formations et au développement

- 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 2024-25. Les indicateurs de formation e-learning sont calculés sur le nombre d'heures pédagogique de la formation. Le reporting s'appuie sur deux sources de données différentes : la plateforme ULearn pour les formations self-paced suivies sur la plateforme et les fichiers de suivi locaux.
- 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 d'heures moyen de formation par salarié-e, l'effectif moyen sur la période a été sélectionné comme dénominateur.
- Le programme UbiFundamentals est un programme de formation annuel qui exige de tou-ttes les employé-es du Groupe qu'ils ou elles suivent trois formations obligatoires au format e-learning : une formation à la lutte contre la corruption,

une formation à la lutte contre le harcèlement et les discriminations, ainsi qu'une formation de sensibilisation à la sécurité globale (Global Security Awareness). Le programme inclut également la lecture intégrale du Code de Conduite du Groupe. Pour l'exercice fiscal 2024-25, la campagne s'est déroulée du 24 février au 21 mars 2025. Tou-tes les employé-es présent-es dans les effectifs du Groupe sont éligibles à cette campagne, à condition de ne pas être parallèlement engagé-es dans un processus d'onboarding, ce dernier incluant déjà ces formations obligatoires. Le pourcentage de complétion des formations est déterminé en fonction du nombre d'employé-es éligibles ayant complété les formations, divisé par le nombre total d'employé-es éligibles au programme UbiFundamentals.

- La campagne de signature annuelle du Code de conduite a eu lieu du 24 février au 21 mars 2025 ; tou-tes les employé-es présent-es dans les effectifs du Groupe sont éligibles à cette campagne, à condition de ne pas être par ailleurs dans un processus d'onboarding, processus qui intègre lui-même la lecture du Code de Conduite. Le pourcentage de signature est déterminé en fonction du nombre d'employé-es éligibles ayant complété la lecture du code, divisé par le nombre d'employé-es éligibles au programme Ubi Fundamentals.
- L'indicateur de revue de performance annuelle et de développement de carrière s'appuie sur un processus déployé dans la majorité des entités du Groupe. Un premier indicateur vise à identifier les effectifs qui ont une revue de performance en cours et le second vise à identifier ceux ayant déjà eu un entretien au 31 mars 2025. Ces deux indicateurs se complètent et viennent illustrer la juxtaposition entre la période de reporting et la période de revue de performance qui est sur le premier semestre de l'année civile.

Concernant les indicateurs relatifs à Ubisoft XP

- Ubisoft XP est une enquête interne réalisée annuellement, sur l'ensemble du Groupe, sous forme de questionnaire, par l'intermédiaire d'une plateforme externe, dont les réponses sont traitées de façon strictement confidentielle. Sur l'exercice fiscal 2024-25, l'enquête s'est déroulée du 9 au 25 octobre.
- Les réponses aux questions s'expriment sur une échelle à cinq niveaux :
 - Pas du tout d'accord,
 - Pas d'accord,
 - Ni d'accord, ni pas d'accord,
 - D'accord,
 - Tout à fait d'accord.
- Les indicateurs retenus sont les suivants :
 - **Indice d'Engagement** : moyenne arithmétique des réponses aux questions :
 - Je recommanderais Ubisoft comme un endroit où il fait bon travailler.
 - Êtes-vous heureux-se de travailler chez Ubisoft ?
 - **Indice Respect** : moyenne arithmétique des réponses aux questions :
 - Je suis traité-e avec respect et dignité.
 - **Indice Diversité** : moyenne arithmétique des réponses aux questions :
 - Au travail, je peux être moi-même.
 - Quel que soit leur parcours, tou-tes les employé-es d'Ubisoft ont les mêmes chances de réussite.
 - **Indice Conditions de travail** : moyenne arithmétique des réponses aux questions :
 - Je suis en mesure de gérer efficacement le stress lié au travail.
 - D'une manière générale, j'ai le sentiment que ma charge de travail est raisonnable.
 - Je dispose des ressources nécessaires pour bien faire mon travail.
 - Je parviens à trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Concernant les indicateurs relatifs aux signalements

- Les signalements reportés correspondent aux signalements reçus entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025.
- Les sanctions reportées correspondent aux sanctions prises pendant la période du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025.
- les signalements admissibles sont définis comme se référant effectivement, après analyse, à des allégations relatives à des comportements inappropriés dans le milieu de travail, pouvant aller jusqu'à des faits de harcèlement et/ou de discrimination.

5.5.3.5 Indicateurs environnementaux

5.5.3.5.1 Précisions sur le périmètre de reporting

Le périmètre de restitution des données environnementales correspond au périmètre de consolidation financière du Groupe et tient compte des critères de contrôle en capital et d'influence significative exercés par le Groupe sur ses filiales. 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.

5.5.3.5.2 Période de reporting

Afin de se conformer aux exigences de la CSRD, les données environnementales sont collectées sur le périmètre financier Groupe, en année fiscale (Avril à Mars).

Il est important de noter que lors des précédents exercices la donnée environnementale était reportée sur une année civile (Janvier à Décembre)

5.5.3.5.3 Précisions sur les modalités de collectes des données

- Concernant les **indicateurs environnementaux**, ceux-ci sont collectés :
 - au niveau de chaque site et entités via l'outil de reporting de données Act21,
 - à l'aide des informations de facturations pour les consommations d'énergie,
 - auprès des services et outils transverses pour la collecte de données globales au niveau Groupe (Outil de gestion immobilière, outil de consolidation financière, outil de gestion du parc informatique),
 - auprès de nos partenaires et fournisseurs notamment pour les données de voyages d'affaires et du transport de marchandises.

5.5.3.5.4 Précisions méthodologiques sur les indicateurs

Concernant les objectifs publiés, l'activité d'Ubisoft ne relevant pas, dans la méthodologie SBTi, d'une trajectoire sectorielle, l'objectif lié aux scopes 1 & 2 couvre 100 % des émissions et est calculé en réduction absolue.

L'objectif lié au scope 3 couvre uniquement les émissions liées aux achats de biens et de service, et n'est pas calculé en réduction d'émission de gaz à effet de serre.

Mesure des émissions de GES

La mesure des émissions de GES s'appuie sur la méthodologie GHG Protocol. Les émissions de GES des années précédentes étaient mesurées sur le périmètre d'une année civile. Avec les changements de périmètres imposés par la directive CSRD les émissions de GES ont été mesurées sur l'année fiscale 2024-25.

Ce changement de périmètre a pour effet de ne pas permettre une comparaison parfaite et a induit des estimations sur certaines données disponibles uniquement sur l'année civile 2024.

GHG Protocol

Catégories	Détails de calcul
SCOPE 1	
Émissions fugitives	<p>Calcul sur la base du nombre de systèmes de climatisation, d'une répartition de cinq gaz frigorigènes définis par un prestataire Greenflex.</p> <p>Collecte du nombre de systèmes en local. Les facteurs d'émissions, taux de fuite (10 %) et charge moyenne (9 kg) sont issus de l'Ademe.</p>
Émissions stationnaires	<p>■ Pour les bâtiments :</p> <p>Collecte des consommations de gaz, de fioul et de bois pour le chauffage ou les générateurs électriques en local. Utilisation de facteurs d'émissions de l'Ademe (Europe et Canada), l'EPA (États-Unis) et du gouvernement britannique (Royaume-Uni).</p> <p>■ Pour les centres de données possédés par le Groupe :</p> <p>Collecte de la consommation de fioul effectuée en local. Utilisation des facteurs d'émissions de l'Ademe.</p>
Émissions de la combustion mobile	Non reporté car non significatif.
SCOPE 2	
Émissions liées à l'énergie achetée – location-based	<p>Pour les bâtiments :</p> <p>■ Collecte de la consommation électrique en local.</p> <p>Pour les centres de données :</p> <p>■ Collecte de la consommation électrique en local pour les centres de données possédés par le Groupe. Utilisation de la donnée transmise par notre fournisseur en colocation Equinix pour les consommations d'énergie et la couverture par un certificat d'énergies renouvelables pour les centres de données concernés. Estimation de la consommation électrique annuelle pour les centres de données en colocation restants à partir du ratio kWh/serveur.</p> <p>Pour les émissions liées au télétravail :</p> <p>■ Collecte en local des périodes de télétravail sur l'année (en jours ouvrés). Hypothèses de consommation électrique en télétravail (par rapport à une consommation électrique moyenne au bureau) : 85 % au bureau + 70 % au domicile.</p> <p>■ Ubisoft fait le choix d'intégrer ces émissions en scope 2 à la différence de la méthode GHG protocol qui les comptabilise en scope 3.</p> <p>■ Facteurs d'émissions nationaux (source Ademe, AIB, EPA, gouvernement local ou autre base de référence).</p> <p>■ En cas de données partielle ou indisponibles, et dans le cas où aucun événement significatif n'a été identifié, la donnée reportée en 2023 a été utilisée. Si des événements significatifs ont été identifiés, la donnée de l'année civile 2024 a été extrapolée.</p>
Émissions liée à l'énergie achetée – market-based	<p>Pour l'énergie des bâtiments :</p> <p>■ Collecte de la consommation électrique en local.</p> <p>Pour l'énergie des centres de données :</p> <p>■ Collecte de la consommation électrique en local pour les centres de données possédés par le Groupe et une partie des colocations. Utilisation de la donnée transmise par notre fournisseur en colocation principal Equinix pour la consommation la couverture par un certificat d'énergies renouvelables pour les centres de données concernés. Estimation de la consommation électrique annuelle pour les centres de données en colocation restants à partir du ratio kWh/serveur.</p> <p>Facteurs d'émissions utilisés par ordre de priorité :</p> <p>■ Facteur d'émissions du fournisseur.</p> <p>■ Si contrat renouvelable (> 95 % d'énergies renouvelables) : Utilisation du facteur d'émissions d'énergies renouvelables national et du facteur d'émission national pour la partie restante.</p> <p>■ Facteur d'émission national (source : Ademe, AIB, EPA, gouvernement local ou autre base de référence).</p> <p>■ Facteurs d'émissions d'énergie renouvelable obtenus à partir du mix électrique des pays de la base de donnée Ember Climate en fonction des sources d'énergies (bioénergie, hydraulique, solaire, éoliennes, autres). Application des facteurs d'émissions de l'Ademe pour chaque source d'énergie.</p> <p>Pour les émissions liées au télétravail :</p> <p>■ Collecte en local des périodes de télétravail sur l'année (en jours ouvrés). Hypothèses de consommation électrique en télétravail (par rapport à une consommation électrique moyenne au bureau) : 85 % au bureau + 70 % au domicile. Utilisation de facteurs d'émissions nationaux de l'Ademe, l'AIB, l'EPA ou du gouvernement local.</p> <p>■ Ubisoft fait le choix d'intégrer ces émissions en scope 2 à la différence de la méthode GHG protocol qui les comptabilise en scope 3.</p>

GHG Protocol

Catégories	Détails de calcul
SCOPE 3	
Achats de biens et services	Pour les achats : ■ Application de facteurs d'émissions monétaires de l'Ademe.
	Pour la fabrication des produits : ■ Calcul de l'impact carbone à partir de la composition des produits. Utilisation de facteurs d'émissions de l'Ademe pour les matériaux.
	Pour l'hébergement externe : ■ Méthodologie mise à jour, utilisant les données d'activités de nos fournisseurs principaux, des facteurs monétaires étaient utilisés dans la méthodologie précédente. Facteurs d'émissions nationaux (source : Ademe, AIB, EPA, Ember Climate, gouvernement local).
Biens d'équipements	Pour nos bâtiments : ■ Collecte via l'outil de gestion immobilière interne REALM (Realm Estate Management) de la surface des bâtiments et du nombre de places de parking. Durée de vie et facteur d'émissions de l'Ademe.
	Pour les centres de données : ■ Collecte en local de la surface des centres de données. Durée de vie et facteur d'émissions de l'Ademe.
	Pour les serveurs : ■ Collecte de l'inventaire des serveurs en local pour les centres de données possédés par le Groupe et en colocation. Facteur d'émissions Dell, représentatif du parc Ubisoft et application de l'amortissement des émissions à l'aide de la durée de vie moyenne de nos serveurs.
	Pour les équipements informatiques : ■ Collecte de l'inventaire des équipements informatiques à l'exception des équipements dans les centres de données à l'aide de l'outil de gestion du parc informatique Service Now et collecte locale pour les sites non intégrés à l'outil. ■ Mise à jour de la durée de vie des équipements avec la donnée réelle (desktop, laptop, monitor) pour l'année fiscale 2024-25.
Activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans le scope 1 ou 2)	Non concerné.
Transport et distribution en amont	Collecte des t.km sur la base déclarative des transporteurs pour chaque mode de transport et application de facteurs d'émissions Ademe.
Déchets produits lors des opérations	Non reporté car non significatif.
Voyages d'affaires	Collecte des données en local pour les voyages d'affaires effectués en avion. Utilisation de facteurs d'émissions de l'Ademe selon la distance parcourue (court, moyen et long-courrier) avec trainées.
Déplacements domicile – travail des employés	Répartition des moyens de transports utilisés en local puis statistiques des km moyens sur les trajets domicile-travail en fonction de chaque site, en retirant les jours de télétravail. En cas de donnée indisponible, estimation basée sur le nombre de place de parking réservées et le nombre d'abonnements aux transports en commun. Application de facteurs d'émissions de l'Ademe.
Actifs loués en amont	Collecte via l'outil de gestion immobilière interne de la surface des bâtiments et du nombre de places de parking. Durée de vie et facteur d'émissions de l'Ademe.
Transport et distribution en aval	Collecte des t.km selon la méthode de transport et application de facteurs d'émissions Ademe.
Traitement des produits vendus	Non reporté.
Utilisation des produits vendus	Reporté à part du Bilan Carbone.
Traitement de fin de vie des produits vendus	Non reporté.
Actifs loués en aval	Non concerné.
Franchises	Non concerné.
Investissements	Non reporté.
Autre (aval) : Visiteurs	Facteur d'émission fournis par le prestataire externe Greenflex sur la base d'hypothèses d'émissions proportionnelles au nombre de jour en présentiel par salarié.

Mesure des consommations d'énergie

Les données de consommation d'énergie sont collectées au niveau de chaque site via l'outil de reporting Act21 et complétées lorsque nécessaire par les informations issues des factures d'énergie, notamment en cas de données manquantes ou incomplètes au niveau local.

Lorsque les données n'étaient pas disponibles pour l'année fiscale 2024-25, des estimations ont été réalisées à partir des données de l'année civile 2023, si aucun changement significatif n'a été identifié sur le site concerné (pas de variation forte du nombre d'employés, pas de variation de la surface, activité stable, etc.). En cas de données partielles et d'événements significatifs identifiés au niveau du site, la consommation d'énergie a été mensualisée puis extrapolée à la période manquante.

Conformément aux exigences de la directive CSRD, le périmètre de reporting a été aligné sur l'année fiscale 2024-25. Ce changement de périmètre a pour effet de ne pas permettre une comparaison parfaite avec la dernière année de reporting : l'année civile 2023.

Indicateur PUE (Power Usage Effectiveness)

Le PUE publié est un PUE moyen des centres de données possédés. Il est calculé conformément aux standards européens.

Le calcul est le suivant :

Total des consommations électriques IT et d'infrastructure du centre de données / Total des consommations électriques IT.

Indicateur des émissions liées aux heures de jeu (Use phase)

Les émissions liées aux heures de jeu sont calculées selon une méthode développée en collaboration avec Playing For the Planet Alliance. L'indicateur est calculé à partir du nombre d'heures de jeu de l'année fiscale 2024-25 et de la consommation électrique des consoles (Xbox et Playstation) et des écrans (PC et TV). Cet indicateur couvre environ 68 % des heures de jeux (uniquement les jeux utilisés sur les consoles Xbox et PlayStation, excluant ainsi les jeux sur PC, Nintendo et mobile).

Plusieurs sources sont utilisées pour collecter les données, Ubisoft ne procédant pas à des vérifications spécifiques, ni sur la méthode de collecte utilisée, ni sur les données collectées :

- le nombre d'heures de jeu sur l'année est issu d'extractions des plateformes de jeux ;
- la consommation énergétique des consoles PlayStation est collectée sur une base déclarative de Sony ;
- la consommation énergétique des consoles Xbox est rapportée mensuellement par Microsoft, sur une base déclarative, et concerne exclusivement les jeux Ubisoft (la donnée a été estimée de façon linéaire pour le dernier mois en l'absence de donnée disponible) ;
- la consommation électrique des écrans est calculée à partir de données issues de l'Analyse de Cycle de Vie réalisée en 2021.

Pour calculer la quantité de CO₂e émise en lien avec ces consommations électriques, nous utilisons la répartition géographique des jeux vendus sur l'année, fournie par le service financier. Nous réalisons ensuite une moyenne pondérée des facteurs d'émission associés à chaque région, basée sur les données Ember Climate 2024.

Mesure de la part des énergies renouvelables

Lorsque cela est possible, les entités du Groupe ont recours à l'achat d'électricité accompagnée de certificats d'énergie renouvelable garantissant la source renouvelable de l'électricité

consommée (comme des REC ou des GO). Ubisoft suit le standard RE100 pour la prise en compte des consommations d'énergie renouvelables.

Dans certains cas, les sites peuvent également avoir un contrat spécifiant un pourcentage d'énergie renouvelable propre au fournisseur.

Lorsque ni certificat ni information sur la provenance de l'électricité par un fournisseur n'est disponible, la part d'électricité renouvelable est mesurée en appliquant le mix énergétique du pays dans lequel le site est localisé.

Les données sont collectées via notre plateforme de collecte des données extra-financières et via les factures. Lorsque celles-ci ne sont pas disponibles, nous utilisons des bases de données reconnues comme l'AIB (Europe), Ember 2024 ou les bases des gouvernements locaux comme DEFRA (UK) ou EPA (USA).

Mesure des réductions de consommation liées à l'Éco-Mode

L'indicateur sur les réductions des consommations liées à l'Éco-mode a été calculé sur le jeu *For Honor*®, avec différentes mesures relevées lors de session de jeu avec et sans l'Éco-mode.

Les tests ont été effectués sur les consoles Xbox et Playstation. La mesure des consommations ont été relevées en watts à l'aide d'un wattmètre, à travers trois mesures. Les paramètres de variables utilisés sont la résolution, les images par secondes (FPS) et les détails de graphismes. Ainsi 36 « modes » ont été testés avec à chaque fois trois mesures. La réduction de -30 % des consommations correspond à la variation entre la consommation moyenne d'un mode qui n'impacte pas les performances (mode classique) et les paramètres prédéfinis de l'éco mode (une qualité de graphisme réduite, une résolution moyenne et des modes de jeu variés).

Indicateur du nombre de cas de fournisseurs remontés au comité SBTi

L'indicateur du nombre de cas de fournisseurs remontés au comité d'escalade se base sur le nombre de cas évalué par le comité. Cela est mesuré sur la base d'un document de suivi du comité qui retrace le requérant de la demande d'analyse, le fournisseur concerné, la situation du fournisseur concernant l'absence d'objectifs SBTi, l'analyse du comité et la décision de poursuivre notre collaboration avec le fournisseur en question. Des points d'amélioration et de mise en conformité sont aussi transmis.

Mesure des matériaux recyclés et ou recyclables dans nos packagings

Le calcul de l'indicateur sur la part de matériaux recyclables dans nos produits s'appuie sur les poids des matériaux recyclables de chaque composant du produit, tels que renseignés dans le système de gestion intégré (ERP).

Pour mesurer l'indicateur sur la part de matériaux recyclables dans nos packagings, le poids standard des films plastiques utilisés dans les jeux vidéo est pris en compte.

Ces indicateurs sont calculés sur le périmètre des produits standards, c'est-à-dire les jeux vidéo afin de garantir la qualité et la complétude de l'indicateur.

Taxonomie

Les choix méthodologiques propres au reporting taxonomiques sont détaillés dans la section dédiée 5.2.1.9.3.

5.5.3.6 Indicateurs relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux

5.5.3.6.1 Précisions sur le périmètre de reporting

Le périmètre de restitution des données relatives aux consommateurs, et utilisateurs finaux se réfère à l'ensemble des joueurs et joueuses HD et mobiles sauf précision dans le texte.

5.5.3.6.2 Période de reporting

Afin de se conformer aux exigences de la CSRD, les données relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux sont collectées sur le périmètre financier Groupe, en année fiscale (Avril à Mars), sauf précision dans le texte.

En ce qui concerne les données relatives à la toxicité, celles-ci se réfèrent à l'année civile, du 01/01/2024 au 31/12/2024.

5.5.3.6.3 Précisions sur les modalités de collectes des données

En ce qui concerne la toxicité, les indicateurs présentés résultent de l'agrégation de données extraites à la fois des environnements de jeu et des outils utilisés par les Centres de Relations Clients.

Ces données ont fait l'objet de traitements préalables visant à garantir une consolidation homogène. Il est à noter que les modalités de collecte peuvent varier selon les sources, et qu'aucun audit méthodologique spécifique n'a été conduit dans le cadre de ce rapport, ni sur les mécanismes de collecte, ni sur la robustesse des consolidations effectuées.

5.5.3.6.4 Précisions méthodologiques sur les indicateurs

- L'étude Joueurs mentionnée en 5.3.3.3.1 a été conduite du 22/03/2024 au 19/04/2024, sur un échantillon de 1 977 joueurs. Les pourcentages ont été calculés en divisant le nombre de réponses positives par le nombre de joueurs répondants.
- Le pourcentage de jeux HD intégrant des fonctionnalités d'accessibilité a été calculé en divisant le nombre de jeux HD sortis au cours de l'année comportant au moins une fonctionnalité d'accessibilité par le nombre total de jeux HD publiés durant la même période.

RAPPORT DE DURABILITÉ

► Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

5.6 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 mars 2025

À l'Assemblée Générale de la société Ubisoft Entertainment SA,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Ubisoft Entertainment SA. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 mars 2025 et incluses dans la section « 5. Rapport de durabilité » du rapport de gestion (ci-après le « Rapport de durabilité »).

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Ubisoft Entertainment SA est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité de du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L.821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Ubisoft Entertainment SA pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans Rapport de durabilité avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Ubisoft Entertainment SA dans son Rapport de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observation(s).

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Ubisoft Entertainment SA, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Ubisoft Entertainment SA en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

CONFORMITÉ AUX ESRS DU PROCESSUS MIS EN ŒUVRE PAR UBISOFT ENTERTAINMENT SA POUR DÉTERMINER LES INFORMATIONS PUBLIÉES, ET RESPECT DE L'OBLIGATION DE CONSULTATION DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE PRÉVUE AU SIXIÈME ALINÉA DE L'ARTICLE L.2312-17 DU CODE DU TRAVAIL

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Ubisoft Entertainment SA lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans le Rapport de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Ubisoft Entertainment SA avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci est bien planifiée et n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Ubisoft Entertainment SA pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives aux parties prenantes sont mentionnées au paragraphe 5.1.3.3 « Intérêts et points de vue des parties intéressées » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par Ubisoft Entertainment SA pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec les personnes que nous avons jugées appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par Ubisoft Entertainment SA avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée dans la section 5.1.3.3 « Intérêts et points de vue des parties intéressées » du Rapport de durabilité.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au paragraphe 5.1.4.1 « Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1, et le cas échéant, les enjeux spécifiques à l'entité, tel que présenté dans le paragraphe 5.1.4.1 « Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités » du Rapport de durabilité.

Nous avons également apprécié le périmètre retenu pour l'identification des IRO, notamment par rapport au périmètre des comptes consolidés.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par Ubisoft Entertainment SA des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, de même que leurs horizons temporels (court, moyen et long terme) et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance du groupe. Nous avons par ailleurs examiné la cohérence de cette cartographie avec les éléments présentés aux organes de gouvernance.

RAPPORT DE DURABILITÉ

- Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées au paragraphe 5.1.4.1 « Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités » du Rapport de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Ubisoft Entertainment SA, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par la norme ESRS 1.

Nous avons pris connaissance du processus décisionnel mis en place par l'entité dans l'évaluation des matérialités d'impact et financière, et apprécié la présentation qui en est faite dans le paragraphe 5.1.4.1 « Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités » du Rapport de durabilité.

Nous avons notamment apprécié la façon dont Ubisoft Entertainment SA a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées suivantes :

- Les indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- Les informations spécifiques à l'entité.

CONFORMITÉ DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ INCLUSES DANS LA SECTION « RAPPORT DE DURABILITÉ » DU RAPPORT DE GESTION AVEC LES EXIGENCES DE L'ARTICLE L. 233-28-4 DU CODE DE COMMERCE, Y COMPRIS AVEC LES ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Ubisoft Entertainment SA relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le Rapport de durabilité, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations suivantes du Rapport de durabilité :

- La section 5.5.1 « Exigences de publication de la directrice CSRD auxquelles Ubisoft s'est conformé dans ses déclarations relatives à la durabilité » qui expose dans le sous-paragraphe « Liste des points de données omis ou non disponibles » les omissions d'informations quantitatives et qualitatives, liées au contexte de premier exercice de reporting de la Directive CSRD et ;
- Les sections 5.5.3 « Note méthodologique » et 5.1.1 « Bases d'établissement des déclarations » qui précisent certaines exclusions de périmètre réalisées, les estimations et les incertitudes de mesure liées à certaines données, notamment environnementales.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application de la norme environnementale E1

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS des informations publiées au titre du changement climatique (ESRS – E1), figurant dans le paragraphe 5.2.1 « ESRS E1 – Changement climatique » du Rapport de durabilité.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la direction et les personnes concernées, en particulier, la direction « RSE » du groupe, pour prendre connaissance des politiques, des cibles et des actions du groupe concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ;
- prendre connaissance des processus et de la documentation interne mis en place par Ubisoft Entertainment SA visant à la conformité des informations publiées ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans le paragraphe 5.2.1 « ESRS E1 - Changement climatique » de la section environnementale du Rapport de durabilité et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Plus particulièrement, en ce qui concerne les informations publiées au titre des émissions de gaz à effet de serre (GES) :

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
 - La justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
 - Le processus de collecte d'informations ;
- nous avons apprécié, sur la base d'une sélection d'informations, le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- nous nous sommes entretenus avec la direction pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie liée aux scopes 1 et 2), nous avons rapproché, sur une sélection d'informations, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles Ubisoft Entertainment SA a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
 - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
 - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

RESPECT DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Ubisoft Entertainment SA pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Le Commissaire aux comptes
Forvis Mazars SA

Vannes, le 28 mai 2025

Julien MAULAVÉ
Associé

5.7 LE PLAN DE VIGILANCE

5.7.1 INTRODUCTION

Le Plan de vigilance s'inscrit dans le cadre de la loi n° 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 2021-22 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.

5.7.2 RISQUES DIRECTS LIÉS AUX ACTIVITÉS DU GROUPE : CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET ACTIONS MISES EN ŒUVRE

5.7.2.1 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.

5.7.1.1 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.

5.7.1.2 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 2021-22 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.

5.7.2.2 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 employés 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 employés 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.

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-es 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.

5.7.2.3 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 91 % au 31 mars 2025. 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 91 % pour la quatrième édition en 2025 ;
- **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.

⁽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

⁽²⁾ Ici aussi, Ubisoft a fait le choix de suivre la méthodologie proposée par la CNIL

5.7.2.4 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 % ⁽¹⁾ 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 % ⁽²⁾ 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.

5.7.3 RISQUES INDIRECTS LIÉS AUX ENTREPRISES AVEC LESQUELLES LE GROUPE ENTRETIENT UNE RELATION COMMERCIALE ÉTABLIE

5.7.3.1 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 2021-22 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
Travail forcé, d'esclavage moderne et/ou de travail des enfants	Droits humains
Non-respect des réglementations sur les heures de travail et sur les droits du travail	Droits humains
Traite d'êtres humains	Droits humains
Achat de produits électroniques dont les minerais proviennent de zones de conflit	Droits humains
Aggravation imprévue de l'empreinte carbone	Environnement
Harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail	Droits humains
Détérioration des conditions de travail ou des conditions de vie	Droits humains
Troubles psycho-sociologiques dans les lieux de travail	Santé et Sécurité
Utilisation de matières premières toxiques	Environnement
Échec dans la gestion des déchets	Environnement
Utilisation d'emballages non durables	Environnement
Heures supplémentaires excessives pour les travailleurs qualifiés	Droits humains
Défaut de protection des données personnelles des parties prenantes d'Ubisoft	Droits humains
Travail illégal ou exécuté par une personne dans une situation irrégulière	Droits humains
Instabilité de l'emploi	Droits humains
Conditions de santé et de sécurité inadéquates sur les sites de production pouvant entraîner un accident sur le lieu de travail	Santé et Sécurité
Pollution sur le site	Environnement

⁽¹⁾ Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2019, valeur de référence 5,7 TeqCO₂

⁽²⁾ Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2021, valeur de référence 9,5 TeqCO₂

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	Distribution
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.

5.7.4 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 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 2025. Elle couvre notamment les périmètres du Devoir de vigilance (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement).

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.

5.7.5 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.

ÉTATS FINANCIERS

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2025	220
6.1.1	États de synthèse	220
6.1.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	224
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	276
6.3	COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2025	282
6.3.1	États de synthèse	282
6.3.2	Notes annexes aux comptes sociaux	285

6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	310
6.5	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	316
6.6	RÉSULTATS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	318

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2025

6.1.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

Bilan

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Net 31/03/25	Net 31/03/24
Goodwill	17 à 20	56,7	73,3
Autres immobilisations incorporelles	21 à 23	2 266,3	2 075,4
Immobilisations corporelles	24 à 25	145,6	164,3
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	26 à 27	248,4	278,4
Participation dans les entreprises associées		—	—
Actifs financiers non courants	37	57,2	50,9
Actifs d'impôt différé	30	258,4	186,6
Actifs non courants		3 032,5	2 828,9
Stocks et en-cours	10	8,5	8,8
Clients et comptes rattachés	5	409,8	746,2
Autres créances	12/31	193,4	247,0
Actifs financiers courants	37	0,9	0,1
Actifs d'impôt exigible		64,9	85,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36	990,0	1 205,2
Actifs courants		1 667,5	2 292,7
TOTAL ACTIF		4 699,9	5 121,6

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/03/25	31/03/24
Capital social	46 à 47	10,1	9,9
Primes		712,7	675,0
Réserves consolidées	49 à 50	1 231,2	1 034,0
Résultat consolidé		-159,0	157,8
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		1 795,0	1 876,6
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	51	2,9	2,6
Total capitaux propres		1 797,9	1 879,3
Provisions	33	12,8	21,9
Engagements envers le personnel	14	22,3	20,3
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	36	1 834,3	2 082,4
Passifs d'impôt différé	30	38,5	36,9
Autres passifs non courants	33	3,8	23,3
Passifs non courants		1 911,8	2 184,8
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	36	332,0	427,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	177,7	157,1
Autres dettes	6/33	452,2	450,2
Dettes d'impôt exigible		28,3	22,8
Passifs courants		990,2	1 057,5
TOTAL PASSIF		4 699,9	5 121,6

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/03/25	% du CA	31/03/24	% du CA
Chiffre d'affaires	4	1 899,2	100 %	2 300,9	100 %
Coût des ventes		-202,7		-204,2	
Marge brute		1 696,5	89 %	2 096,7	91 %
Frais de recherche et développement	8	-1 071,0		-1 071,0	
Frais de marketing	8	-387,7		-413,3	
Frais administratifs et informatiques	8	-267,9		-291,1	
Résultat opérationnel courant		-30,1	-2 %	321,2	14 %
Autres charges opérationnelles non courantes	9	-52,6		-7,7	
Autres produits opérationnels non courants	9	—		—	
Résultat opérationnel		-82,6	-4 %	313,6	14 %
Intérêts sur opérations de financement		-106,3		-74,8	
Produits de trésorerie		46,3		24,9	
Coût de l'endettement financier net		-59,9		-49,8	
Résultat de change		-0,7		-6,2	
Autres charges financières		-9,8		-12,5	
Autres produits financiers		6,5		9,6	
Résultat financier	35	-64,0	-3 %	-58,9	-3 %
Quote-part de résultat des entreprises associées		—		—	
Impôt sur les résultats	28 à 29	-12,1	-1 %	-96,8	-4 %
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		-158,7	-8 %	157,9	7 %
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		-159,0		157,8	
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	51	0,2		0,1	
Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère	52				
Résultat de base par action (en euros)		-1,25		1,27	
Résultat dilué par action (en euros)		-1,25		1,24	

État du résultat global

(en millions d'euros)	31/03/25	31/03/24
Résultat net de la période	-158,7	157,9
Éléments reclassés ultérieurement en résultat net	-27,0	4,2
Écart de change survenant lors de la conversion des activités à l'étranger	-27,8	5,0
Part efficace de la variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	0,8	-0,8
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés en résultat net	—	—
Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net	1,0	-0,9
Écarts actuariels sur engagements de retraite	1,5	-1,1
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement non reclassés en résultat net	-0,4	0,3
Autres résultats non ultérieurement reclassés en résultat net	-0,1	—
Autres éléments du résultat global	-25,9	3,3
RÉSULTAT GLOBAL AU TITRE DE LA PÉRIODE	-184,7	161,2
Attribuable aux		
■ Propriétaires de la société mère	-184,9	161,1
■ Participations ne donnant pas le contrôle	0,2	0,1

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Attribuables aux propriétaires de la société mère							Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Réserves consolidées								
	Capital	Primes	Réserves	Opération sur actions propres	Écarts de conversion	Résultat de l'exercice	Total Part du Groupe		
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	—
Païement 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
Résultat net	—	—	—	—	—	-159,0	-159,0	0,2	-158,7
Autres éléments du résultat global	—	—	1,9	—	-27,8	—	-25,9	—	-25,9
Résultat global	—	—	1,9	—	-27,8	-159,0	-184,9	0,2	-184,7
Affectation du résultat consolidé N-1	—	—	157,8	—	—	-157,8	—	—	—
Variation de périmètre	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de capital de l'entreprise consolidante	0,3	37,7	—	—	—	—	38,0	—	38,0
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Païement en actions (IFRS 2)	—	—	54,5	—	—	—	54,5	—	54,5
Composante capitaux propres	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Ventes et achats d'actions propres	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Engagement d'achats de titres de minoritaires	—	—	10,8	—	—	—	10,8	—	10,8
SITUATION AU 31/03/2025	10,1	712,7	1 421,3	-118,6	-71,5	-159,0	1 795,0	2,9	1 797,9

Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	31/03/25	31/03/24
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Résultat net consolidé		-158,7	157,9
Quote-part de résultat des entreprises associées		—	—
Dotations nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles	17/21/24/26	710,7	776,0
Provisions nettes	5/10/14/33	-7,8	-4,6
Coût des paiements fondés sur des actions	15	54,5	59,6
Plus ou moins-values de cession		2,5	0,5
Autres produits et charges calculés		33,1	17,2
Charge d'impôt	28	12,1	96,8
Capacité d'autofinancement		646,3	1 103,4
Stocks	10	1,9	20,0
Clients	5	339,1	-480,8
Autres actifs (hors IDA)	31	76,0	-43,7
Fournisseurs	11	21,1	39,0
Autres passifs (hors IDP)	33	7,9	61,5
Produits et charges constatés d'avance	6/12	12,4	-51,2
Variation de BFR lié à l'activité		458,4	-455,2
Charge d'impôt exigible	28	-95,9	-110,7
Trésorerie provenant des activités opérationnelles *		1 008,9	537,6
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décassements liés aux développements internes et externes	22	-796,9	-887,0
Décassements liés aux autres immobilisations incorporelles	22	-12,9	-88,7
Décassements liés aux immobilisations corporelles	25	-29,0	-27,5
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		0,8	0,1
Décassements liés aux acquisitions d'actifs financiers	37	-9,5	-5,6
Remboursement des prêts et autres actifs financiers	37	1,6	1,0
Variation de périmètre		—	—
Trésorerie provenant des activités d'investissement		-846,0	-1 007,6
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement			
Nouveaux emprunts	36	733,7	1 170,8
Remboursement des emprunts de location		-43,1	-43,9
Remboursement des emprunts bancaires	36	-1 072,0	-978,5
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		38,0	44,9
Opérations sur actions propres	49	—	11,5
Trésorerie provenant des activités de financement		-343,5	204,7
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE			
		-180,6	-265,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 202,4	1 464,6
Effet de change		-32,6	3,1
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE		989,2	1 202,4
* Dont intérêts payés		-78,0	-57,7

La trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/25	31/03/24
Trésorerie et équivalents de trésorerie	990,0	1 205,2
Découverts bancaires	-0,7	-2,8
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE	989,2	1 202,4

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	225	Note 27	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	253
Note 2	Principales variations de périmètre	228	Note 28	Analyse de l'impôt	254
Note 3	Périmètre de consolidation	228	Note 29	Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt comptabilisé	254
Note 4	Chiffre d'affaires	229	Note 30	Impôts différés	255
Note 5	Créances clients et comptes rattachés	231	Note 31	Autres créances	257
Note 6	Produits constatés d'avance	232	Note 32	Transfert d'actif financier	257
Note 7	Informations sectorielles	232	Note 33	Autres passifs	258
Note 8	Charges opérationnelles par destination	234	Note 34	Transaction parties liées	259
Note 9	Autres produits et charges opérationnels non courants	234	Note 35	Gains et pertes relatifs aux actifs et passifs financiers	260
Note 10	Stocks	235	Note 36	Endettement financier net	261
Note 11	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	235	Note 37	Actifs financiers	264
Note 12	Charges constatées d'avance	236	Note 38	Couvertures des flux de trésorerie et autres instruments dérivés	266
Note 13	Charges de personnel	236	Note 39	Risque de taux d'intérêt	268
Note 14	Avantages au personnel	237	Note 40	Risque de liquidités	268
Note 15	Rémunération en actions et assimilées	238	Note 41	Covenants	269
Note 16	Rémunération des mandataires sociaux (transaction avec les parties liées)	242	Note 42	Risque de change	269
Note 17	Perte de valeur des goodwill	243	Note 43	Risque de crédit et de contrepartie	270
Note 18	Goodwill	243	Note 44	Risque du marché des actions	271
Note 19	Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables	244	Note 45	Hiérarchies des justes valeurs d'actifs et passifs financiers	271
Note 20	Sensibilité des valeurs recouvrables	244	Note 46	Capital	272
Note 21	Dotations aux amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	246	Note 47	Nombre d'actions	272
Note 22	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles	246	Note 48	Dividendes	272
Note 23	Valeur recouvrable des marques	250	Note 49	Actions propres	272
Note 24	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	250	Note 50	Réserve de conversion	272
Note 25	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	251	Note 51	Participations ne donnant pas le contrôle	273
Note 26	Dotations aux amortissements et dépréciations des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	253	Note 52	Résultat par action	273
			Note 53	Engagements hors bilan liés au financement du Groupe	274
			Note 54	Engagements hors bilan envers les salariés du Groupe	274
			Note 55	Locations	274
			Note 56	Autres engagements	275

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

Août 2024 : Émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 75 M€ par le biais d'un abondement de la souche obligataire arrivant à maturité le 24 novembre 2027

Le Conseil d'administration du 15 mai 2024 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 75 M€ à taux fixe, portant le montant de la souche à échéance du 24 novembre 2027 à 675 M€. Les principales caractéristiques de cette émission du 13 août sont présentées en note 36. Endettement financier net.

Septembre 2024 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 7 février 2024 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 20 septembre 2024, Ubisoft Entertainment a créé 2 299 949 actions (1 000 000 formule FCPE et 1 299 949 formule actionnariat direct (AD)+SAR) au prix de 16,52 €.

Septembre 2024 : Remboursement des OCÉANES arrivées à échéance

Le 24 septembre 2024, Ubisoft Entertainment SA a procédé au remboursement des OCÉANES en circulation arrivées à échéance pour un montant de 250 millions d'euros.

Septembre 2024 : Mise à jour des objectifs financiers

Suite au décalage d'*Assassin's Creed Shadows* et au lancement plus faible que prévu de *Star Wars Outlaws*, une révision des objectifs financiers pour l'exercice 2024-25 a été communiquée le 25 septembre 2024. Le Groupe prévoit désormais un net bookings d'environ 1,95 milliard d'euros, ainsi qu'un résultat opérationnel Non-IFRS et un free cash-flow proches de l'équilibre.

Octobre 2024 : Remboursement partiel de la ligne de crédit à échéance 2025

Le 25 octobre 2024, Ubisoft Entertainment SA a procédé à un second remboursement partiel de la ligne de crédit de 325 M€ à échéance 2025 pour un montant de 64 millions d'euros, le capital restant dû est de 153,5 M€ au 31 mars 2025.

Décembre 2024 : Arrêt du jeu *XDefiant* et fermeture de studios

Le 4 décembre 2024, Ubisoft Entertainment SA a annoncé l'arrêt du jeu *XDefiant* et la fermeture des studios de San Francisco et d'Osaka ainsi qu'une réduction des activités de production du studio de Sydney.

Janvier 2025 : Mise à jour des objectifs financiers

Suite à l'annonce du décalage d'un mois de la sortie d'*Assassin's Creed Shadows*, désormais au 20 mars 2025, le Groupe prévoit un net bookings d'environ 1,9 milliard d'euros.

Mars 2025 : Annonce de la transformation du modèle opérationnel avec la création d'une filiale et l'apport de 1,16 milliard d'euros par Tencent

Le 27 mars 2025, Ubisoft a annoncé l'accélération de sa transformation avec la création d'une filiale dédiée regroupant ses marques *Assassin's Creed*, *Far Cry* et *Tom Clancy's Rainbow Six*. La nouvelle filiale inclura les équipes développant les trois franchises basées à Montréal, Québec, Sherbrooke, Saguenay, Barcelone et Sofia ainsi que le back-catalogue, les jeux actuellement en développement et tout nouveau jeu à développer. Une licence mondiale, exclusive et perpétuelle sera accordée à la filiale par Ubisoft Entertainment SA concernant la propriété intellectuelle en relation avec les trois franchises. Tencent investira 1,16 milliard d'euros pour une participation minoritaire d'environ 25 % dans la nouvelle filiale. La finalisation de la transaction est prévue d'ici la fin de l'année 2025.

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 2025 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 14 mai 2025. Ils seront soumis pour approbation à l'Assemblée générale du 10 juillet 2025.

6.1.2.2 Base de préparation des états financiers du 31 mars 2025

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 2025 sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne à cette date.

Les principes comptables retenus au 31 mars 2025 sont les mêmes que ceux retenus pour les états financiers consolidés au 31 mars 2024, 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 2024.

Les principes retenus pour l'établissement des informations financières au 31 mars 2025 résultent de l'application :

- de toutes les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2025 et d'application obligatoire au 1^{er} avril 2024 ;
- 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.

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.

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.

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.

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.

6.1.2.3 Textes dont l'application n'est pas obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2024 et appliqués par anticipation

Néant.

6.1.2.4 Normes et interprétations nouvelles applicables à compter du 1^{er} avril 2024 et non appliquées par anticipation

Ubisoft n'a pas opté pour une application anticipée des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations publiées au 31 mars 2025 :

- 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.

Ces amendements n'ont pas eu d'impacts significatifs sur les comptes consolidés.

6.1.2.5 Normes et interprétations publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne mais non encore applicables au 31 mars 2025

■ amendements à IAS 21 – Absence de convertibilité.

Une analyse des impacts de ces amendements est en cours, mais le Groupe n'attend pas d'incidences matérielles sur les comptes consolidés.

6.1.2.6 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
Notes 19 - 20 - 23	Hypothèses clés utilisées pour la détermination et la sensibilité des valeurs recouvrables
Note 21	Dotations aux autres amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles
Note 14	Avantages au personnel
Note 15	Rémunérations en actions et assimilées
Note 33	Provisions
Note 4	Chiffre d'affaires
Note 30	Impôts différés
Notes 26 - 27 - 36	Contrats de location

6.1.2.7 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 2024.

Estimation complémentaire

Néant.

Autres éléments affectant la comparabilité

Néant.

Évaluation de la charge d'impôt

Le Groupe entre dans le champ d'application des nouvelles règles GLOBE et de l'imposition minimum mondiale de 15 % (Pilier 2) adoptées par 140 pays de l'OCDE, transposées en droit français

dans le Code général des impôts par l'article 33 de la Loi de finances pour 2024. 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 peut bénéficier des règles simplificatrices et transitoires qui s'appliquent sur la période allant du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2027.

Dans le cadre de l'application d'IAS 34, la charge d'impôt courant complémentaire due au titre de Pilier 2 a été intégrée dans le calcul du taux effectif d'impôt utilisé au 31 mars 2025. Celle-ci n'est pas significative. Le Groupe continue à appliquer les amendements à IAS 12.

6.1.2.8 Principales variations de périmètre et périmètre de consolidation

NOTE 2 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Acquisitions de sociétés

Néant.

Levée d'options d'achat

Néant.

Ouvertures de filiales

Avril 2024 : Création de la succursale de la société Kolibri Games GmbH en France.

Septembre 2024 : Création de la filiale Ubisoft One SAS en France, renommée Ubisoft Nova SAS en février 2025.

Mars 2025 : Création de la filiale Divertissements Ubisoft Nova Inc. au Canada en mars 2025.

Fusions et liquidations de filiales

Juin 2024 : Fusion de la société Solitaire Games Studio SAS avec la société Green Panda Games SAS.

Juillet 2024 : Fusion de la société Green Panda Games SAS avec la société Ubisoft Mobile Games SARL.

Novembre 2024 : Liquidation de la société Ubisoft SPA en Italie.

Mars 2025 : Liquidation de la société Ubisoft BV aux Pays-Bas.

Les fusions et liquidations sont sans impact sur les comptes consolidés de l'exercice.

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 mars 2025, 70 entités sont consolidées (72 entités au 31 mars 2024).

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
i3D.net BV	Pays-Bas	96,67 %	96,67 %	IG	Cloud Gaming
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

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 2025, 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	31/03/25		31/03/24		Variation	Évolution taux courant	Évolution taux constant
	en M€	en %	en M€	en %			
Digital	1 650,9	87 %	2 007,2	87 %	-356,2	-17,7 %	-18,1 %
Ventes physiques	150,0	8 %	183,1	8 %	-33,1	-18,1 %	-18,5 %
Prestations de services	67,4	4 %	84,2	4 %	-16,8	-20,0 %	-19,7 %
Licences	30,9	2 %	26,4	1 %	4,5	17,2 %	16,7 %
TOTAL	1 899,2	100 %	2 300,9	100 %	-401,6	-17,5 %	-17,8 %

Le chiffre d'affaires a diminué de 17,5 % à taux de change courant, et de 17,8 % à taux de change constant entre le 31 mars 2024 et le 31 mars 2025.

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, pour laquelle 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	751,5	-339,1	—	—	0,1	412,4
TOTAL AU 31/03/25	751,5	-339,1	—	—	0,1	412,4
TOTAL AU 31/03/24	269,6	480,8	—	—	1,0	751,5

La variation du poste clients est principalement liée au paiement des contrats de partenariat en solde au 31 mars 2024.

Provisions	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Clients et comptes rattachés	5,3	1,7	-4,4	—	—	—	2,6
TOTAL AU 31/03/25	5,3	1,7	-4,4	—	—	—	2,6
TOTAL AU 31/03/24	1,3	5,0	-1,0	—	—	—	5,3

La valeur nette des créances clients est détaillée 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	409,8	374,7	24,1	0,1	4,4	6,7
TOTAL AU 31/03/25	409,8	374,7	24,1	0,1	4,4	6,7
TOTAL AU 31/03/24	746,2	685,5	23,9	13,6	2,7	20,4

Risque de crédit

Le chiffre d'affaires total du Groupe est constitué à hauteur de 86,9 % par les distributeurs digitaux.

Le premier client d'Ubisoft représente 20 % du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe, les 5 premiers 70 % et les 10 premiers 78 %.

Compte tenu de la qualité des contreparties relatives au chiffre d'affaires digital et de l'assurance-crédit couvrant 89 % 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 d'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)}	128,2	61,7	-69,1	—	-0,2	—	120,6
Ventes digitales différées ⁽³⁾	7,8	14,8	-7,8	—	—	—	14,8
Autres produits constatés d'avance	4,6	3,6	-0,6	—	—	—	7,6
TOTAL AU 31/03/25	140,6	80,1	-77,5	—	-0,1	—	143,1
TOTAL AU 31/03/24	195,4	196,1	-251,3	—	0,3	—	140,6

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

	31/03/25				31/03/24			
	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Intersecteurs	Groupe	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Intersecteurs	Groupe
Chiffre d'affaires	577,5	1 321,7	—	1 899,2	518,3	1 782,6	—	2 300,9
Ventes intersecteurs ⁽¹⁾	937,3	68,1	-1 005,3	—	1 345,0	44,1	-1 389,1	—
Ventes	1 514,7	1 389,8	-1 005,3	1 899,2	1 863,3	1 826,7	-1 389,1	2 300,9
Coût des ventes	-28,5	-174,3	—	-202,7	-29,3	-174,9	—	-204,2
Marge brute	1 486,3	1 215,6	-1 005,3	1 696,5	1 834,0	1 651,8	-1 389,1	2 096,7
Frais de recherche et développement	-1 044,9	15,6	—	-1 029,2	-1 022,7	-3,2	—	-1 025,8
Frais de marketing	-92,6	-292,1	—	-384,7	-99,8	-310,1	—	-409,9
Frais administratifs et informatiques	-169,7	-88,4	—	-258,1	-190,0	-90,0	—	-280,1
Charges intersecteurs ⁽¹⁾	-198,7	-806,6	1 005,3	—	-220,7	-1 168,4	1 389,1	—
Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions	-19,6	44,1	—	24,4	300,8	80,1	—	380,9
Rémunérations payées en actions ⁽²⁾	-54,5	—	—	-54,5	-59,6	—	—	-59,6
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	-74,1	44,1	—	-30,1	241,2	80,1	—	321,2

(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

	31/03/25			31/03/24		
	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Total	Édition/ Production/ Cloud gaming	Publishing	Total
Goodwill	56,7	—	56,7	73,3	—	73,3
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	2 408,0	3,9	2 411,9	2 233,0	6,6	2 239,6
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	242,1	6,3	248,4	274,4	4,0	278,4
Actifs financiers non courants	47,2	10,0	57,2	41,2	9,7	50,9
Actifs d'impôt différé	232,3	26,1	258,4	147,5	39,2	186,6
Actifs non courants	2 986,3	46,2	3 032,5	2 769,4	59,5	2 828,9
Actif circulant	186,7	425,0	611,7	448,3	553,7	1 002,0
Actifs financiers courants	0,9	—	0,9	0,1	—	0,1
Actifs d'impôt exigible	55,3	9,6	64,9	84,5	0,8	85,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	911,1	78,8	990,0	1 130,7	74,5	1 205,2
Actifs courants	1 154,0	513,4	1 667,5	1 663,7	629,0	2 292,7
TOTAL ACTIF	4 140,4	559,6	4 699,9	4 433,1	688,5	5 121,6

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

	31/03/25			31/03/24		
	France	Autres zones géographiques	Groupe	France	Autres zones géographiques	Groupe
Chiffre d'affaires	1 103,2	796,0	1 899,2	1 187,1	1 113,8	2 300,9

Actifs non courants par zone géographique

	31/03/25			31/03/24		
	France	Autres zones géographiques	Groupe	France	Autres zones géographiques	Groupe
Goodwill	—	56,7	56,7	—	73,3	73,3
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	2 220,9	191,0	2 411,9	2 039,2	200,4	2 239,6
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	108,2	140,2	248,4	119,0	159,4	278,4
Actifs financiers non courants	16,9	40,3	57,2	19,3	31,6	50,9
Actifs d'impôt différé	162,3	96,0	258,4	-106,4	293,0	186,6
ACTIFS NON COURANTS	2 508,3	524,2	3 032,5	2 071,1	757,8	2 828,9

6.1.2.9 Charges opérationnelles courantes et non courantes

NOTE 8 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR DESTINATION

On constate une augmentation de 0,1 M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 1 071,0 M€ (56,4 % du chiffre d'affaires) contre 1 071,0 M€ sur 2023-24 (46,5 %).

Le coût des ventes diminue de 1,5 M€ et atteint 202,7 M€ (10,7 % du chiffre d'affaires), par rapport à 204,2 M€ (8,9 %) sur l'exercice précédent.

Les frais de marketing et les frais administratifs et informatiques diminuent de 48,9 M€ et atteignent 655,5 M€ (34,5 % du chiffre d'affaires), par rapport à 704,5 M€ (30,6 %) sur l'exercice précédent :

- les dépenses variables de marketing s'élèvent à 272,0 M€ (14,3 % du chiffre d'affaires), par rapport à 286,7 M€ (12,5 %) sur 2023-24 ;
- les coûts de structure s'élèvent à 383,6 M€ (20,2 % du chiffre d'affaires) par rapport à 417,7 M€ (18,2 %) sur 2023-24.

Détail des dotations et reprises de provisions et amortissements par destination

Dotations nettes des reprises	31/03/25				
	Total	Coût des Ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	602,3	—	591,0	2,4	8,9
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	45,7	—	23,7	1,9	20,1
Dotations aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	45,9	—	31,0	2,5	12,4
Provisions sur clients	-2,7	—	—	-3,0	0,3
Provisions pour risques et charges	-8,7	—	-8,9	—	0,2
Provisions pour engagements de retraite	3,5	—	2,3	0,6	0,6
TOTAL AU 31/03/25	686,1	—	639,1	4,4	42,6
TOTAL AU 31/03/24	781,6	—	720,2	12,2	49,2

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 ;

- royalties 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

	31/03/25	31/03/24
Dotations et reprises pour dépréciation des goodwill	-16,7	—
Dotations et reprises pour dépréciation des marques	—	-0,2
Autres charges non courantes	-35,9	-7,5
TOTAL	-52,6	-7,6

Les autres charges opérationnelles non courantes comprennent la dépréciation de goodwill liée à l'activité Cloud gaming comptabilisée suite à la constatation d'indices de perte de valeur pour 16,7M€, des coûts de restructuration pour 26,1 M€ et 9,8 M€ d'honoraires de conseils et banques liés à la transformation du modèle opérationnel annoncée le 27 mars 2025.

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	12,2	-6,5	6,2	—	—	11,9
TOTAL AU 31/03/25	12,2	-6,5	6,2	—	—	11,9
TOTAL AU 31/03/24	32,1	-20,0	—	—	0,1	12,2

Dépréciations	Ouverture	Dotations/ Reprises	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Marchandises	3,4	—	—	—	3,4
TOTAL AU 31/03/25	3,4	—	—	—	3,4
TOTAL AU 31/03/24	13,6	-10,3	—	—	3,4

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	157,0	21,2	—	—	-0,7	177,5
Fournisseurs d'immobilisations	0,1	0,1	—	—	—	0,2
TOTAL AU 31/03/25	157,1	21,3	—	—	-0,7	177,7
TOTAL AU 31/03/24	123,1	34,3	-0,5	—	0,1	157,1

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 2025, ces engagements non versés sont de 8,6 M€ contre 8,4 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					Clôture
	Brut	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Brut
Charges constatées d'avance	44,3	-9,8	—	—	-0,1	34,4
TOTAL AU 31/03/25	44,3	-9,8	—	—	-0,1	34,4
TOTAL AU 31/03/24	48,3	-4,0	—	—	—	44,3

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 2025 (ensemble des salariés inscrits en fin de période) se répartissent comme suit :

Effectifs par zones géographiques	31/03/25	31/03/24
Amérique	5 976	6 257
Asie	2 750	3 008
EMEA	9 056	9 746
TOTAL	17 782	19 011

L'effectif moyen sur l'exercice 2024-25 est de 18 540 personnes.

	31/03/25	31/03/24
Salaires	1 078,8	1 154,2
Charges sociales ⁽¹⁾	266,1	274,5
Subventions et crédits d'impôt	-146,4	-179,0
Rémunérations payées en actions ⁽²⁾	54,5	59,6
TOTAL	1 253,1	1 309,3

(1) Le montant des charges sociales résultant des régimes à cotisations définies s'élève à 37,4 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	31/03/25	31/03/24
Canada	Crédits d'impôt *	114,4	123,1
France	Crédits d'impôt	15,2	30,7
	Subventions	0,7	0,6
Singapour	Subventions	4,8	10,8
Royaume-Uni	Crédits d'impôt	2,3	4,7
Autres		9,1	9,1
TOTAL		146,4	179,0

* 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	20,3	4,4	-1,5	-0,8	—	—	22,3
TOTAL AU 31/03/25	20,3	4,4	-1,5	-0,8	—	—	22,3
TOTAL AU 31/03/24	17,1	4,4	1,1	-2,4	—	—	20,3

* La variation est principalement liée au changement d'hypothèse sur le taux d'actualisation

Hypothèses

	Japon		Italie		France		Inde		Bulgarie		Philippines		Serbie	
	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24
Taux d'évolution annuel des salaires	5,10 %	5,10 %	5 % à 5,7 %	5 % à 5,7 %	1,50 % à 2 %	1,50 % à 2 %	8 %	10 %	10 %	5 %	4 %	4 %	8,5 %	8,5 %
Taux de turnover	11,76 %	11,76 %	Entre 8,9 % à 15 %	Entre 8,9 % à 15 %	< 49 ans : 5,75 % ≥ 49 ans : 1 %	< 49 ans : 5,75 % ≥ 49 ans : 1 %	18 %	< 30 ans : 24 % < 40 ans : 14 % ≥ 40 ans : entre 2 % et 0 %	< 30 ans : 15 % < 40 ans : 9 % ≥ 40 ans : entre 5 % et 2 %	< 30 ans : 15 % < 40 ans : 9 % ≥ 40 ans : entre 5 % et 2 %	Entre 4 % et 19 %	Entre 9 % et 13 %	10 %	10 %
Âge de départ à la retraite	60 ans	60 ans	67 ans	67 ans	67 ans *	63 à 67 ans *	60 ans	60 ans	62 ans et 65 ans	62 ans et 64,5 ans	60 ans	60 ans	60 à 64 ans	60 à 64 ans
Taux d'actualisation	3,72 %	3,32 %	3,72 %	3,32 %	3,72 %	3,32 %	6,55 %	7,20 %	4 %	4,5 %	6,31 %	6,05 %	6 %	6 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	20 ans	21 ans	24 à 31 ans	24 à 32 ans	30 ans	30 ans	31 ans	30 ans	30 ans	30 ans	29 ans	29 ans	31 ans	33 ans

* Âge de départ ouvrant droit à une retraite à taux plein

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 2024	529,8
Charges de personnel	54,5
Stock-options et attribution gratuite d'actions	51,1
MMO – Massive Multishare Ownership	3,4
CAPITAUX PROPRES AU 31 MARS 2025	584,3

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 2025 (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

	42 ^e plan		45 ^e plan		46 ^e plan	
Nombre total d'options attribuées	330 678		271 629		60 821	
Point de départ d'exercice des options	02/07/20 ⁽¹⁾		01/07/21		02/07/24 ⁽¹⁾	
Date d'expiration des options	01/07/24		30/06/25		01/07/25	
Maturité (en années)	5		5		5	
Volatilité	34 %		34 %		34 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %		0 %		0 %	
Taux de dividende estimé	0 %		0 %		0 %	
Taux de turnover annuel	0 %/5 %		5 %		0 %	
Prix d'exercice des options	69,55 €	69,70 €	68,45 €	73,40 €	68,59 €	76,50 €
	14,99 €/19,11 €/19,00 € ⁽²⁾	14,93 €/19,06 €/18,95 € ⁽²⁾				
Juste valeur de l'option			17,01 €	14,88 €	23,50 € ⁽³⁾	20,33 € ⁽³⁾
	France	Monde	France	Monde	France	Monde
Options au 01/04/24	154 038		205 292		10 137	
Options attribuées sur l'exercice	—		—		—	
Options levées durant l'exercice	—		—		—	
Options annulées sur l'exercice	-154 038		-11 508		—	
Options non encore exercées au 31/03/25	—		193 784		10 137	

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 42 / Plan 46 : 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

(3) 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

	47 ^e plan	48 ^e plan	Total
Nombre total d'options attribuées	55 673	4 009	
Point de départ d'exercice des options	08/12/24 ⁽⁴⁾	07/04/22	
Date d'expiration des options	07/12/25	06/04/26	
Maturité (en années)	5	5	
Volatilité	35 %	35 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %	0 %	
Taux de dividende estimé	0 %	0 %	
Taux de turnover annuel	0 %/5 %	0 %	
Prix d'exercice des options	77,76 €	66,94 €	
Juste valeur de l'option	21,25 €/21,00 € ⁽⁵⁾	16,21 €	14,14 €
	France	Monde	
Options au 01/04/24	16 388	4 009	389 864
Options attribuées sur l'exercice	—	—	—
Options levées durant l'exercice	—	—	—
Options annulées sur l'exercice	—	-4 009	-169 555
Options non encore exercées au 31/03/25	16 388	—	220 309

(4) Pour les Dirigeants mandataires sociaux (Plan 47), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4^e année du plan

(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 appréciée 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.

31/03/21				
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 (par action)	73,40 €	81,30 €	77,76 €	80,88 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/24	595 622	247	36 680	789
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-9 321	—	—	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-586 301	-247	-36 680	-789
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	—	—	—	—

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 (par action)	66,94 €	58,86 €	44,31 €	40,99 €/29,89 € ⁽¹⁾	47,23 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/24	46 091	891 194	25 581	74 373	13 805
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-737	-79 503	-208	-39 602	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	-12 793	-10 343	-6 907
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	45 354	811 691	12 580	24 428	6 898

(1) 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 %)		
				----- 3 ans		
Maturité – Période d'acquisition	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	4 ans	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)
Juste valeur de l'action (par action)	39,05 €	42,80 €	26,76 €	27,55 €/20,37 € ⁽²⁾	18,96 €	24,07 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/24	2 155	1 110 323	5 008	121 524	55 333	13 937
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-561	-78 329	—	-4 334	-10 317	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-719	-362 670	-2 505	-2 152	-24 445	-6 969
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	875	669 324	2 503	115 038	20 571	6 968

(2) 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					
Date d'attribution	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 %)
Juste valeur de l'action (par action)	26,58 €	25,50 €	24,85 €/18,37 € ⁽³⁾	19,81 €	19,08 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/24	1 411 209	46 296	167 949	22 980	68 148
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-126 143	-3 723	-4 365	-3 613	-1 253
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	1 285 066	42 573	163 584	19 367	66 895

(3) 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)

31/03/25					Total
Date d'attribution	15/05/24	16/09/24	13/12/24	06/02/25	
			2 ans (50 %) 3 ans (50 %)		
			----- 3 ans		
Maturité – Période d'acquisition	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	3 ans	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	
Juste valeur de l'action (par action)	23,04 €	11,61 €	12,27 €/8,83 € ⁽⁴⁾	11,15 €	
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	
Nombres d'actions attribuées au 01/04/24	—	—	—	—	4 709 244
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	1 479 978	133 521	144 358	12 493	1 770 350
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-91 159	-4 371	—	—	-457 539
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	-1 053 520
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	1 388 819	129 150	144 358	12 493	4 968 535

(4) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (13 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.

	31/03/25	31/03/24
Date d'attribution	20/09/24	18/09/23
Maturité – Période d'acquisition (en années)	5	5
Prix de référence	19,43 €	28,05 €
Prix de souscription	16,52 €	23,85 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	2 299 949	2 399 766
Montant de souscription		
■ Salariés	3,2 M€	5,1 M€
■ Abondement	0,6 M€	0,7 M€
Charge IFRS 2 nette d'abondement	3,4 M€	6,3 M€
Charge brute	3,9 M€	6,9 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 2025 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 599 448 € depuis le 1^{er} avril 2024 ;
- 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 2025 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

Sur décision du Conseil, aucune rémunération variable long terme n'a été attribuée au PDg et aux DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

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 1 718 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)	31/03/25	31/03/24
Avantages à court terme ⁽¹⁾	1 718	2 071
Rémunérations fondées sur des actions ⁽²⁾	790	150
TOTAL	2 508	2 221

(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 2024-25 s'élèvent à 684 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

Une dépréciation de goodwill liée à l'UGT Cloud Gaming a été enregistrée au cours de l'exercice clos au 31 mars 2025.

UGT	31/03/25	31/03/24
Cloud Gaming	-16,7	—
TOTAL	-16,7	—

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 2025 s'analyse comme suit :

UGT	31/03/25			31/03/24
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Édition/Production	23,8	—	23,8	23,8
Cloud gaming	49,6	-16,7	32,9	49,6
TOTAL	73,3	-16,7	56,7	73,3

La variation des goodwill au 31 mars 2025 s'analyse comme suit :

	31/03/25	31/03/24
Valeur brute en début de période	73,3	73,2
Variation de change	—	0,1
Valeur brute en fin de période	73,3	73,3
Cumul des pertes en début de période	—	—
Pertes de valeur	-16,7	—
Cumul des pertes en fin de période	-16,7	—
VALEUR NETTE DES GOODWILL	56,7	73,3

NOTE 19 HYPOTHÈSES CLÉS UTILISÉES POUR LA DÉTERMINATION DES VALEURS RECOUVRABLES

31 mars 2025

	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	9,35 %	
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	1,00 %

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 %	

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	60,3	42
Valeur nette comptable de l'UGT testée	23,8	32,9
Évolution des flux de trésorerie conduisant à une dépréciation	-59 %	-21 %
Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation	20 %	11 %
Taux de croissance à l'infini conduisant à une dépréciation	Non sensible	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 les 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 9,35 % au 31 mars 2025 (contre 8,90 % au 31 mars 2024).

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	31/03/25				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Logiciels internes en cours de commercialisation	528,7	—	528,7	—	—
Logiciels internes en cours de production	34,1	—	34,1	—	—
Développements extérieurs	27,1	—	27,1	—	—
Logiciels de bureautique	15,4	—	1,0	2,4	12,0
Droits de cloud streaming	4,5	—	—	—	4,5
Actifs numériques	-7,6	—	—	—	-7,6
Autres	0,1	—	0,1	—	0,1
TOTAL AU 31/03/25	602,3	—	591,0	2,4	8,9
TOTAL AU 31/03/24	677,6	—	657,8	2,6	17,2

NOTE 22 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE
DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Autres immobilisations incorporelles	31/03/25			31/03/24
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Logiciels internes en cours de commercialisation	2 059,1	-1 441,2	617,9	528,1
Développements extérieurs en cours de commercialisation	59,1	-52,0	7,1	4,1
Logiciels internes en cours de production	1 506,4	-56,0	1 450,3	1 327,5
Développements extérieurs en cours de production	9,7	—	9,7	24,9
Logiciels de bureautique	81,5	-47,1	34,4	26,1
Autres immobilisations incorporelles en cours	10,2	—	10,2	21,5
Droits de cloud streaming	67,8	-6,6	61,2	65,7
Marques	62,1	-4,4	57,7	56,8
Films	16,1	—	16,1	9,4
Actifs numériques	6,0	-5,1	1,0	10,5
Autres	1,0	-0,4	0,6	0,8
TOTAL	3 879,2	-1 612,8	2 266,3	2 075,4

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	1 764,0	0,1	-556,0	851,0	—	—	—	2 059,1
Développements extérieurs en cours de commercialisation	42,3	9,9 *	-13,3	20,2	—	—	—	59,1
Logiciels internes en cours de production	1 582,0	775,4	—	-851,0	—	—	—	1 506,4
Développements extérieurs en cours de production	24,9	5,0 *	—	-20,2	—	—	—	9,7
Logiciels de bureautique	72,4	2,0	-14,9	—	22,1	—	-0,2	81,5
Autres immobilisations incorporelles en cours	21,5	10,3	—	—	-21,5	—	—	10,2
Droits de cloud streaming	67,8	—	—	—	—	—	—	67,8
Marques	61,2	—	—	—	—	—	0,9	62,1
Films	15,2	6,8	-5,9	—	—	—	-0,1	16,1
Actifs numériques	23,2	0,5	-11,4	—	-6,2	—	—	6,0
Autres	1,3	—	-0,2	—	-0,1	—	—	1,0
TOTAL AU 31/03/25	3 675,8	810,0	-601,6	—	-5,7	—	0,7	3 879,2
TOTAL AU 31/03/24	3 297,0	975,8	-592,9	—	-5,1	—	1,1	3 675,8

* Dont 0,2 M€ de variation liée aux engagements garantis non versés

L'augmentation des logiciels internes en cours de production pour 775,4 M€ et des logiciels internes en cours de commercialisation pour 0,1 M€ se justifie par la production immobilisée de 775,3 M€ à laquelle s'ajoutent des écarts de change pour un montant de 0,2 M€.

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	1 236,0	528,7	-556,0	232,5	—	—	1 441,2
Développements extérieurs en cours de commercialisation	38,2	27,1	-13,3	—	—	—	52,0
Logiciels internes en cours de production	254,5	34,1	—	-232,5	—	—	56,0
Logiciels de bureautique	46,3	15,4	-14,9	0,5	—	-0,2	47,1
Droits de cloud streaming	2,1	4,5	—	—	—	—	6,6
Marques	4,4	—	—	—	—	—	4,4
Films	5,8	—	-5,9	—	—	—	—
Actifs numériques	12,7	-7,6	—	—	—	—	5,1
Autres	0,5	0,1	-0,2	-0,1	—	—	0,4
TOTAL AU 31/03/25	1 600,4	602,3	-590,1	0,4	—	-0,2	1 612,8
TOTAL AU 31/03/24	1 520,8	677,6	-592,8	-5,2	—	-0,1	1 600,4

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**

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation des actifs immobilisés
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 5 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.	Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable.
Moteurs et outils	Linéaire 5 ou 10 ans à partir de la date de mise en service.	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.
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie.	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.	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.
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>	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.
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.	Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.
Actifs numériques	Non applicable	<p>Les valeurs vénale 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	31/03/25			31/03/24
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Tom Clancy	40,4	—	40,4	39,5
Autres marques	21,7	-4,4	17,3	17,3
TOTAL	62,1	-4,4	57,7	56,8

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	9,35 %	
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 18 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	31/03/25				
	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	10,5	—	6,4	0,4	3,7
Matériel informatique et mobilier	33,9	—	17,0	1,5	15,4
Matériel de transport	0,1	—	—	—	—
TOTAL AU 31/03/25	45,7	—	23,7	1,9	20,1
TOTAL AU 31/03/24	49,5	—	27,2	2,0	20,3

NOTE 25 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	31/03/25			31/03/24
	Brut	Amortissements cumulés	Net	Net
Immobilisations corporelles				
Terrains	5,2	—	5,2	5,0
Constructions	45,4	-10,9	34,5	33,9
Machines et équipements	20,1	-12,9	7,2	7,2
Installations techniques	88,6	-54,6	34,0	40,0
Matériel informatique et mobilier	235,2	-175,4	59,8	69,5
Matériel de transport	0,4	-0,3	0,1	0,1
Immobilisations en cours	4,8	—	4,8	8,5
TOTAL	399,7	-254,1	145,6	164,3

Variations des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Terrains	5,0	—	—	—	—	0,2	5,2
Constructions	43,3	—	—	—	—	2,1	45,4
Machines et équipements	18,1	0,7	—	1,3	—	—	20,1
Installations techniques	99,9	4,1	-11,9	-1,1	—	-2,4	88,6
Matériel informatique et mobilier	299,1	19,7	-87,1	7,2	—	-3,7	235,2
Matériel de transport	0,4	0,1	-0,1	—	—	—	0,4
Immobilisations en cours	8,5	4,4	—	-8,0	—	—	4,8
TOTAL AU 31/03/25	474,2	29,0	-99,1	-0,6	—	-3,9	399,7
TOTAL AU 31/03/24	554,9	27,5	-53,6	-53,3	—	-1,3	474,2

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Constructions	9,4	1,3	—	—	—	0,3	10,9
Machines et équipements	10,9	2,0	—	—	—	—	12,9
Installations techniques	59,8	8,5	-10,7	-1,3	—	-1,7	54,6
Matériel informatique et mobilier	229,5	33,9	-85,0	-0,1	—	-2,9	175,4
Matériel de transport	0,3	0,1	-0,1	—	—	—	0,3
TOTAL AU 31/03/25	310,0	45,7	-95,8	-1,4	—	-4,3	254,1
TOTAL AU 31/03/24	367,0	49,5	-52,9	-53,3	—	-0,4	310,0

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 5
Mobilier de bureau	10
Matériel de transport	5

Dans le cadre de l'application de la norme 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) ;
- 3001 Weston Parkway, Cary, NC 27513, North Carolina (États-Unis).

Il n'y a aucune immobilisation corporelle en nantissement de dettes.

Au 31 mars 2025, 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	31/03/25				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	45,9	—	31,0	2,5	12,4
TOTAL AU 31/03/25	45,9	0,0	31,0	2,5	12,4
TOTAL AU 31/03/24	48,9	0,0	32,7	3,6	12,6

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	453,2	28,2	-34,8	-1,7	—	-5,6	439,5
TOTAL AU 31/03/25	453,2	28,2	-34,8	-1,7	—	-5,6	439,5
TOTAL AU 31/03/24	420,1	61,9	-28,1	—	—	-0,7	453,2

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	174,8	45,9	-26,3	-0,7	—	-2,6	191,1
TOTAL AU 31/03/25	174,8	45,9	-26,3	-0,7	—	-2,6	191,1
TOTAL AU 31/03/24	148,2	48,9	-21,8	—	—	-0,4	174,8

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

	31/03/25	31/03/24
Impôts exigibles	-95,9	-110,7
Impôts différés	83,7	13,9
TOTAL	-12,1	-96,8

Au sein du Groupe, il existe trois 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 2025, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 1 529,6 M€ et les amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI sur les dépenses de conception de logiciels à 853,8 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 2025, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 12,7 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 2025, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 6,7 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.

Le Groupe entre dans le champ d'application des nouvelles règles GloBE et de l'imposition minimum mondiale de 15 % (Pilier 2). La charge d'impôt courant complémentaire due à ce titre est non significative (58 K€). Le Groupe continue à appliquer les amendements d'IAS 12 prévoyant une exemption temporaire à la constatation d'imposition différée induite par Pilier 2.

NOTE 29 RAPPROCHEMENT ENTRE L'IMPÔT THÉORIQUE ET L'IMPÔT COMPTABILISÉ

	31/03/25
Résultat de la période	-158,7
Impôt sur les résultats	12,1
Résultat consolidé, hors impôt	-146,6
Impôt théorique (25,83 %)	-37,9
Régularisations d'impôts différés sur exercices antérieurs	-2,0
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et le résultat consolidé	
<i>Complément de salaires IFRS 2</i>	13,4
<i>Autres différences permanentes</i>	2,9
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et les résultats fiscaux	6,4
Taxation de sociétés étrangères à des taux différents	-1,0
Autres retraitements	
<i>Impact de la réforme fiscale américaine (Taxe incrémentale)</i>	15,8
<i>Crédits d'impôt</i>	-8,8
<i>Retenue à la source</i>	24,7
<i>Autres</i>	-1,3
TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	12,1
TAUX D'IMPÔT EFFECTIF	-8,28 %

NOTE 30 IMPÔTS DIFFÉRÉS

Détail par nature des impôts au bilan et au compte de résultat

	31/03/24	Variation en résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Variation en capitaux propres	Écart de conversion	Autres reclassements	31/03/25
Élimination marge sur immobilisations incorporelles ⁽¹⁾	58,1	6,2	—	—	—	—	64,3
Déficits	128,4	84,5	—	—	—	-36,4	176,5
Crédit d'impôt investissement ⁽²⁾	7,9	—	—	—	-0,2	-7,3	0,4
Différences temporelles fiscales	-7,8	0,8	-0,4	—	-0,3	24,8	17,1
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF	186,6	91,5	-0,4	—	-0,5	-18,9	258,4
Immobilisations incorporelles	-0,6	-0,1	—	—	—	—	-0,7
Crédits d'impôt et subventions	-38,3	-7,0	—	—	2,2	3,9	-39,1
Autres	2,0	-0,7	—	—	-0,1	—	1,2
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF	-36,9	-7,7	—	—	2,1	3,9	-38,5
TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ NET	149,8	83,7	-0,4	—	1,6	-15,0	219,8

(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) 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

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 *	48,9	125,6	174,5	—	—	—
Déficit autres filiales	0,6	1,4	2,0	—	—	—
Élimination de marge sur immobilisations incorporelles	3,9	60,5	64,3	—	—	—
Crédit d'impôt investissement	0,4	—	0,4	-0,1	-35,2	-35,3
Revenus différés	25,0	5,9	30,9	—	—	—
Différences temporelles et autres retraitements de consolidation	11,2	-25,0	-13,8	-0,1	-3,2	-3,2
TOTAL	90,1	168,3	258,4	-0,2	-38,4	-38,5

* 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

	31/03/25			31/03/24		
	Déficits activés	Déficits non activés	Total	Déficits activés	Déficits non activés	Total
Groupe fiscal France *	174,5	—	174,5	90,5	—	90,5
Impôts sur déficits préintégration filiales françaises	—	0,3	0,3	—	1,6	1,6
Impôts sur déficits filiales étrangères	2,0	—	2,0	1,6	1,7	3,3
TOTAL	176,5	0,3	176,8	92,0	3,3	95,4

* 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 2025, 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 2025, une dotation de 3 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.

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.

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	4,3	-3,0	—	—	—	1,3
TVA	113,7	-47,0	—	—	-0,1	66,7
Subventions à recevoir ⁽¹⁾	67,1	-10,2	7,7	—	-2,8	61,8
Autres créances fiscales et sociales	2,5	3,6	—	—	—	6,1
Autres	15,1	8,5	0,3	—	-0,9	23,1
Charges constatées d'avance ⁽²⁾	44,3	-9,8	—	—	-0,1	34,4
TOTAL AU 31/03/25	247,0	-57,8	8,0	—	-3,9	193,4
TOTAL AU 31/03/24	206,5	26,1	14,5	—	—	247,0

(1) Dont 46,9 M€ de subventions à recevoir au Canada

(2) Cf. détail note 12

Un montant de créances au titre des subventions à recevoir de 76,9 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	90,5
Valeur comptable des actifs résiduels	13,6
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	23,3	-9,9	-9,6	—	—	3,8
Dettes sociales	250,7	-36,3	—	—	-3,6	210,9
Dettes fiscales	50,8	8,2	—	—	0,2	59,2
Autres dettes	8,1	21,4	9,6	—	—	39,1
Produits constatés d'avance *	140,6	2,6	—	—	-0,1	143,1
TOTAL AU 31/03/25	473,5	-14,1	—	—	-3,4	456,0
TOTAL AU 31/03/24	481,2	-7,8	0,2	—	-0,1	473,5

* Cf. note 6

	31/03/25	Échéancier			
	Valeur comptable	< à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> à 5 ans
Autres passifs	456,0	416,1	31,6	4,8	3,4
TOTAL	456,0	416,1	31,6	4,8	3,4

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 (provision utilisée)	Reprises (provision non utilisée)	Écart de conversion	Clôture
Provisions pour autres risques financiers ⁽¹⁾	6,5	2,4	—	-2,6	—	-0,3	5,9
Autres provisions pour risques ⁽²⁾	15,4	3,2	—	-8,7	-2,9	-0,1	6,9
TOTAL AU 31/03/25	21,9	5,5	—	-11,3	-2,9	-0,4	12,8
TOTAL AU 31/03/24	20,9	8,7	0,5	-8,1	—	—	21,9

(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 Entertainment SA (France) : le contrôle concerne les exercices FY16 à FY22. 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 Inc (États-Unis) : le contrôle concerne les exercices FY21 et FY22 en lien avec une réclamation effectuée par la Société.

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

	31/03/25	31/03/24
Intérêts sur opérations de financement	-106,3	-74,8
Produits de trésorerie	46,3	24,9
Coût de l'endettement financier net	-59,9	-49,8
Résultat de change	-0,7	-6,2
Autres charges financières	-9,8	-12,5
Charges financières	-9,8	-12,5
Autres produits financiers	6,5	9,6
Produits financiers	6,5	9,6
TOTAL	-64,0	-58,9

Les autres produits financiers incluent 4,6 M€ de variation de juste valeur positive sur les participations minoritaires.

Les autres charges financières incluent 4,8 M€ de variation 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 2025, la dette financière est de 2 166 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 1 176 M€.

	31/03/25			31/03/24		
	Courant	Non courant	TOTAL	Courant	Non courant	TOTAL
Emprunts bancaires	276,2	115,5	391,7	21,6	425,0	446,6
Emprunts obligataires	10,8	1 471,8	1 482,6	259,2	1 381,7	1 640,9
OCÉANE 2019	—	—	—	248,6	—	248,6
OCÉANE 2022 ⁽¹⁾	4,2	442,4	446,6	4,2	432,8	437,0
OCÉANE 2023 ⁽¹⁾	4,6	364,3	368,9	4,6	350,1	354,7
Emprunt obligataire 2020 ⁽¹⁾	2,1	665,1	667,2	1,8	598,8	600,7
Emprunts résultant du retraitement des locations IFRS 16	44,2	247,0	291,2	43,4	275,7	319,1
Billets de trésorerie	—	—	—	100,0	—	100,0
Trésorerie passive	0,2	—	0,2	1,9	—	1,9
Intérêts courus	0,6	—	0,6	0,9	—	0,9
Instruments dérivés sur opérations de couverture ⁽²⁾	0,1	—	0,1	0,4	—	0,4
Total dettes financières (A)	332,0	1 834,3	2 166,3	427,4	2 082,4	2 509,8
Liquidités en Banques et Caisses	469,1	—	469,1	1 124,1	—	1 124,1
Placements à moins de 3 mois ⁽³⁾	520,9	—	520,9	81,1	—	81,1
Total trésorerie positive (B)	990,0	—	990,0	1 205,2	—	1 205,2
TOTAL ENDETTEMENT NET (A-B)			1 176,3			1 304,6
TOTAL ENDETTEMENT NET HORS DÉRIVÉS			1 176,3			1 304,2
Dettes à taux fixe			1 859,9			2 036,1
Dettes à taux variable			306,4			473,8

(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 à échéance novembre 2027

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.

Le Conseil d'administration du 15 mai 2024 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 75 M€ par le biais d'un abondement de la souche obligataire arrivant à maturité le 24 novembre 2027 portant l'ensemble de la souche à un montant de 675 M€.

	Souche initiale	Abondement
Nombre et montant nominal :	6 000 obligations de 100 000 € de nominal	750 obligations de 100 000 € de nominal
Durée de l'emprunt :	7 ans	3 ans
Date de jouissance et règlement :	24 novembre 2027	
Intérêts :	0,878 %	

ÉTATS FINANCIERS

► Comptes consolidés au 31 mars 2025

Principales caractéristiques des émissions d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

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€. 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 :	2 478,8492 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.

Trésorerie nette

	31/03/25	31/03/24
Liquidités en Banques et Caisses	469,1	1 124,1
Placements à moins de 3 mois	520,9	81,1
Découverts bancaires et crédits court terme	-0,7	-2,8
TRÉSORERIE NETTE	989,2	1 202,4

Variation des dettes financières

Passifs financiers courants et non courants	Ouverture passage	Augmentation	Diminution	Écart de conversion	Clôture passage
Emprunts bancaires	446,6	30,7	-85,6	—	391,7
Emprunts obligataires	1 640,9	91,7	-250,0	—	1 482,6
Emprunts résultant du retraitement des locations IFRS 16	319,1	28,1	-51,6	-4,4	291,2
Billets de trésorerie	100,0	638,0	-738,0	—	—
Découverts bancaires et crédits court terme	1,9	—	-1,8	—	0,2
Intérêts courus	0,9	—	-0,3	—	0,6
Instruments dérivés sur opérations de couverture	0,4	—	-0,3	—	0,1
TOTAL AU 31/03/25	2 509,8	788,5	-1 127,6	-4,4	2 166,3
TOTAL AU 31/03/24	2 462,3	1 106,2	-1 058,2	-0,5	2 509,8

Emprunts résultant du retraitement des locations par devise

Emprunts résultant du retraitement des locations (en équivalent M€)	CAD	EUR	USD	GBP	Autres devises	Total
31/03/25	75,8	143,5	7,4	2,6	61,9	291,2
31/03/24	82,2	153,5	4,8	4,5	74,2	319,1

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	31/03/25			31/03/24
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Dépôts et cautionnements	8,9	—	8,9	9,5
Autres actifs financiers long terme *	48,0	—	48,0	41,0
Autres créances immobilisées	0,3	—	0,3	0,3
TOTAL	57,2	—	57,2	50,9

* 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	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Dépôts et cautionnements	9,5	0,9	-1,5	—	—	-0,1	8,9
Autres actifs financiers long terme	41,0	13,8	-5,7	—	—	-1,2	48,0
Autres créances immobilisées	0,3	0,5	-0,1	-0,3	—	—	0,3
TOTAL AU 31/03/25	50,9	15,2	-7,3	-0,3	—	-1,3	57,2
TOTAL AU 31/03/24	53,7	8,0	-10,8	—	—	—	50,9

Actifs financiers courants	31/03/25			31/03/24
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Instruments dérivés sur opérations de change *	0,9	—	0,9	0,1
TOTAL	0,9	—	0,9	0,1

* 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 :

IFRS 9	
Catégories	Ubisoft
Actifs à la juste valeur par le résultat	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trésorerie et équivalent : <ul style="list-style-type: none"> • 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"> ■ Trésorerie et équivalent : <ul style="list-style-type: none"> • dépôts à vue (rémunérés ou non) • compte à terme ■ 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 juste valeur 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

Ils comprennent les dépôts à vue, les comptes à terme, les dépôts et cautionnements et les créances d'exploitation.

Ces actifs sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Actifs évalués à la juste valeur**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent, 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.

Actifs financiers de gestion de trésorerie

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.

Les achats et ventes d'actifs financiers de gestion de trésorerie sont comptabilisés à la date de transaction.

Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

Conformément à la norme IFRS 9 – Instruments financiers, les actifs financiers détenus par le Groupe sont analysés en fonction du modèle économique et de ses objectifs :

- actifs évalués au coût amorti : actifs financiers détenus en vue d'encaisser les flux de trésorerie contractuels ;
- actifs évalués à la juste valeur : actifs financiers détenus en vue de leur revente, et pour encaisser les flux de trésorerie contractuels.

La classification dépend de la nature et de l'objectif de chaque actif financier : elle est déterminée lors de sa comptabilisation initiale.

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 ;
- 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'intérêt).

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.

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 2025 ainsi que leurs effets sur les comptes sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Instruments de couverture	Risque de change	Risque de taux	Total
Élément couvert	Prêts / avances	Emprunts bancaires	
Valeur comptable à l'actif	0,6	0,3	0,9
Valeur comptable au passif	-0,1	—	-0,1
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

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 2025, la dette du Groupe est constituée principalement d'emprunts obligataires à taux fixe, de prêts, d'emprunts de type Schuldschein 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 2025 des financements suivants :

	Disponible	31/03/25
Emprunt obligataire 2020	675,0	665,1
OCÉANE 2022	481,3	442,4
OCÉANE 2023	494,5	364,3
Emprunts de type Schuldschein	200,0	199,7
Emprunt BPI	35,4	35,4
Billet de trésorerie	300,0	—
Crédit Syndiqué	300,0	—
Lignes bilatérales	153,5	153,2
TOTAL	2 639,8	1 860,1

Analyse des passifs financiers par maturité

	31/03/25		Échéancier			
	Valeur comptable	Total flux contractuel	< à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> à 5 ans
Passifs financiers courants et non courants						
Emprunts bancaires	391,7	405,5	284,6	59,7	61,1	—
Emprunts obligataires	1 482,6	1 802,1	31,3	31,3	1 221,0	518,5
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples)	291,2	291,2	44,2	44,7	122,6	79,7
Trésorerie passive	0,2	0,2	0,2	—	—	—
Intérêts courus	0,6	0,6	0,6	—	—	—
Instruments dérivés passifs						
Instruments dérivés sur opérations de couverture	0,1	30,4	30,4	—	—	—
TOTAL	2 166,3	2 529,9	391,2	135,8	1 404,8	598,1

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 2025, 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 2025, 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 :

	31/03/25		31/03/24	
	GBP	SEK	GBP	SEK
Couvertures à terme *	0,4	0,2	0,1	-0,1
DÉRIVÉS DE CHANGE QUALIFIÉS DE COUVERTURE	0,4	0,2	0,1	-0,1
dont en juste valeur (impact résultat)	0,4	0,2	0,1	-0,1
dont en cash-flow hedge (impact OCI)	—	—	—	—

* 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
12	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5492	Achat à terme
3	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5489	Achat à terme
25	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5536	Achat à terme
35	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5536	Achat à terme
35	GBP	Mars 2025	Avril 2025	0,8448	Achat à terme
40	SEK	Octobre 2024	Avril 2025	11,3486	Achat à terme
1	SEK	Octobre 2024	Avril 2025	11,3976	Achat à terme
20	SEK	Mars 2025	Septembre 2025	10,8268	Achat à terme
30	SEK	Mars 2025	Septembre 2025	10,8281	Achat à terme
15	SGD	Mars 2025	Avril 2025	1,4523	Achat à terme
-8	USD	Mars 2025	Avril 2025	1,0811	Vente à terme

Exposition au risque de change

(en millions de devises)	USD	GBP	CAD
Position nette avant gestion *	626,0	-5,1	-387,7
Position nette après gestion	626,0	-5,1	-387,7

* Position transactionnelle estimée par toute opération devant donner lieu à un paiement ou une recette future à échéance sur l'exercice 2025-26

Impact d'une variation de +/-1 % des principales devises sur le chiffre d'affaires et sur le résultat d'exploitation

Devise	Impact sur le CA (en millions d'euros)	Impact sur le résultat d'exploitation (en millions d'euros)
USD	9,2	5,0
GBP	0,3	-0,4
CAD	0,2	-3,9

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	31/03/25			31/03/24
		Valeur comptable	Provisions	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Créances clients	5	412,4	-2,6	409,8	746,2
Autres créances d'exploitation courantes	31	193,4	—	193,4	247,0
Instruments dérivés sur opérations de change	37	0,9	—	0,9	0,1
Actifs d'impôt exigible		64,9	—	64,9	85,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36	990,0	—	990,0	1 205,2

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 86,9 % 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 89 % du chiffre d'affaires physique du Groupe à fin mars 2025.

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 2025, 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 11 juillet 2024 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
19 ^e résolution	Acheter ou faire racheter par la Société ses propres actions	18 mois
20 ^e résolution	Réduire le capital social par annulation d'actions	18 mois

Dans le cadre de la prorogation du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, portant sur un solde de 1 755 907 actions, le Groupe peut dénouer ce contrat par livraison des titres à échéance 2027 ou de manière anticipée au prix de 66 €.

Selon IAS 32, ce contrat est qualifié d'instrument de capitaux propres et porté en diminution des capitaux propres du Groupe.

Au 31 mars 2025, la Société ne détient pas 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	31/03/25		31/03/24	
			Coût amorti	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur
Actifs à la juste valeur par le résultat						
Instruments dérivés sur opérations de change	37	2		0,9		0,1
Autres actifs financiers long terme	37	2		48,0		41,0
Valeurs mobilières nettes	36	1		520,9		81,1
Actifs à la juste valeur par OCI *						
Titres de participation dans des entités non consolidées	37	2		—		—
Actifs au coût amorti						
Disponibilités	36			469,1		1 124,1
Créances clients	5			409,8		746,2
Autres créances d'exploitation	12/31			193,4		247,0
Actif d'impôt exigible				64,9		85,3
Dépôts et cautionnements	37			8,9		9,5
Autres créances immobilisées	37			0,3		0,3
Passifs à la juste valeur par le résultat						
Instruments dérivés sur opérations de couverture	36	2		-0,1		-0,4
Autres dettes d'exploitation	6/33	2		-0,8		-10,4
Passifs à la juste valeur par OCI *						
Autres dettes d'exploitation	6/33	2		-2,9		-12,4
Passifs au coût amorti						
Dettes financières	36			-2 166,2		-2 509,5
Dettes fournisseurs	11			-177,7		-157,1
Autres dettes d'exploitation	6/33			-452,3		-450,8
Dette d'impôt exigible				-28,3		-22,8

* 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 2025, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 10 137 238,24 € divisé en 130 803 074 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 01/04/24	127 449 605
Augmentations de capital social réservée aux salariés	2 299 949
Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement	1 053 520
AU 31/03/25	130 803 074

Le nombre maximal d'actions à créer est de 29 358 667 :

- 220 309 par levées de stock-options ;
- 4 968 535 par attribution d'actions gratuites ;
- 24 169 823 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 2024.

NOTE 49 ACTIONS PROPRES

Au 31 mars 2025, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

Dans le cadre de la prorogation du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, portant sur un solde de

1 755 907 actions, le Groupe peut dénouer ce contrat par livraison des titres à échéance 2027 ou de manière anticipée au prix de 66 €.

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 -27,8 M€ entre le 31 mars 2024 et le 31 mars 2025. Cette variation provient principalement des devises suivantes :

Devise	Taux de clôture 31/03/25	Taux de clôture 31/03/24	Impact 31/03/2025	Impact 31/03/2024
CAD	1,553	1,467	-31,5	7,4
GBP	0,835	0,855	2,3	2,6
CNY	7,844	7,814	-0,3	-2,1
SEK	10,849	11,525	2,9	-1,5
Autres			-1,1	-1,4
TOTAL			-27,8	5,0

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

	31/03/25	31/03/24
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		
<i>Green Panda Games SAS</i>	—	-0,5
<i>i3D.net BV</i>	0,2	0,6
TOTAL DU RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	0,2	0,1

	31/03/25	31/03/24
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		
<i>i3D.net BV</i>	2,9	2,6
TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	2,9	2,6

NOTE 52 RÉSULTAT PAR ACTION

RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 MARS 2025	-159,0
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	127 130 543
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION AU 31 MARS 2025 (en euros)	-1,25
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION AU 31 MARS 2025 (en euros)	-1,25

PRINCIPES COMPTABLES

Modalités de calcul du résultat par action**Résultat de base par action**

Le résultat de base par action 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

Le résultat dilué par action 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 DU GROUPE

Engagements hors bilan liés au financement du Groupe

Synthèse

	31/03/25	31/03/24
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières	90,9	99,4
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	300,0	347,8

Détail des engagements supérieurs à 15 M€

	Échéance	31/03/25
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Ubisoft Blue Byte GmbH	17/07/31	26,2
Ubisoft Toronto Inc.	30/04/31	19,4
Ubisoft Srl	18/07/29	15,9
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Crédit syndiqué	20/12/28	300,0

Engagements hors bilan liés aux instruments de couverture

Synthèse

	31/03/25	31/03/24
Couvertures de change *	115,9	84,9
Couvertures de taux	50,0	50,0

* Juste valeur évaluée au cours garanti

NOTE 54 ENGAGEMENTS HORS BILAN ENVERS LES SALARIÉS DU GROUPE

Pour garantir la stabilité de l'activité d'Ubisoft, 0,3 % des effectifs du Groupe au 31 mars 2025 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 deux ans après le changement de contrôle.

Le montant maximal estimé des indemnités à leur verser serait de l'ordre de 30 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 2025.

Le montant de la dette locative associée serait de l'ordre de 2,9 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 12,1 M€ au 31 mars 2025.

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 2024-25.

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

Le 15 mai 2025, le Groupe a communiqué sur l'avancement de la transformation de son modèle opérationnel (Cf. note 1 – Événements marquants).

La 1^{re} condition préalable à la transaction a été remplie avec l'émission de l'avis d'équité par l'expert indépendant Finexsi qui a conclu que la transaction est équitable d'un point de vue financier pour les actionnaires d'Ubisoft.

6.1.2.22 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux

	KPMG			
	Montant (HT)		%	
	2024-25	2023-24	2024-25	2023-24
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
■ Émetteur	0,3	0,3	42 %	44 %
■ Filiales intégrées globalement	0,5	0,4	58 %	56 %
Certification des informations de durabilité				
■ Émetteur	—	—	— %	— %
Services autres que la certification des comptes *				
■ Émetteur	—	—	— %	— %
TOTAL	0,8	0,8	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)		%	
	2024-25	2023-24	2024-25	2023-24
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés				
■ Émetteur	0,3	0,3	48 %	60 %
■ Filiales intégrées globalement	0,2	0,2	32 %	40 %
Certification des informations de durabilité				
■ Émetteur	0,1	—	20 %	— %
Services autres que la certification des comptes *				
■ Émetteur	—	—	— %	— %
TOTAL	0,6	0,5	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

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 mars 2025

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2025, 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 2024 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 2025, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 2 068 millions d'euros au regard d'un total bilan de 4 700 millions d'euros.</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 5 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 2025 de respectivement 57 millions d'euros et 58 millions d'euros. 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.

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 2025, les produits constatés d'avance liés à l'application de la norme IFRS 15 s'élèvent à 121 millions d'euros. 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.

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.

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 FORVIS MAZARS.

Au 31 mars 2025, le cabinet KPMG SA était dans la 22^e année de sa mission sans interruption et le cabinet FORVIS MAZARS SA dans la 9^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 28 mai 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.
Gwenaël CHÉDALEUX
Associé

FORVIS MAZARS
Julien MAULAVÉ
Associé

6.3 COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2025

6.3.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Brut	Amortissements/ dépréciations	31/03/25	31/03/24
				Net	Net
Immobilisations incorporelles	19	4 223,7	1 781,1	2 442,6	2 213,1
Immobilisations corporelles	21	16,9	9,3	7,7	9,5
Immobilisations financières	23	870,8	291,2	579,6	620,2
Actif immobilisé		5 111,4	2 081,5	3 029,9	2 842,8
Avances et acomptes versés	11	4,8	—	4,8	14,1
Clients et comptes rattachés	5	392,3	—	392,3	852,9
Autres créances	6	169,2	—	169,2	224,0
Valeurs mobilières de placement	24	519,7	—	519,7	80,9
Instruments de trésorerie	24	195,2	—	195,2	409,8
Disponibilités	24	194,2	—	194,2	256,3
Actif circulant		1 475,3	—	1 475,3	1 838,1
Comptes de régularisation	9	37,6	—	37,6	41,6
TOTAL ACTIF		6 624,3	2 081,5	4 542,8	4 722,5

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/03/25	31/03/24
Capital	29	10,1	9,9
Primes		710,0	672,2
Réserves		215,6	215,6
Report à nouveau perte		-249,0	-832,3
Résultat de l'exercice		93,1	583,3
Provisions réglementées		854,5	851,3
Capitaux propres	28	1 634,3	1 500,1
Provisions pour risques	17	2,6	0,3
Dettes financières ^{(1) (2)}	25	2 185,6	2 427,5
Autres dettes financières	25	345,0	414,3
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12	285,8	321,0
Dettes fiscales et sociales	15	28,6	15,6
Autres dettes	15	51,2	27,3
Dettes		2 896,1	3 205,6
Comptes de régularisation	16	9,9	16,6
TOTAL PASSIF		4 542,8	4 722,5
(1) Dont dettes à moins d'un an		412,8	425,4
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		131,5	143,1

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	31/03/25	31/03/24
		(12 mois)	(12 mois)
Production de l'exercice	3	2 191,8	2 643,6
Autres produits d'exploitation et transferts de charges *	4	1 010,0	978,3
Total produits d'exploitation		3 201,8	3 621,9
Autres achats et charges externes	10	1 779,9	1 866,2
Impôts et taxes		2,4	2,7
Charges de personnel		1,3	1,8
Autres charges *		15,9	28,4
Dotations aux amortissements et aux provisions	17/18/20	1 644,7	1 602,3
Total charges d'exploitation		3 444,1	3 501,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		-242,3	120,5
Produits financiers de participation		473,3	446,9
Autres intérêts et produits assimilés		46,2	50,4
Reprises sur provisions et transferts de charges		5,1	36,0
Différences positives de change		41,5	11,0
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		12,8	1,3
Total produits financiers		578,9	545,5
Autres intérêts et charges assimilées		106,1	92,0
Dotations aux provisions		48,9	13,9
Différences négatives de change		45,9	12,8
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		3,5	—
Total charges financières		204,4	118,7
RÉSULTAT FINANCIER	22	374,5	426,8
RÉSULTAT COURANT		132,1	547,3
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	26	-6,5	47,3
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		125,6	594,6
Impôts sur les bénéfices	27	-32,5	-11,3
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		93,1	583,3

* Le résultat net de change sur les instruments à termes et opérations commerciales s'élève à 7,7 M€

Tableau de financement

(en millions d'euros)	Notes	31/03/25	31/03/24
Flux d'exploitation			
Bénéfice net		93,1	583,3
Dotations nettes des reprises des immobilisations corporelles et incorporelles	18/20	683,7	731,1
Variations des provisions	9/17/26	47,0	-112,0
Flux de cession d'immobilisations financières		3,0	—
Flux liés aux cessions d'actions propres	22/26	—	56,6
Marge brute d'autofinancement		826,7	1 259,0
Clients et comptes rattachés	5	460,6	-711,3
Avances et acomptes versés ⁽¹⁾	11	7,5	12,0
Autres actifs	6/9	63,1	88,1
Fournisseurs et comptes rattachés ⁽²⁾	12	-35,4	-1,9
Autres passifs	15/16	30,1	-4,6
TOTAL DES FLUX BFR		525,9	-617,6
TOTAL DES FLUX D'EXPLOITATION		1 352,6	641,4
Flux liés aux investissements			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles ⁽³⁾	19	-909,2	-1 116,3
Acquisitions d'immobilisations corporelles	21	—	-0,3
Acquisitions de titres de participation	23	—	-11,5
Acquisitions d'autres immobilisations financières	23	-1,7	-1,8
Remboursements des prêts et autres immobilisations financières	23	—	—
Cession d'immobilisations financières		4,4	—
TOTAL DES FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		-906,6	-1 129,9
Flux des opérations de financement			
Augmentation de capital	28	0,2	0,1
Augmentation de la prime d'émission	28	37,8	44,8
Nouveaux emprunts à moyen terme ⁽⁴⁾	25	735,9	1 179,6
Remboursement emprunts à moyen terme	25	-1 086,3	-986,3
Frais d'émission des emprunts	9	-0,2	-5,0
Variation des comptes courants	25	40,3	-23,9
Variation des instruments de trésorerie	24	214,7	-187,9
Opérations sur actions propres	29	—	12,3
TOTAL DES FLUX DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		-57,7	33,7
VARIATION DE TRÉSORERIE		388,3	-454,8
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		194,0	648,9
Trésorerie à la clôture de l'exercice	24	582,4	194,0

(1) Dont 1,9 M€ liés aux engagements garantis non versés

(2) Dont 0,2 M€ liés aux engagements garantis non versés

(3) Dont 2,1 M€ liés aux engagements garantis non versés

(4) Dont (11) M€ liés aux primes de remboursement sur obligations

6.3.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

Note 1	Événements marquants et principes généraux	286
Note 2	Comparabilité des comptes	287
Note 3	Production de l'exercice	287
Note 4	Autres produits d'exploitation et transferts de charges	287
Note 5	Clients et comptes rattachés	287
Note 6	Autres créances	288
Note 7	État des créances	288
Note 8	Produits à recevoir	289
Note 9	Comptes de régularisation	289
Note 10	Autres achats et charges externes	289
Note 11	Avances et acomptes versés	289
Note 12	Fournisseurs et comptes rattachés	290
Note 13	État des dettes	290
Note 14	Charges à payer	291
Note 15	Autres dettes	291
Note 16	Comptes de régularisation	291
Note 17	Provisions inscrites au bilan	291
Note 18	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	292

Note 19	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles	292
Note 20	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	296
Note 21	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	296
Note 22	Résultat financier	297
Note 23	Immobilisations financières	298
Note 24	Valeurs mobilières de placement, instruments de trésorerie et disponibilités	299
Note 25	Dettes financières	299
Note 26	Résultat exceptionnel	301
Note 27	Impôts	302
Note 28	Tableau de variation des capitaux propres	303
Note 29	Capital	303
Note 30	Engagements financiers et autres informations	305
Note 31	Transactions avec les parties liées	307

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

Août 2024 : Émission d'un emprunt obligataire pour un montant de 75 M€ par le biais d'un abondement de la souche obligataire arrivant à maturité le 24 novembre 2027

Le Conseil d'administration du 15 mai 2024 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 75 M€ à taux fixe, portant le montant de la souche à échéance du 24 novembre 2027 à 675 M€. Les principales caractéristiques de cette émission du 13 août sont présentées en note 36. Endettement financier net.

Septembre 2024 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 7 février 2024 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 20 septembre 2024, Ubisoft Entertainment a créé 2 299 949 actions (1 000 000 formule FCPE et 1 299 949 formule actionnariat direct (AD)+SAR) au prix de 16,52 €.

Septembre 2024 : Remboursement des OCÉANES arrivées à échéance

Le 24 septembre 2024, Ubisoft Entertainment SA a procédé au remboursement des OCÉANES en circulation arrivées à échéance pour un montant de 250 millions d'euros.

Septembre 2024 : Mise à jour des objectifs financiers

Suite au décalage d'*Assassin's Creed Shadows* et au lancement plus faible que prévu de *Star Wars Outlaws*, une révision des objectifs financiers pour l'exercice 2024-25 a été communiquée le 25 septembre 2024. Le Groupe prévoit désormais un net bookings d'environ 1,95 milliard d'euros, ainsi qu'un résultat opérationnel Non-IFRS et un free cash-flow proches de l'équilibre.

Octobre 2024 : Remboursement partiel de la ligne de crédit à échéance 2025

Le 25 octobre 2024, Ubisoft Entertainment SA a procédé à un second remboursement partiel de la ligne de crédit de 325 M€ à échéance 2025 pour un montant de 64 millions d'euros, le capital restant dû est de 153,5 M€ au 31 mars 2025.

Décembre 2024 : Arrêt du jeu *XDefiant* et fermeture de studios

Le 4 décembre 2024, Ubisoft Entertainment SA a annoncé l'arrêt du jeu *XDefiant* et la fermeture des studios de San Francisco et d'Osaka ainsi qu'une réduction des activités de production du studio de Sydney.

Janvier 2025 : Mise à jour des objectifs financiers

Suite à l'annonce du décalage d'un mois de la sortie d'*Assassin's Creed Shadows*, désormais au 20 mars 2025, le Groupe prévoit un net bookings d'environ 1,9 milliard d'euros.

Mars 2025 : Annonce de la transformation du modèle opérationnel avec la création d'une filiale et l'apport de 1,16 milliard d'euros par Tencent

Le 27 mars 2025, Ubisoft a annoncé l'accélération de sa transformation avec la création d'une filiale dédiée regroupant ses marques *Assassin's Creed*, *Far Cry* et *Tom Clancy's Rainbow Six*. La nouvelle filiale inclura les équipes développant les trois franchises basées à Montréal, Québec, Sherbrooke, Saguenay, Barcelone et Sofia ainsi que le back-catalogue, les jeux actuellement en développement et tout nouveau jeu à développer. Une licence mondiale, exclusive et perpétuelle sera accordée à la filiale par Ubisoft Entertainment SA concernant la propriété intellectuelle en relation avec les trois franchises. Tencent investira 1,16 milliard d'euros pour une participation minoritaire d'environ 25 % dans la nouvelle filiale. La finalisation de la transaction est prévue d'ici la fin de l'année 2025.

Dividendes reçus

Certaines filiales françaises et étrangères ont procédé à une distribution de dividendes à Ubisoft Entertainment SA pour un montant total de 473 M€.

Information générale

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025.

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.

	31/03/25	31/03/24
Chiffre d'affaires	1 283,0	1 630,7
Production immobilisée sur les logiciels de développements internes	901,0	1 007,7
Production immobilisée sur les développements extérieurs	7,8	5,2
PRODUCTION DE L'EXERCICE	2 191,8	2 643,6

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

	31/03/25	(en %)	31/03/24	(en %)
Europe	500,1	39 %	647,4	40 %
Nord Amérique	439,2	34 %	957,8	59 %
Reste du monde	343,7	27 %	25,5	2 %
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 283,0	100 %	1 630,7	100 %

NOTE 4 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

	31/03/25	31/03/24
Reprises sur provisions pour dépréciation des logiciels de développements internes *	960,9	875,9
Reprises sur provisions pour dépréciation des développements extérieurs	—	1,0
Reprises sur provisions pour risque de change d'exploitation	0,3	0,2
Transferts de charges	26,3	73,5
Gain de change sur instrument à terme et opérations commerciales	22,2	27,2
Produits divers de gestion courante	0,3	0,4
TOTAL	1 010,0	978,3

* Cf. détail note 18

Les transferts de charges correspondent essentiellement aux refacturations de frais généraux.

NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Créances clients	189,4	-134,8	54,6
Comptes rattachés	663,5	-325,8	337,7
TOTAL	852,9	-460,6	392,3

Le poste « clients et comptes rattachés » est constitué de créances avec les parties liées pour 358 M€ et avec des tiers dans le cadre de contrats de partenariat pour 34 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					36
Montant total des factures concernées (HT)	0,91	—	0,37	4,11	5,38
Pourcentage du chiffre d'affaires et transferts de charges de l'exercice (HT)	0,07 %	— %	0,03 %	0,32 %	0,42 %
(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	41,2	-14,6	26,6
État (crédit de TVA, impôt)	54,0	-2,3	51,8
Avances en comptes courants d'associés	128,2	-44,4	83,7
Autres débiteurs divers	0,6	6,5	7,1
TOTAL	224,0	-54,8	169,2

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	570,2		
Avances et acomptes versés	4,8	4,8	
Clients et comptes rattachés	392,3	364,6	27,7
État (crédit de TVA, divers)	51,8	51,8	
Groupe et associés	83,7	83,7	
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	26,6	26,6	
Autres débiteurs divers	7,1	7,1	
Charges constatées d'avance	4,0	3,6	0,3
TOTAL	570,9	542,1	28,8

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.

NOTE 8 PRODUITS À RECEVOIR

	31/03/25	31/03/24
Avoirs à recevoir sur entreprises liées	26,6	41,2
Produits non facturés *	337,7	663,5
Intérêts bancaires à recevoir	0,6	1,4
Autres	0,3	0,4
TOTAL	365,2	706,5

* Concernent les transactions avec les parties liées pour 307 M€ et des transactions dans le cadre de contrats de partenariat pour 31 M€

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Dotation	Diminution	Clôture
Frais d'émission des lignes de crédit	1,3		0,3	—	1,1
Frais d'émission des emprunts	11,0	0,2	2,6	—	8,7
Charges à répartir	12,4	0,2	2,9	—	9,7
Prime de remboursement des obligations	8,7	10,6	3,6		15,7
Primes de remboursement	8,7	10,6	3,6	—	15,7
Charges constatées d'avance	6,0	4,0	—	6,0	4,0
Écart de conversion actif	0,3	0,3	—	0,3	0,3
Réévaluation des instruments de trésorerie actifs	14,3			6,3	8,0
Autres comptes de régularisation	20,5	4,2	—	12,5	12,3
TOTAL 31/03/25	41,6	15,0	6,5	12,5	37,6
TOTAL 31/03/24	45,6	24,7	5,9	22,7	41,6

6.3.2.3 Achats et autres charges

NOTE 10 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	31/03/25	31/03/24
Prestations de production sous-traitées aux filiales	1 258,6	1 258,5
Prestations de production sous-traitées aux développeurs extérieurs	15,8	20,3
Autres achats et charges externes	505,5	587,4
TOTAL	1 779,9	1 866,2

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	—	0,1	0,2
Avances garanties sur contrats de licences	14,1	-9,5	4,6
TOTAL	14,1	-9,4	4,8

Le poste « avances et acomptes versés » d'un montant de 4,8 M€ est principalement constitué des avances garanties sur les contrats de licences et s'analyse comme suit :

	31/03/25	31/03/24
Net à l'ouverture	14,1	30,0
Nouvelles garanties	5,1	3,1
Amortissements – dépréciations	-14,6	-19,0
NET À LA CLÔTURE	4,6	14,1

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	230,4	-23,7	206,6
Comptes rattachés	90,6	-11,5	79,1
TOTAL	321,0	-35,2	285,8

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					190
Montant total des factures concernées (HT)	2,27	0,36	0,13	0,78	3,54
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)	0,13 %	0,02 %	0,01 %	0,04 %	0,20 %
(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	1 661,6	10,8	1 650,8
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	523,9	408,2	115,6
Emprunts et dettes financières diverses	345,0	344,2	0,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	285,8	285,8	—
Dettes fiscales et sociales	28,6	28,6	—
Autres dettes	51,2	51,2	—
TOTAL	2 896,1	1 128,8	1 767,3

NOTE 14 CHARGES À PAYER

	31/03/25	31/03/24
Agios bancaires et intérêts courus	6,6	7,8
Fournisseurs, factures non parvenues *	79,1	90,6
Avoirs à établir *	1,3	4,9
Dettes fiscales et sociales	1,4	1,8
TOTAL	88,5	105,1

* Concernent principalement les transactions avec les parties liées

NOTE 15 AUTRES DETTES

	Ouverture	Variation	Clôture
Clients – avoirs à établir	4,9	-3,6	1,3
Dettes fiscales et sociales ⁽¹⁾	15,6	13,0	28,6
Autres dettes ⁽²⁾	22,4	27,5	49,8
TOTAL	42,8	36,9	79,7

(1) Les dettes fiscales et sociales concernent principalement la TVA à payer

(2) Concernent principalement les règlements reçus dans le cadre de contrats avec les tiers

NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Produits constatés d'avance	3,3	2,8	1,3	4,8
Écart de conversion passif	0,1	0,6	0,1	0,6
Réévaluation des instruments de trésorerie passifs	13,3	4,4	13,3	4,4
TOTAL 31/03/25	16,6	7,9	14,6	9,9
TOTAL 31/03/24	23,3	13,4	20,1	16,6

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	0,3	0,2	0,3	—	—	0,2
Pour risques filiales	—	0,4	—	—	—	0,4
Autres provisions financières	—	1,9	—	—	—	1,9
Dépréciations						
Sur titres de participation	250,6	35,7	—	4,6		281,6
Sur autres immobilisations financières	5,6	4,3		0,4	—	9,5
TOTAL 31/03/25	256,4	42,6	0,3	5,1	—	293,7
TOTAL 31/03/24	262,1	8,3	13,6	0,3	—	256,4

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 bilanciées 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	31/03/25	31/03/24
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation *	1 526,2	1 288,7
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	12,6	1,7
Logiciels de développements internes en-cours de production *	88,3	299,1
Développements liés aux systèmes d'information	10,0	7,2
Droits de cloud streaming	4,5	2,1
Marques et licences d'exploitation	—	0,2
Autres	1,0	1,2
TOTAL	1 642,7	1 600,2

* Les dotations nettes de reprises (Cf. note 19) sur logiciels de développements internes et extérieurs s'élèvent respectivement à 24,2 M€ et 8,5 M€

NOTE 19 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Brut	Amortissements et dépréciation	31/03/25 Net	31/03/24 Net
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	2 320,1	1 649,7	670,4	574,4
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	13,4	10,7	2,7	—
Logiciels de développements internes en-cours de production	1 731,9	88,3	1 643,6	1 503,0
Développements extérieurs en-cours de production	9,5	—	9,5	14,9
Développements liés aux systèmes d'information	48,2	16,2	32,0	19,5
Développements liés aux systèmes d'information en cours	10,7	—	10,7	22,6
Droits de cloud streaming	67,8	6,6	61,2	65,7
Marques et licences d'exploitation	16,3	4,4	11,9	11,9
Autres	5,7	5,1	0,6	1,2
TOTAL	4 223,7	1 781,1	2 442,6	2 213,1

Valeur brute des immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	1 989,1	0,1	629,5	960,4	—	2 320,1
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	2,2	3,3	4,0	12,0	—	13,4
Logiciels de développements internes en-cours de production	1 802,1	890,3	—	-960,4	—	1 731,9
Développements extérieurs en-cours de production	14,9	6,5	—	-12,0	—	9,5
Développements liés aux systèmes d'information	26,9	—	1,2	22,5	—	48,2
Développements liés aux systèmes d'information en cours	22,6	10,7	—	-22,5	—	10,7
Droits de cloud streaming	67,8	—	—	—	—	67,8
Marques et licences d'exploitation	16,3	—	—	—	—	16,3
Films	9,2	—	9,2	—	—	—
Autres	5,3	0,5	—	—	—	5,7
TOTAL 31/03/25	3 956,3	911,3	643,9	—	—	4 223,7
TOTAL 31/03/24	3 474,7	1 115,8	634,3	—	—	3 956,3

L'augmentation de 890,4 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	1 414,7	606,1	629,5	258,4	—	1 649,7
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	2,2	12,6	4,0	—	—	10,7
Logiciels de développements internes en-cours de production	299,1	47,6	—	-258,4	—	88,3
Développements liés aux systèmes d'information	7,4	10,0	1,2	—	—	16,2
Droits de cloud streaming	2,1	4,5	—	—	—	6,6
Marques et licences d'exploitation	4,4	—	—	—	—	4,4
Films	9,1	—	9,2	—	—	—
Autres	4,1	1,0	—	—	—	5,1
TOTAL 31/03/25	1 743,1	681,8	643,9	—	—	1 781,1
TOTAL 31/03/24	1 647,9	729,5	634,3	—	—	1 743,1

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

Types d'immobilisations	Méthode d'amortissement	Méthode de dépréciation
Logiciels de développements internes	Linéaire 1 à 5 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.	
Moteurs et outils	Linéaire 5 ou 10 ans à partir de la date de mise en service.	
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie.	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.
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>	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.
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 9,35 % au 31 mars 2025, contre 8,90 % au 31 mars 2024.

6.3.2.5 Immobilisations corporelles

NOTE 20 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles	31/03/25	31/03/24
Agencements et installations générales	1,6	1,6
Matériel informatique et mobilier	0,2	0,2
TOTAL	1,8	1,9

NOTE 21 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

			31/03/25	31/03/24
	Brut	Amortissements	Net	Net
Bâtiments	0,8	0,5	0,3	0,3
Agencements et installations générales	14,8	7,9	6,9	8,5
Matériel informatique et mobilier	1,3	0,9	0,5	0,6
Matériel de transport	0,1	0,1	—	—
TOTAL	16,9	9,3	7,7	9,5

Valeur brute des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	0,8	—	—	—	0,8
Agencements et installations générales	15,4	—	0,7	—	14,8
Matériel informatique et mobilier	2,0	—	0,7	—	1,3
Matériel de transport	0,1	—	—	—	0,1
TOTAL 31/03/25	18,3	—	1,4	—	16,9
TOTAL 31/03/24	18,0	0,3	—	—	18,3

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	0,4	—	—	—	0,5
Agencements et installations générales	6,9	1,6	0,7	—	7,9
Matériel informatique et mobilier	1,4	0,2	0,7	—	0,9
Matériel de transport	0,1	—	—	—	0,1
TOTAL 31/03/25	8,8	1,8	1,4	—	9,3
TOTAL 31/03/24	6,9	1,9	—	—	8,8

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

	31/03/25	31/03/24
Produits financiers		
Produits financiers de participation *	473,3	446,9
Autres intérêts et produits assimilés	46,1	50,4
Reprises sur provisions et transferts de charges	5,1	36,0
Différences positives de change	41,5	11,0
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	12,8	1,3
	578,9	545,5
Charges financières		
Autres intérêts et charges assimilées	106,1	92,0
Dotations aux amortissements et provisions	48,9	13,9
Différences négatives de change	45,9	12,8
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	3,5	—
	204,4	118,7
RÉSULTAT FINANCIER	374,5	426,8

* 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 2025, les montants couverts donnant lieu à des achats et ventes à terme de devises s'élèvent à 115,9 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 2025.

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

			31/03/25	31/03/24
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Titres de participation et assimilés	845,1	281,6	563,5	602,0
Autres titres immobilisés	24,8	9,5	15,2	17,5
Dépôts et cautionnements	0,7	—	0,7	0,7
TOTAL	870,8	291,2	579,6	620,2

Valeur brute des immobilisations financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Clôture
Titres de participation et assimilés	852,6	—	7,4	—	845,1
Créances rattachées à participation	0,1	—	—	—	0,1
Autres titres immobilisés	23,1	1,7	—	—	24,8
Dépôts et cautionnements	0,7	—	—	—	0,7
TOTAL 31/03/25	876,4	1,7	7,4	—	870,8
TOTAL 31/03/24	863,1	13,3	—	—	876,4

La variation des titres de participation correspond à la liquidation des filiales Ubisoft Spa et Ubisoft BV.

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	250,6	35,7	4,6	—	281,6
Autres titres immobilisés	5,6	3,9	—	—	9,5
TOTAL 31/03/25	256,2	39,6	4,6	—	291,2
TOTAL 31/03/24	248,5	8,0	0,3	—	256,2

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 9,35 % au 31 mars 2025 ;

- 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	519,7	520,9	—	519,7
TOTAL	519,7	520,9	—	519,7

Nature	Ouverture	Variation	Clôture
Instruments de trésorerie *	409,8	-214,7	195,2
Disponibilités	256,3	-62,1	194,2
TOTAL	666,2	-276,8	389,4

* 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 la baisse des placements pour 205 M€.

La trésorerie nette du tableau de flux de trésorerie se décompose ainsi :

	31/03/25
OPCVM	519,7
Disponibilités	194,2
Découverts bancaires et crédits court terme	-131,5
TOTAL	582,4

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

	31/03/25	31/03/24	
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	1 650,8	1 825,8	
Emprunts bancaires moyen terme/long terme ⁽²⁾	388,9	443,0	
Intérêts courus ⁽³⁾	14,5	16,0	
Découverts bancaires et crédits court terme	131,3	142,7	
Dettes financières	2 185,6	2 427,5	
Dettes à taux fixe	1 747,6	1 912,1	
Dettes à taux variable	437,9	515,3	
	à - 1 an	de 1 à 5 ans	+ 5 ans
Échéances restant à payer au 31/03/25	412,8	1 278,3	494,5

(1) Un emprunt obligataire de 600 M€ et l'émission par le biais d'un abondement de la souche obligataire de 75 M€, deux emprunts OCÉANE respectivement de 481 M€ et 495 M€

(2) Deux emprunts Schuldschein respectivement de 50 M€ et 150 M€, un prêt moyen terme à 154 M€ et deux prêts amortissables de 8 M€ et 27 M€

(3) Les intérêts courus à la clôture sont de 2,1 M€ pour les emprunts obligataires, 3,4 M€ pour les emprunts bancaires moyen terme/long terme, 8,7 M€ pour les emprunts OCÉANE et 0,3 M€ au titre des découverts bancaires

Variation des dettes financières

Dettes financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Passifs financiers courants et non courants				
OCÉANE 2019	250,0	—	-250,0	—
Emprunt obligataire 2020 ⁽¹⁾	600,0	75,0	—	675,0
OCÉANE 2022 ⁽²⁾	481,3	—	—	481,3
OCÉANE 2023 ⁽³⁾	494,5	—	—	494,5
Emprunts bancaires	443,0	30,0	-84,0	388,9
Intérêts courus sur emprunts	15,4	—	-1,2	14,2
Passifs financiers non courants	2 284,2	105,0	-335,3	2 054,0
Intérêts courus sur découvert	0,5	—	-0,2	0,3
Découverts bancaires et crédits court terme	142,7	—	-11,4	131,3
Passifs financiers courants	143,2	—	-11,6	131,6
Total	2 427,5	105,0	-346,9	2 185,6
Autres dettes financières				
Autres emprunts	10,4	3,5	-13,1	0,8
Billets de trésorerie	100,0	638,0	-738,0	—
Sous-total	110,4	641,5	-751,1	0,8
Avances en compte courant avec les parties liées	303,3	123,2	-83,3	343,2
Intérêts sur avances en compte courant	0,6	0,4	—	1,0
Sous-total	303,9	123,6	-83,3	344,2
Total	414,3	765,1	-834,4	345,0
TOTAL 31/03/25	2 841,8	870,1	-1 181,3	2 530,6
TOTAL 31/03/24	2 541,3	1 426,5	-1 126,0	2 841,8

(1) Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire à échéance novembre 2027.

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.

Le Conseil d'administration du 15 mai 2024 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 75 M€ par le biais d'un abondement de la souche obligataire arrivant à maturité le 24 novembre 2027 portant l'ensemble de la souche à un montant de 675 M€.

	Souche initiale	Abondement
Nombre et montant nominal :	6 000 obligations de 100 000 € de nominal	750 obligations de 100 000 € de nominal
Durée de l'emprunt :	7 ans	3 ans
Date de jouissance et règlement :	24 novembre 2027	
Intérêts :	0,878 %	

(2) 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 %

(3) 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 :	2 478,8492 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

	31/03/25	31/03/24
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	—	0,0
Sur opérations en capital	4,4	0,6
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	178,0	308,7
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	0,3	59,5
Sur opérations en capital	7,4	34,3
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	181,3	168,2
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-6,5	47,3

Fin mars 2025, le résultat exceptionnel est principalement constitué :

- de reprises pour amortissement dérogatoire au titre des dépenses de conception de logiciels pour 178,0 M€ ;
- de dotations pour amortissement dérogatoire au titre des dépenses de conception de logiciels pour -181,2 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 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 ;
- aux frais d'acquisitions incorporés dans le prix de revient des titres de participation.

6.3.2.8 Impôts

Au 31 mars 2025, 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 :

	31/03/25	31/03/24
Résultat courant avant impôts	132,1	547,3
Résultat exceptionnel	-6,5	47,3
Résultat avant impôts	125,6	594,6
Impôt société	-32,5	-11,3
Résultat net comptable	93,1	583,3
Résultat fiscal	-287,3	232,6

	Résultat avant impôt	Impôt dû(+)/ Économie d'impôt(-)	Résultat net
Courant	132,1	-36,7	95,5
Exceptionnel	-6,5	-1,7	-8,2
<i>Impôt de l'exercice des filiales intégrées fiscalement</i>		5,8	5,8
TOTAL	125,6	-32,5	93,1

L'impôt société est constitué :

- d'une charge d'impôt sur l'exercice de 39,6 M€ ;
- de crédits d'impôt propres à la tête de Groupe pour 1,2 M€ ;
- de l'annulation de la charge d'impôt comptabilisée par les filiales du groupe d'intégration fiscale pour 5,8 M€.

Le déficit reportable du groupe fiscal au 31 mars 2025 s'élève à 1 529,6 M€, dont 853,8 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

	31/03/24	Affectation du résultat 2023-24	Augmentation de capital		Résultat de l'exercice	Provisions réglementées		31/03/25
			par apport en numéraire	par prélèvement sur prime d'émission		Dotation	Reprise	
Capital	9,9		0,2	0,1				10,1
Prime d'émission	672,2		37,8	-0,1				710,0
Réserve légale	0,9							0,9
Autres réserves	214,8							214,8
Report à Nouveau	-832,3	583,3						-249,0
Résultat de l'exercice	583,3	-583,3			93,1			93,1
Provisions réglementées	851,3					181,2	-178,0	854,5
TOTAL	1 500,1	—	38,0	—	93,1	181,2	-178,0	1 634,3

NOTE 29 CAPITAL

Fin mars 2025, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA d'un montant de 10 137 238,24 € est composé de 130 803 074 actions.

Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA

AU 01/04/24	127 449 605
Augmentations de capital social réservée aux salariés	2 299 949
Attribution gratuite d'actions	1 053 520
AU 31/03/25	130 803 074

Le nombre maximal d'actions à créer est de 29 358 667 :

- 220 309 par levées de stock-options ;
- 4 968 535 par attribution d'actions gratuites ;
- 24 169 823 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

	42° plan		45° plan		46° plan		47° plan	48° plan	TOTAL
Nombre total d'options attribuées	330 678		271 629		60 821		55 673	4 009	
Point de départ d'exercice des options	02/07/20		01/07/21		02/07/24 *		08/12/24 *	07/04/22	
Date d'expiration des options	01/07/24		30/06/25		01/07/25		07/12/25	06/04/26	
Prix d'exercice des options	69,55 € (France)	69,70 € (Monde)	68,45 € (France)	73,40 € (Monde)	68,59 € (France)	76,50 € (Monde)	77,76 €	66,94 €	
Options au 01/04/24	154 038		205 292		10 137		16 388	4 009	389 864
Options attribuées sur l'exercice	—		—		—		—	—	—
Options levées durant l'exercice	—		—		—		—	—	—
Options annulées sur l'exercice	-154 038		-11 508		—		—	-4 009	-169 555
Options non encore exercées au 31/03/25	—		193 784		10 137		16 388	—	220 309

* Pour les membres du Comité exécutif (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	31/03/21			
	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 01/04/24	595 622	247	36 680	789
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-9 321	—	—	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-586 301	-247	-36 680	-789
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	—	—	—	—

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 01/04/24	46 091	891 194	25 581	74 373	13 805
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-737	-79 503	-208	-39 602	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	-12 793	-10 343	-6 907
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	45 354	811 691	12 580	24 428	6 898

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 (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)
Nombres d'actions attribuées au 01/04/23	2 155	1 110 323	5 008	121 524	55 333	13 937
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-561	-78 329	—	-4 334	-10 317	—
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-719	-362 670	-2 505	-2 152	-24 445	-6 969
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/24	875	669 324	2 503	115 038	20 571	6 968

Date d'attribution	31/03/24				
	16/05/23	26/10/23	06/12/23	07/02/24	26/03/24
Maturité – Période d'acquisition			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 01/04/24	1 411 209	46 296	167 949	22 980	68 148
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-126 143	-3 723	-4 365	-3 613	-1 253
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	1 285 066	42 573	163 584	19 367	66 895

Date d'attribution	31/03/25				TOTAL
	15/05/24	16/09/24	13/12/24	06/02/25	
			2 ans (50 %) 3 ans (50 %)		
Maturité – Période d'acquisition	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	— 3 ans	2 ans (50 %) 3 ans (50 %)	
Nombres d'actions attribuées au 01/04/24	—	—	—	—	4 709 244
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	1 479 978	133 521	144 358	12 493	1 770 350
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-91 159	-4 371	—	—	-457 539
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	-1 053 520
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/25	1 388 819	129 150	144 358	12 493	4 968 535

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.

	31/03/25	31/03/24
Date d'attribution	20/09/24	18/09/23
Maturité – Période d'acquisition (<i>en années</i>)	5	5
Prix de référence	19,43	28,05 €
Prix de souscription	16,52	23,85 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	2 299 949	2 399 766,00
Montant de souscription		
■ Salariés	3,2 M€	5,1 M€
■ Abondement	0,6 M€	0,7 M€

Actions propres

Au 31 mars 2025, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

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	31/03/25	31/03/24
Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA		
Garanties financières	90,9	99,4
Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	300,0	347,8

ÉTATS FINANCIERS

► Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2025

Détail des engagements supérieurs à 15 M€

Nature		Échéance	31/03/25
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	19,4
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

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
Dette nette retraitée des créances cédées/fonds propres retraités des écarts d'acquisition <	0,80
Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA <	1,5

Au 31 mars 2025, 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	31/03/25	31/03/24
Couvertures de change ⁽¹⁾	115,9	84,9
Couvertures de taux Prêt Taux Fixe/Emprunt Taux Variable	50,0	50,0
Contrat sur actions Ubisoft ⁽²⁾	115,9	115,9

(1) Juste valeur évaluée au cours garanti

(2) Dans le cadre de la prorogation du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, portant sur un solde de 1 755 907 actions, le Groupe peut dénouer ce contrat par livraison des titres à échéance 2027 ou de manière anticipée au prix de 66 €

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
12	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5492	Achat à terme
3	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5489	Achat à terme
25	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5536	Achat à terme
35	CAD	Mars 2025	Avril 2025	1,5536	Achat à terme
35	GBP	Mars 2025	Avril 2025	0,8448	Achat à terme
40	SEK	Octobre 2024	Avril 2025	11,3486	Achat à terme
1	SEK	Octobre 2024	Avril 2025	11,3976	Achat à terme
20	SEK	Mars 2025	Septembre 2025	10,8268	Achat à terme
30	SEK	Mars 2025	Septembre 2025	10,8281	Achat à terme
15	SGD	Mars 2025	Avril 2025	1,4523	Achat à terme
-8	USD	Mars 2025	Avril 2025	1,0811	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	5,0	18,3	38,7
TOTAL	64,3	5,0	18,3	46,1

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	6,5	27,3	6,2	20,0	17,4	43,6	—
TOTAL	6,5	27,3	6,2	21,4	23,4	51,0	—

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 2025, 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 2025 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 599 448 € depuis le 1^{er} avril 2024 ;
- 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 2025 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

Sur décision du Conseil, aucune rémunération variable long terme n'a été attribuée au PDG et aux DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par la Société est de 1 065 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 2024-25 s'élèvent à 684 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 FY22. 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.

Événements postérieurs à la clôture

Le 15 mai 2025, le Groupe a communiqué sur l'avancement de la transformation de son modèle opérationnel (Cf. note 1 – Événements marquants). La 1^{re} condition préalable à la transaction a été remplie avec l'émission de l'avis d'équité par l'expert indépendant Finexsi qui a conclu que la transaction est équitable d'un point de vue financier pour les actionnaires d'Ubisoft.

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.

6.3.2.11 Tableau des filiales et participations (31 mars 2025)

	Pays	Devise	Capital (en millions de devises)	Réserves et reports à nouveau avant affectation du résultat (en millions de devises)
Filiales dont le capital est détenu au moins à 50 %				
Ubisoft Inc.	États-Unis	Dollar US	190,4	-73,4
Ubisoft EMEA SAS	France	Euro	12,0	22,1
Ubisoft International SAS	France	Euro	50,0	6,9
Ubisoft GmbH	Allemagne	Euro	0,6	15,9
Ubisoft Mobile Games SARL	France	Euro	100,0	-130,1
Ubisoft Paris Mobile SARL	France	Euro	—	8,4
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Suède	Couronne suédoise	33,1	321,3
i3D.net BV	Pays-Bas	Euro	0,1	64,3
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	—	710,9	1,9	—
100 %	78,0	78,0	—	665,9	-7,1	8,0
100 %	62,3	62,3	—	356,1	13,8	35,0
100 %	27,1	16,8	—	31,6	0,4	—
100 %	292,4	47,2	—	101,6	16,7	—
100 %	20,1	10,0	—	17,1	1,7	—
100 %	28,7	28,7	—	923,5	73,9	6,1
97 %	100,8	85,6	—	82,4	7,1	—
	8,9	8,9	—	—	—	20,0
	36,8	35,9	0,5	—	—	404,2
	845,1	563,5				
	—	—				

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 mars 2025

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 2025, 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 2024 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 2025, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 2 314 millions d'euros au regard d'un total bilan de 4 543 millions d'euros.</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 5 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	Réponse apportée
<p>Au 31 mars 2025, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 564 millions d'euros, soit 12 % du total actif.</p> <p>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.</p> <p>L'estimation de la valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 9,35% au 31 mars 2025 ; de la situation nette à cette date, si celle-ci est supérieure à la valeur déterminée par les cash-flow futurs actualisés. <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Afin d'apprécier le montant de la valeur d'usage des titres de participation déterminé par la Société, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 Forvis Mazars.

Au 31 mars 2025, le cabinet KPMG Audit était dans la 22^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars dans la 9^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 28 mai 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.
Gwenaël CHÉDALEUX
Associé

FORVIS MAZARS
Julien MAULAVÉ
Associé

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 GÉNÉRALE

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 approuvées au cours d'exercices antérieurs

Conventions dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 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 relution 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 28 mai 2025

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.
Gwenaél CHÉDALEUX
Associé

FORVIS MAZARS
Julien MAULAVÉ
Associé

ÉTATS FINANCIERS

► Résultats d'Ubisoft Entertainment SA au cours des cinq derniers exercices

6.6 RÉSULTATS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercice	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Capital en fin d'exercice					
Capital social <i>(en millions d'euros)</i>	9,4	9,6	9,7	9,7	10,1
Nombre d'actions ordinaires	120 938 298	123 559 764	125 234 102	125 520 452	130 803 074
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	29 358 667
<i>Par levée de stock-options</i>	1 626 499	1 485 157	1 009 938	722 353	220 309
<i>Par attribution d'actions gratuites</i>	3 133 929	2 601 630	3 347 661	3 887 031	4 968 535
<i>Par conversion des OCÉANES</i>	4 361 859	4 361 859	4 361 859	16 273 772	24 169 823
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	2 191,8
Résultat avant impôts, participation, dotations	459,5	789,4	726,5	358,4	912,9
Impôts sur les bénéfices	(8,8)	-6,0	-6,8	-7,2	32,5
Participation des salariés	—	—	—	—	—
Résultat après impôts, participation, dotations	-301,1	-14,5	-168,3	-348,4	93,1
Résultat distribué	—	—	—	—	—
Résultats par action <i>(euro/action)</i>					
Par action, résultat après impôts avant dotations	3,87	6,44	5,86	2,91	6,73
Par action, résultat après impôt et dotations	-2,49	-0,12	-1,34	-2,78	0,71
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	0,8
Cotisations sociales et avantages sociaux <i>(en millions d'euros)</i>	0,6	0,7	0,3	0,3	0,5

* La rémunération d'un des mandataires sociaux comptabilisée en sous-traitance n'est pas incluse

INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

7.1	INFORMATIONS JURIDIQUES	320	7.4	LE MARCHÉ DES TITRES	332
7.1.1	Présentation de la Société	320	7.4.1	Établissement assurant le service titres	332
7.1.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (« OP »)	323	7.4.2	Fiche signalétique de l'action Ubisoft	332
7.2	CAPITAL SOCIAL	324	7.4.3	Évolution du cours de bourse sur les 24 derniers mois	332
7.2.1	Capital au 31 mars 2025	324	7.4.4	OCÉANes et obligations	334
7.2.2	Capital potentiel au 31 mars 2025	324	7.5	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	336
7.2.3	Autorisations financières en vigueur ou utilisées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025	325	7.5.1	Responsables du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes	336
7.2.4	Rachat d'actions propres	326	7.5.2	Informations incorporées par référence	337
7.3	ACTIONNARIAT	328	7.5.3	Documents accessibles au public	337
7.3.1	Évolution du capital au cours des trois derniers exercices et jusqu'au 14 mai 2025	328	7.5.4	Calendrier de la communication financière pour l'exercice 2025-26	337
7.3.2	Actionnariat salarié dans le cadre de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)	328			
7.3.3	Répartition du capital et des droits de vote	329			

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⁾	58.21Z
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 »)</p> <p>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 »)</p> <p>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)	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.
Franchissements de seuils (Article 6.2 des statuts)	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.

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'actionnariat 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 (19 ^e résolution de l'AG 2024) ⁽⁵⁾ . Les autorisations d'émission d'actions/valeurs mobilières avec ou sans DPS ⁽⁶⁾ votées par l'AG 2024 ⁽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 2025

(6) Droit préférentiel de souscription

7.2 CAPITAL SOCIAL

7.2.1 CAPITAL AU 31 MARS 2025

Au 31 mars 2025, le nombre d'actions en circulation s'élève à 130 803 074 actions ordinaires de 0,0775 € de nominal chacune, entièrement libérées soit un capital social de 10 137 238,24 €.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés et/ou annulés entre le 1^{er} avril 2024 et le 31 mars 2025 :

AU 01/04/24	127 449 605 ACTIONS
Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement	1 053 520 actions
Augmentations de capital social réservées (actionnariat salarié) *	2 299 949 actions
AU 31/03/25	130 803 074 ACTIONS

* 25^e, 26^e et 27^e résolutions de l'AG du 27/09/23 (Cf. 7.3.2)

7.2.2 CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2025

Attribution gratuite d'actions (Cf. 4.2.3.4)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Conditions de présence et/ou de performance	4 968 535	3,66 %

Options de souscription d'actions (Cf. 4.2.3.5)	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Ouvertes et non ouvertes Plans 45, 46 et 47	220 309	0,17 %

OCÉANE (Cf. 7.4.4.1) *	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
Nombre d'OCÉANES	24 169 823	15,60 %

* 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 15/11/22 à échéance 2028 (4 700 OCÉANES ouvrant droit à 11 911 913 actions ordinaires) et (ii) 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 2025

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 2025.

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription		Montant nominal maximal		AG	Échéance	Utilisation FY25 AO : Actions ordinaires
↗ = augmentation		Capital (K)	Titres de créance	n° résolution	Durée	
↘ = réduction						
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS						
Achat par la Société d'actions propres ⁽¹⁾	10 % du K (à date du rachat)	—	—	11/07/24	10/01/26	Nombre d'AO auto-détenues au 31/03/25 : 0 (Cf. 7.2.4)
				19	18 mois	
↘ K par annulation d'actions auto-détenues	10 % du K par 24 mois (à date d'annulation)	—	—	11/07/24	10/01/26	—
				20	18 mois	
ÉMISSION DE TITRES						
↗ K par incorporation (réserves, bénéfices, primes ou autres)	10 M€	—	—	11/07/24	10/09/26	Nombre d'AO émises : 1 053 520 ⁽²⁾
				21	26 mois	
↗ K avec maintien du DPS	2 400 K€ ⁽³⁾	1 Md€	Plafond commun	11/07/24	10/09/26	—
				22	26 mois	
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽⁴⁾	950 K€ ⁽³⁾	1 Md€		11/07/24	10/09/26	
				23	26 mois	
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visée au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽⁴⁾	950 K€ ⁽³⁾	1 Md€		11/07/24	10/09/26	
				24	26 mois	
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature	10 % du K au 11/07/24 ⁽³⁾	1 Md€	Plafond commun	11/07/24	10/09/26	—
				25	26 mois	
ACTIONNARIAT SALARIÉ						
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérent à un PEG				27/09/23	26/11/25	
				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 ⁽⁵⁾	—		27/09/23	26/03/25	Nombre d'AO émises : 2 299 949 ⁽⁶⁾
				26	18 mois	
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié				27/09/23	26/03/25	
				27	18 mois	
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérent à un PEG				11/07/24	10/09/26	
				26	26 mois	
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	2 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽³⁾	—		11/07/24	10/01/26	Nombre d'AO pouvant être émises : 2 000 000 ⁽⁷⁾
				27	18 mois	
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié				11/07/24	10/01/26	
				28	18 mois	
Attribution gratuite d'actions (« AGA »)	Salariés/Comité exécutif	4,5 % du K à la date d'attribution ⁽⁸⁾	—	05/07/22	04/09/25	Nombre d'AGA attribuées : 1 770 350 (Cf. 4.2.3.4)
				28	38 mois	
	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d'attribution ⁽⁸⁾	—	05/07/22	04/09/25	—
				29	38 mois	

(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) Acquisition définitive d'actions gratuites (Cf. 7.2.1)

(3) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 29^e résolution de l'AG du 11/07/24

(4) Code monétaire et financier

(5) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 28^e résolution de l'AG du 27/09/23

(6) Émission le 20/09/24 dans le cadre de l'offre d'actionnariat salarié 2024 (Communiqué de presse du 13/06/24)

(7) Lancement de l'opération d'actionnariat salarié 2025 suivant décision du Conseil du 26/03/25

(8) 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 11 juillet 2024 (l'« **AG 2024** ») a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023 (l'« **AG 2023** ») 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 2023 et l'AG 2024 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 2025.

7.2.4.2 Situation au 31 mars 2025

Au 31 mars 2025, la Société ne détient aucune de ses propres actions.

Détails des opérations sur l'exercice clos le 31 mars 2025

(article L. 225-211 du Code de commerce)

Aucune opération de quelque nature que ce soit n'a été réalisée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025.

Produits dérivés

Opération(s) conclue(s) ou dénouée(s) au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025

Aucune opération n'a été conclue ou dénouée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025.

Position(s) ouverte(s) au 31 mars 2025

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) Dénouements 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, du 11/03/24 (Cf. communiqué du 11/03/24) et 21/03/25 (Cf. communiqué du 21/03/25)

7.2.4.3 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 10 juillet 2025

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 2025** ») qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 10 juillet 2025.

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 2025
30/04/25	130 848 866 actions	13 084 886 actions	0 action (0 % du capital)	13 084 886 actions soit 10 % du capital

Prix maximal d'achat : 50 € soit, sur la base du capital social au 30 avril 2025, un montant maximum de 654 244 300 € et, compte tenu du nombre d'actions détenues par la Société à cette même date décrit ci-dessus, 654 244 300 €.

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 10 juillet 2025.

7.3 ACTIONNARIAT

7.3.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET JUSQU'AU 14 MAI 2025

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⁾
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) ⁽³⁾	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) ⁽³⁾	13 056	1 011,84 €	-1 011,84 €	127 416 314	9 874 764,34 €
06/12/23	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	11 651	902,95 €	-902,95 €	127 427 965	9 875 667,29 €
08/02/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	14 727	1 141,34 €	-1 141,34 €	127 442 692	9 876 808,63 €
20/02/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	6 913	535,76 €	-535,76 €	127 449 605	9 877 344,39 €
05/04/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	719	55,72 €	-55,72 €	127 450 324	9 877 400,11 €
26/06/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	948 971	73 545,25 €	-73 545,25 €	128 399 295	9 950 945,36 €
20/09/24	↗ K réservées aux salariés ⁽⁴⁾	2 299 949	178 246,05 €	PE : 37 816 911,43 €	130 699 244	10 129 191,41 €
22/10/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	15 545	1 204,74 €	-1 204,74 €	130 714 789	10 130 396,15 €
02/12/24	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	49 175	3 811,06 €	-3 811,06 €	130 763 964	10 134 207,21 €
27/01/25	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	25 234	1 955,64 €	-1 955,64 €	130 789 198	10 136 162,85 €
17/02/25	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	6 907	535,29 €	-535,29 €	130 796 105	10 136 698,14 €
25/03/25	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	6 969	540,10 €	-540,10 €	130 803 074	10 137 238,24 €
02/04/25	↗ K (incorporation de réserves) ⁽³⁾	45 792	3 548,88 €	-3 548,88 €	130 848 866	10 140 787,12 €

(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 ordinaires 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)

7.3.2 ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LE CADRE DE FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE (FCPE)

Au 31 mars 2025, les salariés détiennent, par le biais de FCPE, 4 966 640 actions soit 3,80 % 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 2025, il a été procédé le 20 septembre 2024 à une augmentation de capital (Cf. 7.3.1) dans le cadre de la livraison du plan d'actionnariat salarié 2024 (communiqué du 13/06/24).

7.3.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

7.3.3.1 Évolution au cours des trois derniers exercices

	31/03/25			31/03/24			31/03/23		
	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	25 350 661	25 350 661	17 451 828	23 901 661	23 901 661	17 086 198	23 536 031	23 536 031
	13,342 %	17,653 %	17,653 %	13,693 %	17,249 %	17,249 %	13,612 %	17,251 %	17,304 %
Yves Guillemot	728 084	1 456 168	1 456 168	728 084	1 456 168	1 456 168	782 084	1 444 834	1 444 834
	0,557 %	1,014 %	1,014 %	0,571 %	1,051 %	1,051 %	0,580 %	1,059 %	1,062 %
Claude Guillemot	252 234	504 468	504 468	252 234 ⁽⁴⁾	504 468 ⁽⁴⁾	504 468 ⁽⁴⁾	252 234 ⁽⁴⁾	500 794 ⁽⁴⁾	500 794 ⁽⁴⁾
	0,193 %	0,351 %	0,351 %	0,198 %	0,364 %	0,364 %	0,201 %	0,367 %	0,368 %
Michel Guillemot	242 784	485 568	485 568	242 784	485 568	485 568	242 784	481 894	481 894
	0,186 %	0,338 %	0,338 %	0,190 %	0,350 %	0,350 %	0,193 %	0,353 %	0,354 %
Gérard Guillemot	199 660	399 320	399 320	199 660	399 320	399 320	199 660	399 136	399 136
	0,153 %	0,278 %	0,278 %	0,157 %	0,288 %	0,288 %	0,159 %	0,293 %	0,293 %
Christian Guillemot	68 493	136 986	136 986	68 493	136 986	136 986	68 493	136 551	136 551
	0,052 %	0,095 %	0,095 %	0,054 %	0,099 %	0,099 %	0,055 %	0,100 %	0,100 %
Autres membres Famille Guillemot	289 055	576 640	576 640	288 504 ⁽⁴⁾	572 271 ⁽⁴⁾	572 271 ⁽⁴⁾	287 628 ⁽⁴⁾	570 499 ⁽⁴⁾	570 499 ⁽⁴⁾
	0,221 %	0,402 %	0,402 %	0,226 %	0,413 %	0,413 %	0,229 %	0,418 %	0,419 %
Guillemot Corporation SA	443 874	887 748	887 748	443 874	887 748	887 748	443 874	887 748	887 748
	0,339 %	0,618 %	0,618 %	0,348 %	0,641 %	0,641 %	0,354 %	0,651 %	0,653 %
CONCERT FAMILIAL ⁽⁵⁾	19 676 012	29 797 559	29 797 559	19 675 461	28 344 190	28 344 190	19 308 955	27 957 487	27 957 487
	15,042 %	20,750 %	20,750 %	15,438 %	20,455 %	20,455 %	15,383 %	20,492 %	20,555 %
Tencent Mobility Limited	12 727 585	12 727 585	12 727 585	12 727 585	12 727 585	12 727 585	12 539 493	12 539 493	12 539 493
	9,730 %	8,863 %	8,863 %	9,986 %	9,185 %	9,185 %	9,990 %	9,191 %	9,219 %
CONCERT ⁽⁶⁾	32 403 597	42 525 144	42 525 144	32 403 046	41 071 775	41 071 775	31 848 448	40 496 980	40 496 980
	24,773 %	29,613 %	29,613 %	25,424 %	29,639 %	29,639 %	25,373 %	29,683 %	29,774 %
Ubisoft Entertainment SA	0	0	0	0	0	0	415 335	415 335	0
	—	—	—	—	—	—	0,331 %	0,304 %	—
Salariés ⁽⁷⁾	4 966 640	5 599 898	5 599 898	4 601 439	5 216 619	5 216 619	4 119 939	4 669 457	4 669 457
	3,797 %	3,900 %	3,900 %	3,610 %	3,765 %	3,765 %	3,282 %	3,423 %	3,433 %
Public	93 432 837	95 479 816	95 479 816	90 445 120	92 282 979	92 282 979	89 136 730	90 849 780	90 849 780
	71,430 %	66,488 %	66,488 %	70,965 %	66,596 %	66,596 %	71,014 %	66,590 %	66,793 %
TOTAL	130 803 074	143 604 858	143 604 858	127 449 605	138 571 373	138 571 373	125 520 452	136 431 552	136 016 217
	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 2026 (avenants en date des 19/03/21, 21/03/24 et 21/03/25) 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 10 121 547 actions ayant un droit de vote double au 31/03/25

(6) 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)

(7) 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 2025

	Capital		DV bruts ⁽¹⁾		DV nets ⁽²⁾	
	Nombre de titres	%	Nombre	%	Nombre	%
Guillemot Brothers Ltd	17 451 828	13,337 %	25 350 661	17,648 %	25 350 661	17,648 %
Yves Guillemot	728 084	0,556 %	1 456 168	1,014 %	1 456 168	1,014 %
Claude Guillemot	252 234	0,193 %	504 468	0,351 %	504 468	0,351 %
Michel Guillemot	242 784	0,186 %	485 568	0,338 %	485 568	0,338 %
Gérard Guillemot	199 660	0,153 %	399 320	0,278 %	399 320	0,278 %
Christian Guillemot	68 493	0,052 %	136 986	0,095 %	136 986	0,095 %
Autres membres Famille Guillemot	289 441	0,221 %	577 026	0,402 %	577 026	0,402 %
Guillemot Corporation SA	443 874	0,339 %	887 748	0,618 %	887 748	0,618 %
CONCERT FAMILIAL	19 676 398	15,037 %	29 797 945	20,744 %	29 797 945	20,744 %
Tencent Mobility Limited	12 727 585	9,727 %	12 727 585	8,860 %	12 727 585	8,860 %
CONCERT	32 403 983	24,764 %	42 525 530	29,604 %	42 525 530	29,604 %
Ubisoft Entertainment SA	0	—	0	—	0	—
Salariés ⁽³⁾	4 934 592	3,771 %	5 567 850	3,876 %	5 567 850	3,876 %
Public	93 510 291	71,464 %	95 555 294	66,520 %	95 555 294	66,520 %
TOTAL	130 848 866	100 %	143 648 674	100 %	143 648 674	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 cinq 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 14 mai 2025 ⁽¹⁾

Actionnaire	% capital ⁽²⁾	% droits de vote bruts ^{(2) (3)}	% droits de vote nets ^{(2) (4)}
Tencent Mobility Limited ⁽⁵⁾	9,73 %	8,86 %	8,86 %
Point72 Asset Management L.P. ⁽⁶⁾	6,93 %	6,31 %	6,31 %

(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 2025

(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) Par assimilation, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle

7.3.3.5 Franchissements de seuils légaux

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 et jusqu'au 14 mai 2025 (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	
					À la hausse	À la baisse
Morgan Stanley & Co. International Plc ⁽¹⁾	5 %	Capital	À la baisse	08/05/24	30/04/24	—
JP Morgan Securities Plc	5 %	Capital	À la baisse	24/06/24	—	—
JP Morgan Chase & Co. ⁽²⁾	5 %	Capital	À la hausse	18/07/24	16/07/24	17/07/24 – 24/06/24
		Droits de vote	À la hausse	25/07/24	—	24/06/24
HSBC Holdings Plc ⁽²⁾	5 %	Capital	À la baisse	15/07/24	01/07/24	—
		Droits de vote	À la baisse	15/07/24	01/07/24	—
HSBC Bank Plc ⁽³⁾	5 %	Capital	À la baisse	15/07/24	01/07/24	—
		Droits de vote	À la baisse	15/07/24	01/07/24	—
The Capital Group Companies, Inc. ⁽⁴⁾	5 %	Capital	À la baisse	31/07/24	—	—
		Droits de vote	À la baisse	29/07/24	—	—
Crédit Agricole Corporate Investment Bank (CACIB) ⁽⁵⁾	10 %	Droits de vote	À la hausse	20/09/24	04/04/24	05/07/24
Concert (concert familial Guillemot et Tencent Mobility Limited) ⁽⁶⁾	25 %	Capital	À la baisse	04/10/24	—	—
T. Rowe Price Associates, Inc. ^{(7) (8)}	5 %	Capital	À la baisse	07/10/24	14/08/24	—
Morgan Stanley ⁽²⁾	5 %	Capital	À la baisse	09/10/24	26/09/24 – 28/05/24 16/05/24 – 30/04/24	14/06/24 – 24/05/24 – 09/05/24
		Droits de vote	À la baisse	08/10/24	26/09/24	—
Point72 Asset Management L.P. ⁽⁹⁾	5 %	Capital	À la hausse	04/11/24	—	—
		Droits de vote	À la hausse	11/11/24	—	—
Bank of America Corporation ⁽²⁾	5 %	Capital	À la baisse	28/11/24	30/10/24	—
		Droits de vote	À la baisse	28/11/24	30/10/24	—
Merrill Lynch International ⁽¹⁰⁾	5 %	Capital	À la baisse	28/11/24	30/10/24	—
		Droits de vote	À la baisse	28/11/24	30/10/24	—
The Goldman Sachs Group, Inc. ⁽²⁾	10 %	Capital	À la baisse	21/02/25	10/02/25	—
		Droits de vote	À la baisse	17/02/25	14/02/25	—
	5 %	Capital	À la baisse	24/02/25	20/11/24	—
		Droits de vote	À la baisse	24/02/25	20/11/24	—
Goldman Sachs International ⁽¹¹⁾	10 %	Capital	À la baisse	21/02/25	10/02/25	—
		Droits de vote	À la baisse	17/02/25	14/02/25	—
	5 %	Capital	À la baisse	24/02/25	20/11/24	—
		Droits de vote	À la baisse	24/02/25	20/11/24	—
DWS Investment GmbH ⁽¹²⁾	5 %	Capital	À la baisse	14/05/25	13/05/25 – 07/05/25 15/04/25 – 01/04/25 – 05/03/25	08/05/25 – 06/05/25 14/04/25 – 06/03/25
		Droits de vote	À la baisse	11/04/25	01/04/25	—
Fil Limited ⁽¹³⁾	5 %	Capital	À la baisse	12/03/25	10/01/25	—
		Droits de vote	À la baisse	12/03/25	10/01/25	—
UBS Group AG ⁽²⁾	5 %	Capital	À la baisse	28/04/25	09/04/25 – 20/03/25 15/11/24 – 13/11/24	21/03/25 – 18/11/24 – 14/11/24

(1) Contrôlée par Morgan Stanley

(2) Franchissements indirects par l'intermédiaire d'une(de) société(s) contrôlée(s)

(3) Contrôlée au plus haut niveau par la société HSBC Holdings Plc.

(4) 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), Capital Bank & Trust Company (CB&T) et Capital Group International Inc (CGI)

(5) Contrôlée par Crédit Agricole SA

(6) Contrôlée par la société Tencent Holdings Limited

(7) Contrôlée par la société T. Rowe Price Group, Inc., qui ne détient pas de participation ou n'intervient pas pour son compte

(8) Agissant pour le compte de fonds et de clients dans le cadre de mandats de gestion

(9) Par assimilation, indirectement par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle

(10) Contrôlée par Bank of America Corporation

(11) Contrôlée par The Goldman Sachs Group, Inc.

(12) Agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion en qualité d'« investment firm » et pouvant exercer les droits de vote attachés aux actions à sa discrétion en l'absence d'instructions spécifiques

(13) FIL Limited est une société holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, communément dénommée Fidelity Investments

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

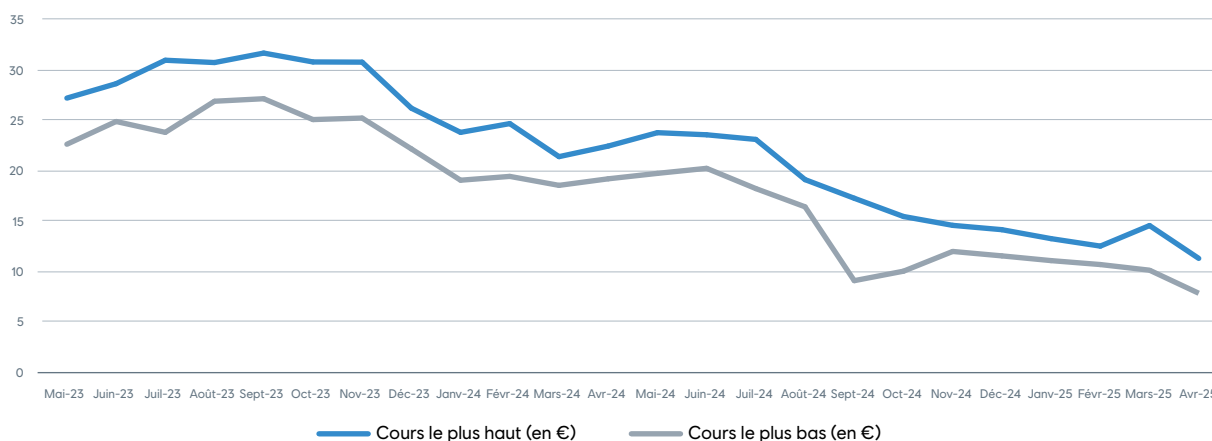
Code valeur ISIN	FR0000054470
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Valeur nominale	0,0775 €
Nombre d'actions en circulation au 31/03/25	130 803 074
Cours de clôture au 31/03/25 *	11,155 €
Capitalisation boursière au 31/03/25	1 459 108 290,47 €
Cours d'introduction le 01/07/96	38,11 €
Division 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 €

* Source Euronext

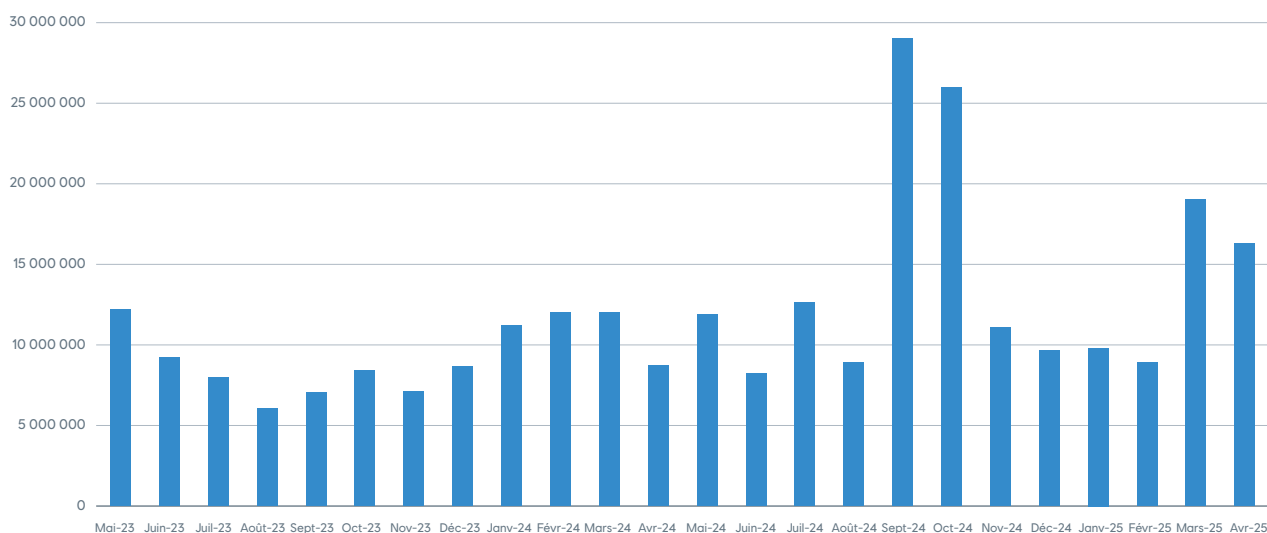
7.4.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 24 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Volume échangé (en actions)
2023			
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
Mai 2024	23,70 €	19,66 €	11 879 254
Juin 2024	23,49 €	20,16 €	8 216 445
Juillet 2024	23,03 €	18,15 €	12 610 705
Août 2024	19,04 €	16,34 €	8 936 071
Septembre 2024	17,19 €	9,01 €	28 992 230
Octobre 2024	15,38 €	9,95 €	25 959 844
Novembre 2024	14,50 €	11,91 €	11 065 278
Décembre 2024	14,07 €	11,47 €	9 638 351
2025			
Janvier 2025	13,18 €	11,00 €	9 807 105
Février 2025	12,44 €	10,61 €	8 921 133
Mars 2025	14,48 €	10,05 €	19 041 289
Avril 2025	11,22 €	7,76 €	16 303 910

ÉVOLUTION DU COURS



VOLUME ÉCHANGÉ (EN ACTIONS)



7.4.4 OCÉANES ET OBLIGATIONS

7.4.4.1 OCÉANES

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 FY25	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES rachetées / remboursement FY25	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES au 31/03/25	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 FY25	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES rachetées / remboursement FY25	Nombre	N/A
	Montant	N/A
OCÉANES au 31/03/25	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 2025

Souche initiale	Date d'émission	24/11/20
Abondement		13/08/24
Souche initiale	Durée / Échéance	7 ans / 24/11/27
Abondement		3 ans / 24/11/27
Souche initiale	Montant nominal total	600 000 000 €
Abondement		75 000 000 €
Souche initiale	Nombre d'obligations	6 000
Abondement		750
Souche initiale	Valeur nominale	100 000 €
Abondement		
Souche initiale	Intérêt annuel	0,878 %
Abondement		
Souche initiale	Code ISIN	FR0014000O87
Abondement		
Souche initiale	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
Abondement		
Souche initiale	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
Abondement		
Souche initiale	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
Abondement		

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, à ma connaissance, que les comptes annuels et consolidés sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion du Groupe (Cf. Table de concordance présentée en page 369) présente un tableau fidèle de l'évolution, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées et, qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Fait à Saint-Mandé, le 19 juin 2025

Yves Guillemot,
Président-Directeur général

Responsables du contrôle des comptes

Titulaires	Suppléant	Date de 1 ^{re} nomination	Prochaine échéance du mandat
KPMG SA représenté par Gwenaél Chédaleux 7, boulevard Albert Einstein 44300 Nantes	N/A	2003	2025 ⁽¹⁾
FORVIS MAZARS SA représenté par Julien Maulavé ⁽²⁾ 12, rue Anita Conti 56000 Vannes	N/A	2016	2028

(1) Il sera proposé à l'AG 2025 de nommer Ernst & Young Audit pour une durée de six exercices, en remplacement du cabinet KPMG SA en vertu de l'article L. 823-3-1, II du Code de commerce – l'associé signataire sera Guillaume Ronco

(2) Ludovic Sevestre remplacera Julien Maulavé en qualité d'associé signataire avec effet à l'issue de l'AG 2025 en application de l'article L. 821-34 du Code de commerce

Les honoraires sur l'exercice couvert du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025 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 2024, présentés aux pages 182 à 279 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 20 juin 2024 sous le n° D.24-0526 ;

- 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 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 2025-26

	Dates
Chiffre d'affaires 1 ^{er} trimestre	Semaine du 14 juillet 2025
Résultats semestriels	Semaine du 27 octobre 2025
Chiffre d'affaires 3 ^e trimestre	Semaine du 9 février 2026
Résultats annuels	Semaine du 18 mai 2026

Ces dates sont données à titre indicatif ; elles seront confirmées en cours d'année.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025 340

8.2 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS 342

8.2.1	Partie ordinaire	342
8.2.2	Partie extraordinaire	348
8.2.3	Partie ordinaire et extraordinaire	364

8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2025
2. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2025
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2025
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 2025
6. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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. Nomination d'Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante
15. Nomination d'André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant
16. Renouvellement du mandat d'administratrice indépendante de Claude France
17. Renouvellement du mandat d'administrateur de Michel Guillemot
18. Renouvellement du mandat d'administrateur de Christian Guillemot
19. Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire en remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire dont le mandat arrive à échéance
20. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

21. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société
22. 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
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 maintien du droit préférentiel de souscription
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, par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription
25. 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, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »), avec suppression du droit préférentiel de souscription

26. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires
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, au profit des adhérents à un (des) plan(s) 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 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
29. 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
30. Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, et/ou des mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la trente-et-unième résolution
31. Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société
32. Modification des alinéas 5 et 6 de l'article 10.2 des statuts de la Société en considération des dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, dite loi « Attractivité », relatives au vote des administrateurs par consultation écrite

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

33. Pouvoirs pour formalités

8.2 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

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 2025**, tels qu'arrêtés par le Conseil d'administration du 14 mai 2025 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 **93 055 552,66 €** ;
 - les **comptes consolidés** (**6.1** du **Document d'Enregistrement Universel**), par **une perte** de **158 990 902,58 €**.
- **Résolution 2** : Il est proposé d'affecter le **résultat bénéficiaire**, tel que ressortant des comptes sociaux, au **compte Report à Nouveau débiteur**.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2025)

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 2025 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **un bénéfice** de **93 055 552,66 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2025)

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 2025, comme suit :

Résultat bénéficiaire	93 055 552,66 €
Affectation au compte Report à Nouveau	93 055 552,66 €
Report à Nouveau antérieur	-248 953 035,22 €
Solde du compte Report à Nouveau après affectation	-155 897 482,56 €

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 RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2025)

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 2025 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **une perte** de **158 990 903 €**, 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 2025**. Il mentionne également **les informations relatives à une convention autorisée et conclue au cours d'un 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 2025 ainsi que des informations relatives à une convention autorisée et conclue au cours d'un 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 2025**, 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 2025** ou attribués au titre du **même exercice** en application de la **politique de rémunération** approuvée par l'Assemblée du 11 juillet 2024, 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 2025 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 2025)

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 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à 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 RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à 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 RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à 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).

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à 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 RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à 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 2025 ou attribués au titre du même exercice à 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).

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 RÉSOLUTION

(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).

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(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 18

Nomination/renouvellement d'administrateurs/rices

Objectif et finalité

Dans le cadre de l'arrivée à échéance des **mandats d'administratrices indépendantes** de Laurence Hubert-Moy, Corinne Fernandez-Handelsman et Claude France ainsi que des **mandats d'administrateurs** de Michel Guillemot et Christian Guillemot, le Conseil d'administration, soucieux de poursuivre sa démarche en termes de **diversité de profils**, de **complémentarité d'expériences** et **d'expertises**, propose, faisant suite à la procédure de sélection pilotée par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et de ses recommandations en la matière, de :

■ nommer en qualité **d'administrateurs/rices indépendant(e)s**, pour une durée de **deux années** :

- **Résolution 14** : Axelle Lemaire, et
- **Résolution 15** : André Loesekrug-Pietri ;

dont les profils répondent aux caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du **processus de sélection** ci-avant visé.

■ renouveler pour une durée de **quatre années** :

- **Résolution 16** : Claude France, en qualité d'administratrice indépendante ;
- **Résolution 17** : Michel Guillemot, en qualité d'administrateur ; et
- **Résolution 18** : Christian Guillemot, en qualité d'administrateur.

Leur **biographie respective** figure au 4.1.1.2.2 du **Document d'Enregistrement Universel**.

Ces **nominations** et **renouvellements** permettront au Conseil d'administration de bénéficier de **compétences** et **d'expertises** en lien avec **la stratégie** du **groupe Ubisoft**.

Axelle Lemaire	André Loesekrug-Pietri	Claude France	Michel Guillemot	Christian Guillemot
<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement durable, responsabilité sociale des entreprises ■ RSE, transformation digitale, innovation, cybersécurité ■ Stratégie entrepreneuriale dans les métiers de la Tech 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologies avancées, innovation, IA ■ Fusions & Acquisitions ■ Finance ■ Stratégie entrepreneuriale dans les métiers de la Tech 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expérience au sein de grands groupes internationaux ■ Transformation opérationnelle, marketing et stratégie ■ Opérations financières 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences en finance, informatique et intelligence artificielle ■ Grande expérience dans l'industrie du jeu vidéo et du mobile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences en administration ■ Grande expérience en finance et opérations boursières

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante)

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 Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante pour une durée de deux 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 2027.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant)

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 André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de deux 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 2027.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

► Présentation et texte des projets de résolutions

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administratrice indépendante de Claude France)

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'administratrice indépendante de Claude France 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 2029.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Michel 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 Michel 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 2029.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Christian 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 Christian 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 2029.

RÉSOLUTION 19

Nomination d'Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en remplacement de KPMG SA, dont le mandat arrive à expiration

Objectif et finalité

■ **Résolution 19** : À l'issue d'un **appel d'offres** réalisé conformément à la réglementation en vigueur au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité d'audit et des risques, a décidé de proposer la **nomination d'Ernst & Young Audit**, en qualité de **Commissaire aux comptes titulaire** pour une durée de **six exercices** qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le **31 mars 2031** ; en remplacement de KPMG SA dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée et qui ne peut être renouvelée compte tenu de l'atteinte de la durée maximale des mandats définie par la réglementation en vigueur.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire en remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire dont le mandat arrive à échéance)

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 en qualité de Commissaire

aux comptes titulaire Ernst & Young Audit, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2031.

RÉSOLUTION 20

Programme de rachat d'actions

Objectif et finalité

■ **Résolution 20** : 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 20** 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 21.

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 2025**, la Société ne détenait **aucune** de ses propres actions.

- **Plafond** : 10 % du capital social à la date du rachat.
- **Prix maximum de rachat** : **50 €** par action (hors frais d'acquisition).
- **Budget maximum indicatif** (sur la base du capital social et des actions détenues en propre au 30 avril 2025) : **654 244 300 €** correspondant à **13 084 886** actions.
- **Durée** : **18 mois**.

VINGTIÈME 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 vingt-et-unième 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 50 €, 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 2025 composé de 130 848 866 actions, un nombre maximum de 13 084 886 actions représentant un montant maximum de 654 244 300 €,
- 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 21

Annulation d'actions auto-détenues

Objectif et finalité

■ **Résolution 21** : 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** : 18 mois.

VINGT-ET-UNIÈME 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 22 À 26

Autorisations financières

Il est proposé de **renouveler** les **délégations** dites « **financières** » consenties au **Conseil d'administration** par l'Assemblée du 11 juillet 2024 – 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 2025 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. 22	➤	par incorporation de réserves, bénéfices ou primes		10 000 000 €					
R. 23	➤	avec maintien du DPS ⁽¹⁾		5 000 000 € soit environ 50 % du K ⁽⁵⁾					
R. 24	➤	avec suppression du DPS ⁽¹⁾	Offre au public ⁽²⁾	Prix déterminé par le CA ⁽⁴⁾	1 000 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁵⁾	Plafond commun	Plafond nominal 1 000 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁵⁾	Plafond global	Plafond nominal 5 000 000 € soit environ 50 % du K ⁽⁵⁾ y inclus R. 27 à R. 29 (actionnariat salarié)
R. 25			Offre au public (L. 411-2 1° CMF) ⁽³⁾	décote maximum 10 %	1 000 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁵⁾				
R. 26	➤	rémunération par apports en nature ⁽¹⁾		10 % max du K ⁽⁵⁾					

(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) Article L. 22-10-52 du Code de commerce

(5) Capital social au 30 avril 2025 : 10 140 787,12 €

Résolution 22 : Augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

Objectif et finalité

■ **Résolution 22** : 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** : 26 mois.

VINGT-DEUXIÈME 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 :

- 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 ;
- 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 €, étant précisé que ce plafond est autonome et distinct du plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée générale ou, le cas échéant, du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
 - 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 ;

- 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 ;
- 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 23 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du DPS

Objectif et finalité

- **Résolution 23** : 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 : 5 000 000 €** – plafond commun (résolutions **23 à 29**) ;
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions **23 à 26**).
- **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 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 5 000 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième, vingt-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions de la présente Assemblée (et/ou de toute résolution ayant un objet équivalent qui succéderait à l'une ou l'autre de ces résolutions, le cas échéant, pendant la durée de validité de la présente résolution) est fixé à 5 000 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies),
- à ces plafonds 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 24 et 25 : 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 24 :

- 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 25 :

- offres **exclusivement** adressées à un **cercle restreint d'investisseurs** agissant pour compte propre ou à des **investisseurs qualifiés** (anciennement « **placement privé** »).

■ Résolutions 24 et 25 :

- **Prix** : Délégation au Conseil pour fixer le prix d'émission (article L. 22-10-52 du Code de commerce, dans sa nouvelle rédaction) avec une décote maximale arrêtée à **10 %**
- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital : 1 000 000 €** – plafond commun (résolutions **24**, **25** et **26**) s'imputant sur le plafond global de **5 000 000 €** (résolution **23**).
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions **23** à **26**).
- **Durée : 26 mois**.

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, par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression 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, 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-cinquième 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 1 000 000 € (ou sa contrevalet en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de la validité de la présente délégation,

- 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 paragraphe 2. de la vingt-troisième 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, pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables, de conférer aux actionnaires pour tout ou partie de l'émission, un délai de priorité de souscription ; ce délai de priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables et s'exercera proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire ;
5. décide de déléguer, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 1^{er} du Code de commerce, au Conseil d'administration les pouvoirs de fixer le prix d'émission des actions émises ou des valeurs mobilières émises ; étant précisé que :
- 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, pourra être appliquée au prix de référence des actions tel que déterminé par le Conseil d'administration ; 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 visé à l'alinéa précédent ;
6. 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 ;
7. 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 ;
8. 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 ;
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-CINQUIÈME 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, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé ») avec suppression 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, L. 225-135, L. 225-136 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-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 1 000 000 € (ou sa contrevalet en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) le montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée ne pourra dépasser le plafond commun visé au (i) du paragraphe 3. de la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée, ou le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
- 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° 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 paragraphe 2. de la vingt-troisième 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 de déléguer, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 1^{er} du Code de commerce, au Conseil d'administration le pouvoir de fixer le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières émises ; étant précisé que :
- 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, pourra être appliquée au prix de référence des actions tel que déterminé par le Conseil d'administration ; 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 visé à l'alinéa précédent ;
6. 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 ;
7. 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 ;
8. 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 ;
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 26 : Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital

Objectif et finalité

- **Résolution 26** : 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 24).

- Plafonds** :
 - Augmentation de capital : 10 % du capital** – plafond commun de **1 000 000 €** (résolutions 24, 25 et 26) s'imputant sur le plafond global de **5 000 000 €** (résolution 23).
 - Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 23 à 26).
- Durée : 26 mois.**

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social, 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 :

- 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 ;

- 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) le montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée ne pourra dépasser le plafond commun prévu au (i) du paragraphe 3. de la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de 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 paragraphe 2. de la vingt-troisième 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 :
 - 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 paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution sur lequel il s'imputera ;
 - 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 27 À 29

Actionnariat salarié

Les résolutions 27, 28 et 29 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 27** : aux adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe ;
- **Résolution 28** : 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 29** : 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 27, 28 et 29) s'imputant sur le plafond global de **5 000 000 €** (résolution 23).
 - **Durée** : **26 mois** (résolution 27) et **18 mois** (résolutions 28 et 29).
 - **Date de prise d'effet** : à l'issue de l'**opération d'actionnariat salarié en cours** (« **MMO 2025** ») en vertu des **résolutions de même nature** approuvées par l'**Assemblée générale mixte du 11 juillet 2024** (résolutions 26, 27 et 28).

VINGT-SEPTIÈME 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-dessous 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-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième 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 prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
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 auxdites actions ou valeurs mobilières y compris à la partie des réserves, bénéfices 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'actionnariat 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'actionnariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-sixième résolution de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024 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 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-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième 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 prévu au paragraphe 2. de vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
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-septième résolution de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-NEUVIÈME 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-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième 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 prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

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-huitième résolution de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024 et privera d'effet à compter de cette même date pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 30 ET 31

Résolutions 30 et 31 : Attribution gratuite d'actions ordinaires de la Société

Objectif et finalité

Il est proposé d'autoriser le Conseil d'administration à **attribuer gratuitement des actions** (« **AGA** ») au profit des :

■ Résolution 30 :

- **Salariés** et/ou **membres du Comité exécutif** et/ou **mandataires sociaux des filiales** de la Société, **à l'exception** des Dirigeants mandataires sociaux de la Société (résolution 31)
- **Plafond** (pour **3 ans**) : **5 %** du capital
- **Périodes d'acquisition** :
 - **Salariés/mandataires sociaux des filiales : 3 ans** avec une acquisition par **palier** (50 % à 2 ans et 50 % à 3 ans)
 - **Membres du Comité exécutif : 3 ans**

■ Résolution 31 :

- **Dirigeants mandataires sociaux de la Société**
- **Plafond** : **0,3 %** du capital – s'imputant sur le plafond de **5 %** de la résolution 30
- **Période d'acquisition** : **4 ans**

■ Résolutions 30 et 31 :

- **Durée** : **38 mois**

Les **AGA** attribuées au profit des membres du **Comité exécutif** du Groupe (résolution 30) et des **Dirigeants mandataires sociaux** de la Société (résolution 31) seront en totalité assorties de **condition(s) de performance** appréciée(s) sur une **période minimum de 3 années ou exercices**, dans les termes et conditions visées au titre desdites résolutions.

Ces **autorisations** emporteront, au profit des bénéficiaires, **renonciation des actionnaires à leur DPS**.

La **synthèse des plans d'AGA** en vigueur au **31 mars 2025** figure au **4.2.3.4** du **Document d'Enregistrement Universel**.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, et/ou des mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la trente-et-unième résolution)

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 articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires, existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, et/ou des mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la trente-et-unième résolution ;
2. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et les critères d'attribution des actions dans les limites fixées dans la présente autorisation – étant précisé que concernant :
 - les membres du Comité exécutif, l'attribution définitive de la totalité des actions réalisée en vertu de la présente résolution :
 - sera subordonnée à l'atteinte d'une ou plusieurs condition(s) de performance, appréciée(s) sur une période de trois années ou exercices au moins, fixées par le Conseil d'administration ; étant entendu que chaque attribution devra être alignée au minimum à hauteur de 80 % sur les conditions de performance et/ou indicateurs (nature et cible) appliqués aux plans de rémunération variable long terme attribués aux Dirigeants mandataires sociaux au titre d'un même exercice ; les 20 % restants, le cas échéant, pouvant être assortis d'une ou plusieurs condition(s) de performance individuelle,
 - interviendra au terme d'une période d'acquisition au minimum de trois années, étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir une période d'acquisition d'une durée supérieure à la durée minimale fixée ci-avant et/ou assortir ladite période d'acquisition d'une période de conservation ;
 - les salariés, l'attribution définitive des actions réalisée en vertu de la présente résolution :
 - sera subordonnée pour la totalité de l'attribution à l'atteinte d'une ou plusieurs condition(s) de performance individuelle déterminée(s) par le Conseil d'administration appréciée(s) avant chaque date de livraison par palier telle que ci-après visée,
 - interviendra au terme d'une période d'acquisition au minimum de trois ans, avec une livraison par palier à quotité égale dont la première date ne pourra être antérieure à deux années minimum – étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir une période d'acquisition supérieure à la durée minimale fixée ci-avant et/ou assortir ladite période d'acquisition d'une période de conservation ainsi qu'adapter en conséquence les dates de livraison par palier ;

3. décide que les attributions gratuites d'actions ordinaires effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **5 %** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond est commun au plafond visé sous la trente-et-unième résolution de la présente Assemblée ;

Sur ce plafond s'imputera la valeur nominale des actions ordinaires de la Société à émettre, le cas échéant, pour préserver, conformément à la loi 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 ;

4. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera de plein droit, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
5. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions gratuites lui seront définitivement attribuées avant l'expiration de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles ;
6. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur, et notamment :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la catégorie de bénéficiaires, et le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux dans les limites fixées dans la présente résolution,
 - fixer les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation ainsi que la ou les condition(s) de performance à laquelle/auxquelles sera conditionnée l'attribution définitive des actions aux membres du Comité exécutif ou autres bénéficiaires dans les termes et conditions visés dans la présente résolution,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celles-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires,

- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence,
- et, plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation est octroyée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des Dirigeants mandataires sociaux de 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, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires, existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
 2. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires parmi les Dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
 3. décide que l'attribution définitive de la totalité des actions réalisée en vertu de la présente résolution :
 - sera subordonnée à l'atteinte de conditions de performance et/ou indicateurs fixés par le Conseil d'administration conformément à la politique de rémunération en vigueur applicable aux Dirigeants mandataires sociaux à la date d'attribution,
 - interviendra au terme d'une période d'acquisition au minimum de quatre années, étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir une période d'acquisition d'une durée supérieure à la durée minimale fixée ci-avant et/ou assortir ladite période d'acquisition d'une période de conservation ;
 4. décide que les attributions gratuites d'actions ordinaires effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **0,30 %** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration – ce plafond s'imputant sur celui de la trentième résolution de la présente Assemblée ;
- Sur ce plafond s'imputera la valeur nominale des actions ordinaires de la Société à émettre, le cas échéant, pour préserver, conformément à la loi 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 ;
5. prend acte que le Conseil d'administration devra (i) décider que ces actions ne peuvent être cédées par les Dirigeants mandataires sociaux de la Société avant la cessation de leurs fonctions, ou (ii) fixer la quantité d'actions gratuites que les Dirigeants mandataires sociaux de la Société seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, II, dernier alinéa, du Code de commerce ;

6. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera de plein droit, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires et renonciation corrélatrice des actionnaires au profit des bénéficiaires à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
7. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions gratuites lui seront définitivement attribuées avant l'expiration de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles ;
8. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur, et notamment :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires parmi les Dirigeants mandataires sociaux et le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux dans les limites fixées dans la présente résolution,
 - fixer les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation ainsi que les conditions de performance auxquelles sera conditionnée l'attribution définitive des actions aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société dans les termes et conditions visés au paragraphe 3. de la présente résolution,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celles-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence,

- et, plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires,

en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation est octroyée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 32

Résolution 32 : Modification statutaire

Objectif et finalité

- **Résolution 32** : Dans un souci de **modernisation** et de **flexibilité** du fonctionnement du Conseil d'administration, il est proposé aux actionnaires de **modifier l'article 10.2 des statuts** dans le cadre des dispositions introduites par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, dite **loi « Attractivité »**, visant à accroître le financement des entreprises et à renforcer leur compétitivité.

La modification proposée vise à faciliter la **prise de décisions par consultation écrite** dans les cas où une réunion physique ou en visioconférence ne serait pas nécessaire, tout en garantissant le respect des principes de collégialité et de transparence des débats.

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Modification des alinéas 5 et 6 de l'article 10.2 des statuts de la Société en considération des dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, dite loi « Attractivité », relatives au vote des administrateurs par consultation écrite)

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, décide de modifier les cinquième et sixième alinéas de l'article 10.2 des statuts de la Société concernant le vote des administrateurs par voie de consultation écrite, afin d'en prévoir en particulier les modalités, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 ; et qu'en conséquence les alinéas 5 et 6 de l'article 10.2 des statuts,

- qui étaient rédigés comme suit :
« Les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration limitativement énumérées par la réglementation peuvent être prises par consultation écrite des administrateurs.
La consultation écrite des administrateurs pourra être effectuée par messagerie électronique. Les décisions ainsi prises font l'objet de procès-verbaux conservés dans les mêmes conditions que les autres décisions du Conseil d'administration. »
- seront désormais rédigés comme suit :
« Le Président du Conseil d'administration pourra demander au Conseil d'adopter ses décisions par voie de consultation écrite, sauf si l'un des membres du Conseil s'y oppose.

En cas de consultation écrite, il est mis à disposition de chaque administrateur, par tous moyens de communication écrits (y compris par courrier électronique), le texte des décisions proposées ainsi que toute information nécessaire à sa prise de décision.

Sauf délai plus court indiqué dans la consultation en cas d'urgence, les administrateurs disposent d'un délai de cinq (5) jours calendaires à compter de la date d'envoi de la consultation pour émettre leur(s) vote(s) par tous moyens de communication écrits (y compris par courrier électronique) et le(s) renvoyer à l'adresse indiquée.

Les administrateurs n'ayant pas répondu à l'issue du délai prévu sont réputés ne pas être présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Les règles de quorum et de majorité relatives aux décisions prises en réunion physique ou par visioconférence sont applicables *mutatis mutandis* aux décisions prises par voie de consultation écrite. Les résultats de la consultation sont communiqués à l'ensemble des administrateurs. Les décisions prises par voie de consultation écrite font l'objet d'un procès-verbal établi dans les mêmes conditions que les délibérations adoptées en réunion physique ou par visioconférence. »

Le reste de l'article demeurant inchangé.

8.2.3 Partie ordinaire et extraordinaire

RÉSOLUTION 33

Pouvoirs

Objectif et finalité

- **Résolution 33** : 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**.

TRENTE-TROISIÈME 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 ET REPORTING SASB

TABLE DE CONCORDANCE
DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL

366

TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

368

TABLE DE CONCORDANCE
DU RAPPORT DE GESTION

369

TABLE DE CONCORDANCE DU
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE

370

TABLE DE CONCORDANCE
DES TABLEAUX AMF
SUR LA RÉMUNÉRATION
DES MANDATAIRES SOCIAUX

371

REPORTING SASB

372

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 2024-25	
		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	336
1.2	Déclaration de la personne responsable de l'information	7.5.1	336
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	336
3. FACTEURS DE RISQUES		3.1	28
4. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ			
4.1	Raison sociale et nom commercial	7.1.1	320
4.2	Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	7.1.1	320
4.3	Date de constitution et durée de vie	7.1.1	320
4.4	Siège social (établissement principal), forme juridique, législation applicable, pays de constitution, direction générale (lieu d'exercice), site internet	7.1.1	320
5. APERÇU DES ACTIVITÉS			
5.1	Principales activités	2.1 et 2.4.2	10 et 17
5.2	Principaux marchés	1 et 3.1.1	5 et 29
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 25
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	29
5.6	Éléments fondateurs de la position concurrentielle	2.1 et 3.1.1	10 et 29
5.7	Investissements	2.5.2	19
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE			
6.1	Description sommaire et place dans le Groupe/Organigramme	2.4	17
6.2	Liste des filiales importantes	2.4	17
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT			
7.1	Situation financière	2.6.3	23
7.2	Résultats d'exploitation	2.6.2	22
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX			
8.1	Informations sur les capitaux	2.5.3, 2.6.2 et 6.1.2.19	20, 22 et 272
8.2	Flux de trésorerie	2.5.3 et 2.6.3	20 et 23
8.3	Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	2.5.3	20
8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	2.5.3	20
8.5	Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7	2.5.3	20

Rubriques de l'annexe 1 du Règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019		Document d'Enregistrement Universel 2024-25	
		Parties	Pages
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE		3.1.3	39
10. INFORMATION SUR LES TENDANCES		2.1 et 2.7	10 et 25
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE		2.7	25
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		51, 54 et 84
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	4.1.2.3.5		84
13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES			
13.1 Rémunération versée et avantages en nature octroyés	4.2.2		109
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		237
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		54
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		84
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		88 et 93
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1 et 4.1.2.1		50 et 74
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	4.1.2.3.4		83
15. SALARIÉS			
15.1 Nombre de salariés	5.3.1.2		166
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 5.3.1.6.2		54, 121 et 176
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital social de la Société	5.3.1.6.2 et 7.3.2		176 et 328
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES			
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.3.3.4		330
16.2 Existence de droits de vote différents	7.1.1 et 7.1.2		320 et 323
16.3 Contrôle de l'émetteur	7.3.3.2		330
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		323 et 330
17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES	4.1.2.3.5, 6.1.2.16 note 34 et 6.3.2.10 note 31		85, 259 et 307
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		219 et 337
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		276, 310 et 337
18.4 Informations financières pro forma			N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	6.6 et 7.1.1		318 et 320
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1.3		39
18.7 Changement significatif de la situation financière	6.1.2.2.1		275
19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES			
19.1 Capital social	7.2, 7.3 et 7.4.4		324, 328 et 334
19.2 Acte constitutif et statuts	7.1.1		320
20. CONTRATS IMPORTANTS	7.3.3.3		330
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	7.5.3		337

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 2024-25	
	Parties	Pages
Comptes annuels de la Société	6.3	282
Comptes consolidés du Groupe	6.1	220
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	310
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	276
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	369
Rapport de certification sur les informations en matière de durabilité	5.6	210
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. Table de concordance Rapport gouvernement d'entreprise	370
Attestation de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	7.5.1	336

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 FY25, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de la Société le 14 mai 2025, 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 du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2024-25	
	Parties	Pages
ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE		
Situation de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé, comprenant une analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation	1, 2.1, 2.3 et 2.6	5, 10, 15 et 21
Rapport de l'activité et des résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	2.4.2 et 6.3.2.11	17 et 308
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	2.1 et 2.7	10 et 25
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport de gestion	6.1.2.21	275
Activités en matière de recherche et développement	2.5.1	19
Succursales existantes	2.4.3	18
Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	2.6.1 et 5	21 et 129
Description des principaux risques et incertitudes	3.1	28
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	231, 260 et 268
Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la Société	2.5	19
Incidences des activités de la Société et du Groupe quant à la lutte contre l'évasion fiscale	6.1.2 note 30	256
Actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale		N/A
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	318
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.6	318
Délai de paiement des dettes fournisseurs et règlement des créances clients	6.3.2.2 note 5 et 6.3.2.3 note 12	287 et 290
CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT		
Structure et évolution du capital social	7.2 et 7.3.1	324 et 328
Composition de l'actionnariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3.3	329
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.3.1.6.2 et 7.3.2	176 et 328
Liste des filiales et des sociétés contrôlées par la Société	2.4.3	18
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	17
Achats et reventes par la Société de ses propres actions	7.2.4	326
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	7.3.3.5	331
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	86
Ajustement en cas d'émission de titres donnant accès au capital		N/A
INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ		
Rapport sur les informations consolidées en matière de durabilité	Cf. Annexes CSRD	192
Plan de vigilance	5.7	214
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE		
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. Table de concordance Rapport sur le gouvernement d'entreprise	370

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 2024-25	
	Parties	Pages
Politique de rémunération des mandataires sociaux (vote « Ex Ante »)	4.2.1	97
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux (vote « Ex Post »)	4.2.2	109
Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés (vote « Ex Post »)	4.2.2.1.3	112
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	4.1.1.2.2	55
Conventions intervenues entre (i) un mandataire social ou un actionnaire significatif et (ii) une société contrôlée	4.1.2.3.5	85
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentation de capital	4.1.2.5 et 7.2.3	95 et 325
Modalité d'exercice de la Direction générale	4.1.2.2.1	75
Composition du Conseil d'administration	4.1.1.1 et 4.1.1.2.1	51 et 54
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	4.1.2.3.6	86
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	4.1.2.3.3	79
Limitation apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.2.1	75
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	4.1.2.1	74
Assemblée générale et modalités de participation	4.1.2.5 et 7.1.1	95 et 320
Droits liés aux actions	4.1.2.5 et 7.1.1	95 et 320
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	85
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	46
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	4.1.2.5 et 7.1.2	95 et 323
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	102
Information sur les conditions relatives à la conservation des actions attribuées gratuitement aux Dirigeants mandataires sociaux	4.2.1.3	102

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 2024-25	
		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	113
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	115
Tableau n° 3	Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non-exécutifs	4.2.2.1.4	118
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	116
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	116
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	116
Tableau n° 7	Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque Dirigeant mandataire social exécutif	4.2.2.1.4	116
Tableau n° 8	Récapitulatif des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2025	4.2.3.5	128
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	128
Tableau n° 10	Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2025	4.2.3.4	126
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	117

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	5.2.1 ESRS E1 – Changement climatique Consommation d'énergie totale en 2024-25 (électricité, fuel, gaz et bois) : 424 251 GJ dont 383 969 GJ d'électricité (soit 106 658 MWh). 91 % de la consommation d'énergie totale d'Ubisoft est une consommation électrique. Selon les critères RE100, 90 % de la consommation énergétique d'Ubisoft est issue de sources renouvelables. Le PUE moyen de nos centres de données est de 1,45. À noter : le reporting Ubisoft n'utilise pas les mêmes unités de mesure ou la méthodologie que SASB.
	(2) Pourcentage d'électricité en réseau				
	(3) Pourcentage d'électricité et d'énergie renouvelable				
	(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 et n'est pas matérielle pour Ubisoft. Ce critère n'est donc pas reporté dans le rapport de durabilité.
	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	5.2.1 ESRS E1 – Changement climatique Ubisoft intègre dans le cadre de ses objectifs de réduction de ses émissions une action sur la consommation d'électricité 100 % issue sources renouvelables pour la consommation d'énergie de ses centres de données pour 2030. Des actions sont aussi mises en place afin d'optimiser les consommations énergétiques de nos centres de données comme la réutilisation de chaleur ou l'adaption de la température ambiante pour minimiser les besoins en refroidissement. 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 chapitre de référence.

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	5.3.3.1 L'écoute de nos joueurs et joueuses 5.3.3.2 Cybersécurité et protection des données personnelles
	Nombre d'utilisateurs dont les informations sont utilisées à des fins secondaires	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-220a.2	5.3.3.2 Cybersécurité et protection des données personnelles
	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 33 « 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	5.3.3.2 Cybersécurité et protection des données personnelles
	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	5.3.3.2 Cybersécurité et protection des données personnelles
	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	5.3.3.2 Cybersécurité et protection des données personnelles 5.3.3.1 Impacts, risques et opportunités matériels en termes de consommateurs et utilisateurs finaux

Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
Recruter et gérer une main-d'œuvre mondiale, diversifiée et qualifiée	Pourcentage d'employé-es qui sont : (1) Des ressortissant-es étrangers (2) Situé-es à l'étranger	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.1	5.3.1.5 Constituer des équipes internationales et placer la diversité, l'inclusion et l'accessibilité au cœur de notre stratégie 20,2 % des collaborateurs et collaboratrices travaillent dans un autre pays que leur nationalité.
	Pourcentage de l'engagement des employé-es	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.2	5.4.1.4 Les résultats d'Ubisoft XP sur les questions d'engagement
	Pourcentage de représentation des sexes et des groupes raciaux/ethniques : (1) Direction (2) Personnel technique (3) Tou-tes les autres employé-es	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.3	5.3.1.5 Constituer des équipes internationales 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 33 « 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

NOTES

[illegible]

NOTES

[illegible]



© Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved.

Ubisoft Entertainment SA

Société anonyme au capital social de 10 140 787,12 €

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

BRESIL

BULGARIE

CANADA

CHINE

ÉMIRATS ARABES UNIS

ESPAGNE

ÉTATS-UNIS

FINLANDE

FRANCE

INDE

ITALIE

JAPON

MEXIQUE

PAYS-BAS

PHILIPPINES

POLOGNE

ROUMANIE

ROYAUME-UNI

SERBIE

SINGAPOUR

SUEDE

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