

2022-23

DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT  
UNIVERSEL

Incluant le rapport financier annuel



UBISOFT

# Sommaire

Message du Président-Directeur général	3
<b>1 CHIFFRES CLÉS</b> <small>RFA</small>	<b>5</b>
1.1 Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel	6
1.2 Chiffre d'affaires par type de support (net bookings)	7
1.3 Chiffre d'affaires par destination géographique (net bookings)	8
<b>2 PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>9</b>
2.1 Modèle d'affaires et stratégie du Groupe <small>RFA DPEF</small>	10
2.2 Historique	14
2.3 Faits marquants <small>RFA</small>	15
2.4 Filiales et participations <small>RFA</small>	17
2.5 Politique de recherche et développement, d'investissement et de financement <small>RFA</small>	19
2.6 Commentaires sur la performance 2022/2023 en données non-IFRS <small>RFA</small>	21
2.7 Perspectives <small>RFA</small>	24
<b>3 RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE</b> <small>RFA</small>	<b>25</b>
3.1 Facteurs de risques	26
3.2 Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne	38
<b>4 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b> <small>RFA</small>	<b>45</b>
4.1 Gouvernement d'entreprise	46
4.2 Rémunération des mandataires sociaux	94
<b>5 RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE</b> <small>RFA DPEF</small>	<b>129</b>
5.1 Gouvernance de la responsabilité sociétale	130
5.2 Proposer une expérience de jeu qui enrichit la vie des joueurs au-delà du pur divertissement	137
5.3 Agir en employeur responsable	142
5.4 Contribution sociétale	153
5.5 Optimiser notre impact environnemental	160
5.6 Gestion éthique du business	174
5.7 Note méthodologique du reporting social, environnemental et sociétal	179
5.8 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	183
<b>6 ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>187</b>
6.1 Comptes consolidés au 31 mars 2023 <small>RFA</small>	188
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés <small>RFA</small>	245
6.3 Comptes sociaux d'Ubisoft Entertainment SA au 31 mars 2023 <small>RFA</small>	251
6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels <small>RFA</small>	280
6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	286
6.6 Résultats d'Ubisoft Entertainment SA au cours des cinq derniers exercices <small>RFA</small>	288
<b>7 INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL</b>	<b>289</b>
7.1 Informations juridiques <small>RFA</small>	290
7.2 Capital social <small>RFA</small>	294
7.3 Actionnariat <small>RFA</small>	299
7.4 Le marché des titres	303
7.5 Informations complémentaires <small>RFA</small>	307
<b>8 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023</b>	<b>309</b>
8.1 Ordre du jour de l'Assemblée générale 2023	310
8.2 Présentation et texte des projets de résolutions	311
<b>9 TABLES DE CONCORDANCE, REPORTING SASB ET TAXONOMIE EUROPÉENNE</b>	<b>333</b>
Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	334
Table de concordance du rapport financier annuel <small>RFA</small>	336
Table de concordance du rapport de gestion	337
Table de concordance de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) <small>DPEF</small>	338
Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	340
Table de concordance des Tableaux AMF sur la rémunération des mandataires sociaux	341
Reporting SASB <small>DPEF</small>	342
Tableau des ODD <small>DPEF</small>	345
Tableau des risques <small>DPEF</small>	349
Application de la Taxonomie européenne aux activités d'Ubisoft Entertainment SA <small>DPEF</small>	353

**RFA**

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

**DPEF**

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



# 2022-23

## DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



**INCLUANT  
LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL**



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 20 juillet 2023 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



**Bien que l'année écoulée ait été difficile pour l'industrie et pour Ubisoft, elle fut une année pivot pour le Groupe. Nous avons renforcé notre focus stratégique sur les opportunités les plus porteuses, lancé un plan important de réduction des coûts et donné du temps supplémentaire pour le développement de notre solide pipeline de contenus.**

### Recentrage sur les opportunités de croissance les plus porteuses

L'industrie continue de s'orienter vers des méga-marques et des jeux persistants capables de toucher les joueurs du monde entier, sur toutes les plateformes et tous les modèles économiques. Nous nous concentrons sur nos atouts en priorisant nos efforts sur les deux piliers de notre stratégie, à savoir étendre la portée mondiale des plus grandes marques d'Ubisoft tout en renforçant notre modèle récurrent grâce aux jeux Live. Dans ce contexte, la franchise *Assassin's Creed* a atteint un nombre record d'utilisateurs actifs sur une année fiscale et le net bookings d'*Assassin's Creed Valhalla* depuis son lancement est en hausse de 61 % par rapport à *Assassin's Creed Odyssey*. En septembre dernier, nous avons présenté un plan de développement pluriannuel d'envergure pour la franchise, et, dans le cadre de notre réallocation progressive des ressources, nous prévoyons d'augmenter de 40 % le nombre de talents travaillant sur la marque *Assassin's Creed* au cours des prochaines années. De même, *Rainbow Six* a bénéficié d'une dynamique positive cette année dans un environnement hautement concurrentiel grâce au travail remarquable de l'équipe. L'engagement des joueurs est en forte augmentation et le PRI a augmenté de 13 % par rapport à l'année précédente. Notre objectif étant de toucher une audience plus large, nous sommes impatients de sortir *Rainbow Six Mobile* au cours de l'exercice FY24. Enfin, *The Division 2* a vu son net bookings croître de 36 % sur l'exercice par rapport à l'année dernière. En avril dernier, à l'occasion du Division Day, nos équipes ont présenté l'avenir de la franchise. L'équipe de *The Division 2* a ainsi dévoilé sa feuille de route pour l'Année 5, l'équipe de *The Division Heartland* présenté la première séquence de gameplay du jeu et FY24 verra la sortie de *The Division Resurgence* sur mobile.

Le *free-to-play* est un moyen puissant pour atteindre une audience mondiale et générer des revenus récurrents significatifs, c'est donc un élément important de notre stratégie. Sur les 3 milliards de personnes qui jouent aujourd'hui à des jeux vidéo, plus de 2,5 milliards jouent à des jeux *free-to-play*, principalement sur mobile. Les titres *free-to-play* à succès engagent les joueurs de nombreuses années après leur sortie. Il s'agit donc d'une opportunité majeure pour nos plus grandes marques. Avec les jeux à venir, *Rainbow Six Mobile*, *The Division Resurgence*, *The Division Heartland* et *Assassin's Creed Jade*, elles ont le potentiel de toucher des centaines de millions de nouveaux joueurs à travers le monde et d'enregistrer une progression significative de la récurrence de leurs revenus.

### Ubisoft réalise des progrès visibles dans le *free-to-play* grâce à son processus de design itératif

Le modèle de développement unique d'Ubisoft repose sur un processus de design itératif robuste, qui a fait ses preuves pour pénétrer le segment des mondes ouverts et celui des services Live, et que nous appliquons au *free-to-play*. Maîtriser les savoir-faire du *free-to-play* est un vrai challenge et, s'il convient de rester prudent, les évolutions récentes sont encourageantes. La bêta fermée de *XDefiant* a attiré plus d'un million de joueurs avec une forte audience, des commentaires positifs de la communauté et des indicateurs de rétention favorables. Nous sommes, par ailleurs, heureux de constater que la communauté a réservé un accueil favorable à la présentation du gameplay de *The Division Heartland*. Ces évolutions favorables indiquent que nous sommes sur la bonne voie pour porter nos marques auprès d'une audience plus large. Conformément à notre engagement, nous réalisons des progrès itératifs visibles sur lesquels nous pouvons nous appuyer pour franchir les prochaines étapes qui nous permettront, à terme, de percer sur ce marché important.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

► Yves Guillemot

### Programme de réduction des coûts et travail sur la prédictibilité

Nous avons annoncé en janvier notre engagement de renforcer notre efficacité et notre exécution grâce à une organisation plus agile et adaptée aux nouvelles conditions de marché. Nous mettons fortement l'accent sur les initiatives permettant d'améliorer la prédictibilité de l'ensemble de nos productions et sur nos efforts de réduction de coûts.

#### Prédictibilité

Durant les cinq dernières années, grâce à trois titres cultes ayant connu un succès très important et très rentable (*Assassin's Creed Origins*, *Assassin's Creed Odyssey* et *Assassin's Creed Valhalla*), les équipes d'Ubisoft Montréal et Québec, ainsi que les équipes associées de notre réseau mondial de studios, ont fait preuve d'une grande fiabilité et ont offert aux joueurs des expériences innovantes de très grande qualité. Cela traduit la grande maturité de l'outil de production, des bonnes pratiques et des processus, développée au cours des 15 dernières années sur cette marque adorée des fans. Depuis 18 mois, nous travaillons à la mise en œuvre de ces mêmes processus de production de pointe sur les pipelines de nos autres marques dans le but d'améliorer la prédictibilité en termes de qualité, d'innovation et de respect des délais d'exécution. Nous sommes convaincus que cela aura un impact important sur la prédictibilité de la production de nos marques à l'avenir.

#### Effort de réduction des coûts

Nous avons annoncé un plan de réduction des coûts de 200 M€ sur les deux prochains exercices. Nous commençons déjà à voir les résultats des actions que nous mettons en œuvre. Grâce à un contrôle strict des recrutements allié aux premières restructurations ciblées, les effectifs mondiaux ont été réduits de plus de 700 personnes depuis fin septembre 2022 et notre structure de coûts non variables s'est révélée inférieure aux prévisions. Nous communiquerons sur notre plan d'avancement au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

### Développer nos opportunités commerciales et apporter de la stabilité à la Société tout en gardant toutes les options ouvertes

En septembre dernier, dans le but de développer notre collaboration commerciale avec Tencent et d'apporter de la stabilité à la Société, nous avons annoncé l'élargissement du concert autour des fondateurs du Groupe et la possibilité pour le concert élargi de porter sa participation à 29,9 % du capital ou des droits de vote. Ubisoft a également annoncé l'acquisition par Tencent d'une participation passive minoritaire dans Guillemot Brothers Limited. Cette transaction est essentielle pour réaliser le plein potentiel de création de valeur du Groupe avec une croissance significative du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel dans les années à venir. Le Conseil d'administration a veillé à garder toutes les options ouvertes et s'est assuré que cette transaction n'empêche pas, à l'avenir, la Société de sélectionner les meilleures opportunités de création de valeur, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

### Entrée dans une nouvelle phase de développement

Notre approche organique, itérative et à forte intensité de talents, est un effort pluriannuel. Nous entrons désormais dans une nouvelle phase de développement, qui commence en 2023-24 avec un line-up d'ampleur de grandes marques et de services Live persistants. Notre ambition est de créer des expériences qui captiveront et enrichiront la vie des joueurs à travers le monde. Nos équipes avancent sur chacun des fronts et notre objectif est de proposer aux joueurs, sur l'exercice 2023-24 et au-delà, des expériences de jeu passionnantes, premium et *free-to-play*, sur toutes les plateformes.

Les perspectives de l'industrie sont prometteuses et offrent à Ubisoft une opportunité unique de transformer ses marques en de véritables phénomènes mondiaux tout en développant un modèle économique de plus en plus récurrent. Au cours des 3 dernières années, nous avons apporté des évolutions significatives à notre organisation et nous continuerons de l'adapter à un environnement en constante transformation. Dans le futur, Ubisoft s'appuiera sur le talent de ses équipes, sur ses franchises appréciées des joueurs, sur la fiabilité de ses technologies, ainsi que sur un solide bilan financier.

Je remercie chaleureusement nos équipes talentueuses pour leur résilience et leur engagement, ainsi que les joueurs, les partenaires et les actionnaires pour leur loyauté, leur soutien et leur confiance.



# CHIFFRES CLÉS

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

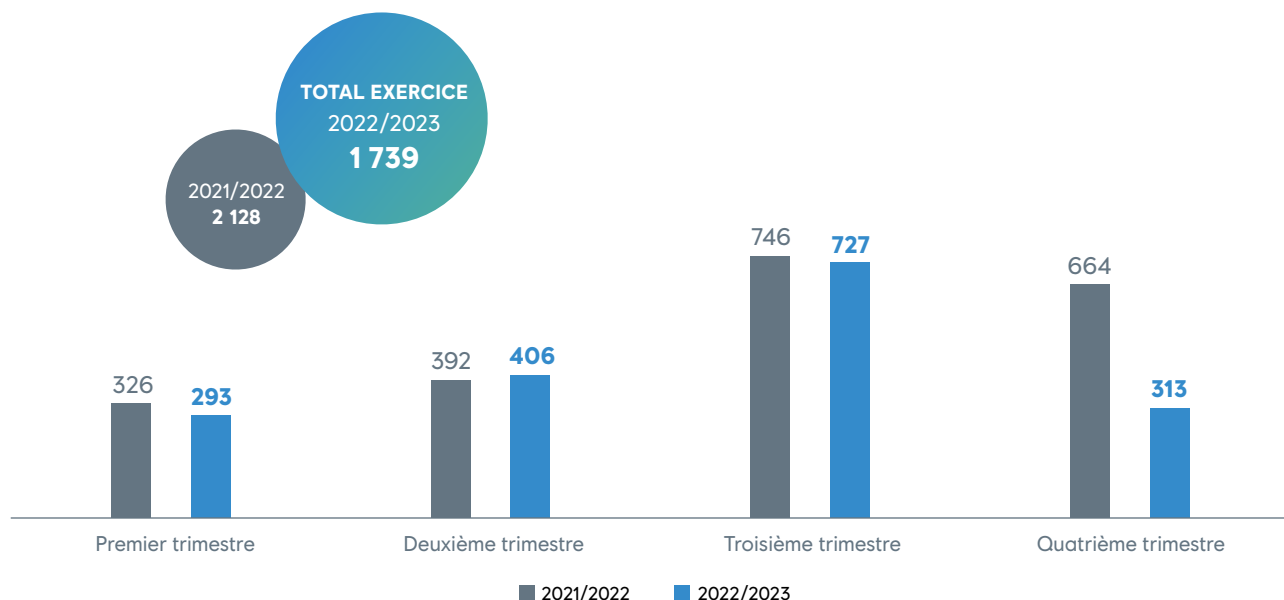
## CHIFFRES CLÉS

► Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel

## 1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ TRIMESTRIEL ET ANNUEL

## NET BOOKINGS

(en millions d'euros)



Net bookings <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	2022/2023	2021/2022	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants <sup>(2)</sup>
1 <sup>er</sup> trimestre	293	326	-10,0 %	-14,2 %
2 <sup>e</sup> trimestre	406	392	3,6 %	-1,0 %
3 <sup>e</sup> trimestre	727	746	-2,6 %	-5,4 %
4 <sup>e</sup> trimestre	313	664	-52,8 %	-53,5 %
<b>TOTAL EXERCICE</b>	<b>1 739</b>	<b>2 128</b>	<b>-18,3 %</b>	<b>-21,0 %</b>

(1) Le net bookings est défini en 2.6.1

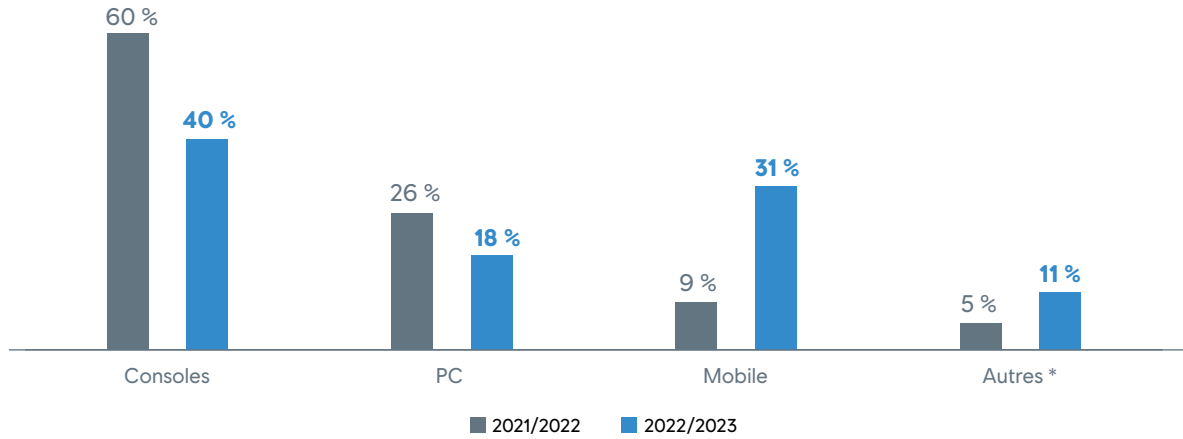
(2) La méthode utilisée pour le calcul du net bookings à taux constant est d'appliquer aux données de la période considérée les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent

Chiffre d'affaires IFRS 15 (en millions d'euros)	2022/2023	2021/2022	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants *
1 <sup>er</sup> trimestre	318	353	-9,8 %	-13,9 %
2 <sup>e</sup> trimestre	413	399	3,6 %	-1,1 %
3 <sup>e</sup> trimestre	772	666	16,0 %	12,8 %
4 <sup>e</sup> trimestre	311	708	-56,1 %	-56,7 %
<b>TOTAL EXERCICE</b>	<b>1 814</b>	<b>2 125</b>	<b>-14,6 %</b>	<b>-17,4 %</b>

\* 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...

1

2

3

4

5

6

7

8

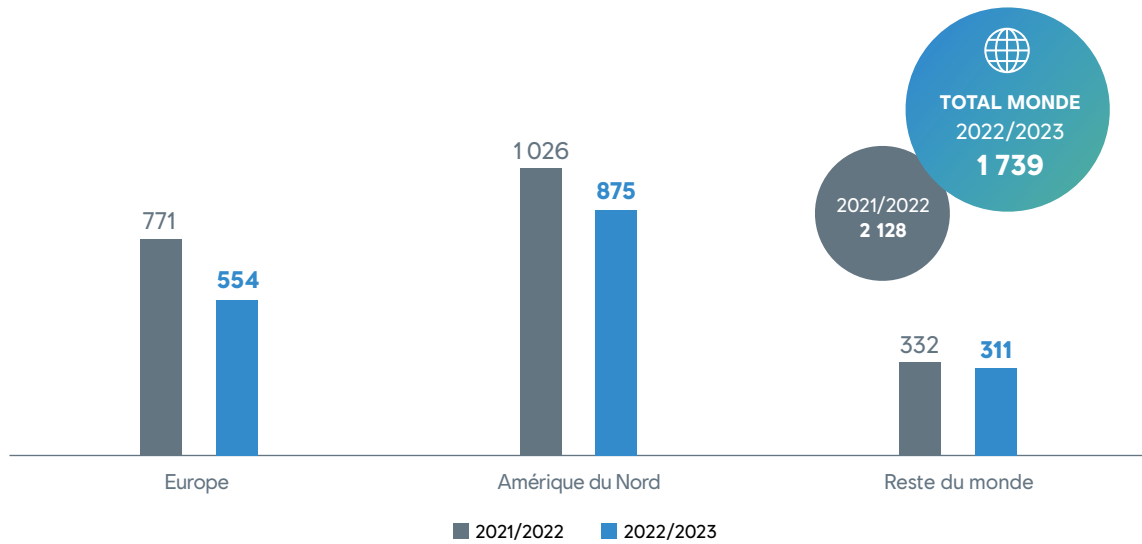
9

## CHIFFRES CLÉS

► Chiffre d'affaires par destination géographique (net bookings)

### 1.3 CHIFFRE D'AFFAIRES PAR DESTINATION GÉOGRAPHIQUE (NET BOOKINGS)

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





# PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>2.1</b>	<b>MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE DU GROUPE</b>	<b>10</b>	<b>2.5</b>	<b>POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT</b>	<b>19</b>
<b>2.2</b>	<b>HISTORIQUE</b>	<b>14</b>	<b>2.5.1</b>	Politique de recherche et développement	19
<b>2.3</b>	<b>FAITS MARQUANTS</b>	<b>15</b>	<b>2.5.2</b>	Politique d'investissement	19
<b>2.3.1</b>	Faits marquants de l'exercice	15	<b>2.5.3</b>	Politique de financement	20
<b>2.3.2</b>	Faits marquants depuis la clôture de l'exercice	16	<b>2.6</b>	<b>COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2022/2023 EN DONNÉES NON-IFRS</b>	<b>21</b>
<b>2.4</b>	<b>FILIALES ET PARTICIPATIONS</b>	<b>17</b>	<b>2.6.1</b>	Définition des indicateurs financiers à caractère non strictement comptable	21
<b>2.4.1</b>	Participations de l'exercice	17	<b>2.6.2</b>	Évolution du compte de résultat (non audité)	22
<b>2.4.2</b>	Activité des filiales	17	<b>2.6.3</b>	Évolution du BFR non-IFRS et de la situation financière nette non-IFRS	23
<b>2.4.3</b>	Organigramme simplifié	18	<b>2.7</b>	<b>PERSPECTIVES</b>	<b>24</b>

## 2.1 MODÈLE D'AFFAIRES ET STRATÉGIE DU GROUPE

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

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

- de créer des jeux qui vont au-delà du pur divertissement :
  - avec *Assassin's Creed*<sup>®</sup>, les joueurs peuvent aller à la découverte de l'histoire en se plongeant à l'époque 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*<sup>®</sup> 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*<sup>®</sup> ou *Far Cry*<sup>®</sup> offrent aux joueurs la liberté de définir leur propre expérience,
  - Ubisoft s'attache à avoir une forte représentation de la diversité dans ses jeux, notamment *Assassin's Creed Freedom Cry*, *Assassin's Creed Odyssey*, *Beyond Good & Evil*, *Child of Light*, *Far Cry*<sup>®</sup> 6, *Prince of Persia*, *Rainbow Six Siege*, *Watch Dogs*<sup>®</sup> 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*<sup>™</sup>, jeu développé en collaboration avec des médecins, aide à traiter l'amblyopie (déficience oculaire),
- *Rocksmith*<sup>®</sup> 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 AAA est de permettre aux joueurs de profiter pleinement du jeu sans avoir à dépenser plus. Notre offre de monétisation dans les jeux premium rend l'expérience des joueurs plus fun en leur permettant de personnaliser leurs avatars ou de progresser plus rapidement, mais reste toujours optionnelle ;
- de développer un environnement de jeu sécurisé. Ubisoft investit constamment dans la mise en place de solutions efficaces pour protéger la vie privée et les données des joueurs ainsi que pour lutter contre les comportements toxiques en ligne.

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

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

Au cours des prochaines années, Ubisoft va bénéficier de nombreux et solides leviers de croissance grâce aux forts investissements de ces dernières années qui ont permis de bâtir le pipeline de jeux premium et *free-to-play* le plus riche de son histoire.

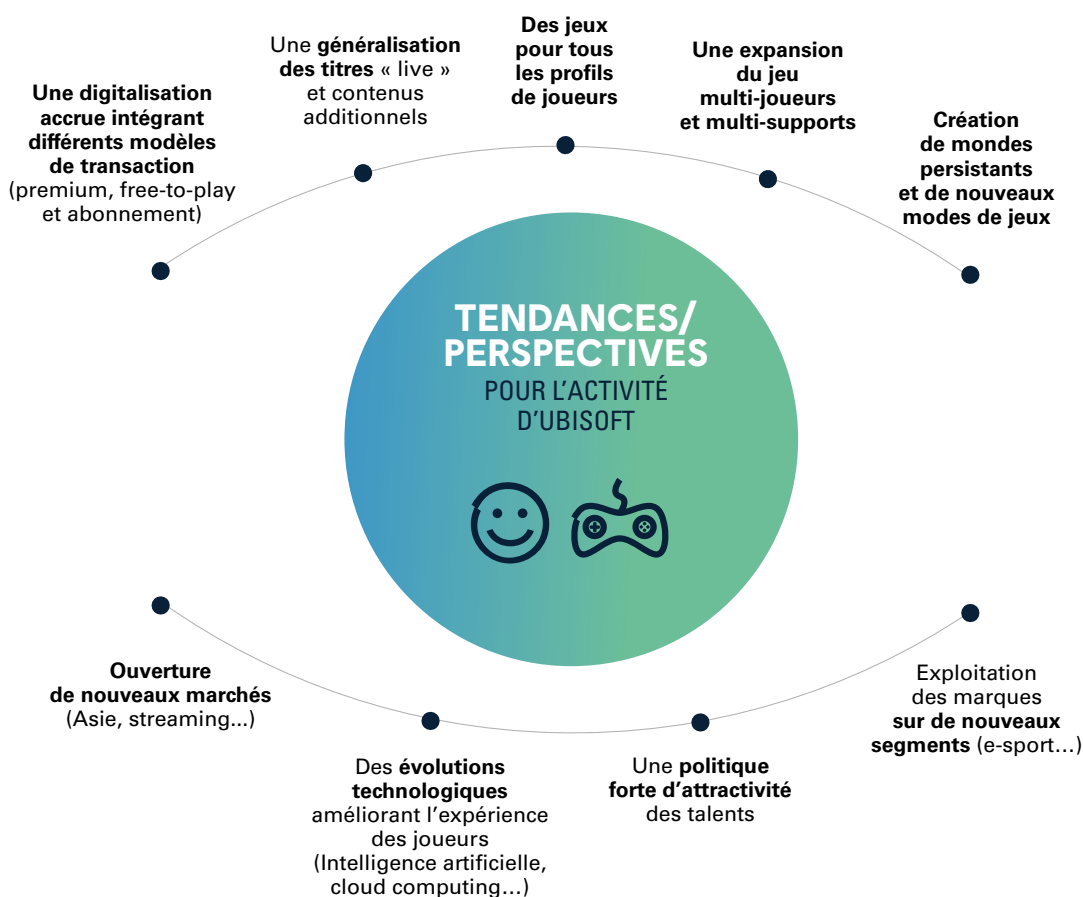


Le potentiel de ces opportunités doit être mis au regard de certains risques, à l'instar de ceux liés à la réglementation notamment en Chine, et ceux liés au temps de jeu et à la monétisation. Ubisoft suit attentivement ces sujets afin d'être parfaitement conforme aux règles en vigueur et d'offrir aux 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).

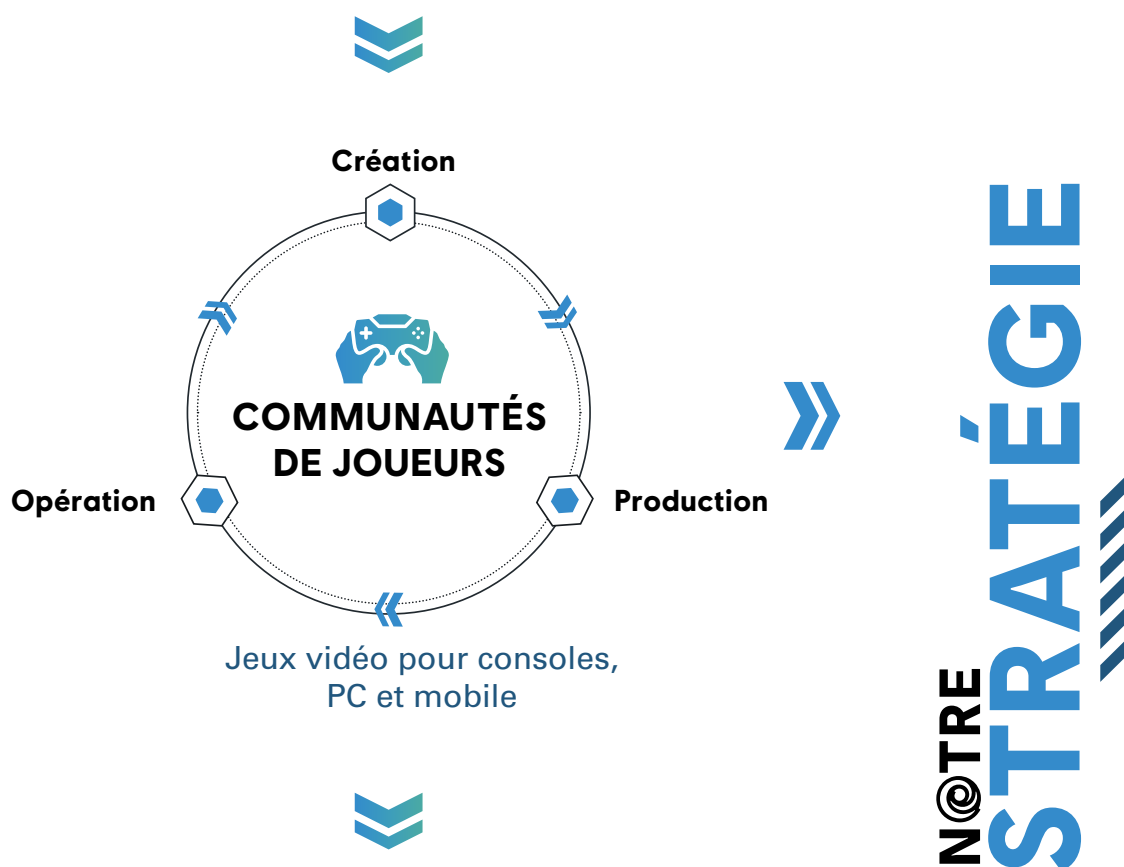
Le jeu vidéo est de très loin la plus grosse industrie de divertissement au monde et son importance va continuer de croître grâce à ses caractéristiques uniques : l'interactivité et le lien social avec les communautés. Le développement de cette industrie continuera à tirer parti des nouvelles avancées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

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

## Tendances/Perspectives pour l'activité d'Ubisoft



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



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

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

## RESSOURCES

## 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

- 133 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 : 96 %
- 54,55 % d'administrateurs indépendants et 45,45 % d'administratrices
- Part des revenus récurrents (back catalogue) : 57,8 %  
Part du revenu digital : 85,4 %

» Un environnement de travail épanouissant

### //// TALENTS

Une marque employeur reconnue et 20 133 employé.e.s passionné.e.s qui s'engagent pour enrichir la vie des joueurs

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

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

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

- 3 297 embauches en FY23
- Plus de 80 communautés de pratiques actives
- La question « je sens que je peux être moi-même au travail » a obtenu un score de 81 sur 100 dans l'enquête annuelle
- Des équipes de 115 nationalités, dans 30 pays, avec 25,9 % de femmes au total, et 45 % 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

» En développant notre contribution sociale

### //// ÉCOSYSTÈME SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL

Une implantation dans des régions à fort potentiel de croissance

Une ambition mécénat et des piliers d'actions clairement définis

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

- 4 640 emplois directs soutenus au Québec en moyenne par année
- Un impact sociétal consolidé autour des 3 piliers d'actions
- 312 initiatives dans 40 entités dans 20 pays  
6 500 employé.e.s engagé.e.s

» 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

- Des objectifs de réduction carbone par employé.e inclus dans les critères de rémunération des dirigeants et un engagement validé par la SBTi en 2022
- Plus d'une dizaine d'initiatives lancées sur l'année 2022 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  
124 TeqCO<sub>2</sub> de contribution climatique sur des projets dont l'un a fait l'objet d'un choix participatif des employé.e.s

## 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*<sup>®</sup>, 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*<sup>®</sup>, *Prince of Persia*<sup>®</sup> et de *Tom Clancy's Splinter Cell*<sup>®</sup> ; acquisition des franchises *Driver*<sup>®</sup> et *Far Cry*<sup>®</sup>.

### 2007-2023 : 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*<sup>®</sup>, *Watch Dogs*<sup>®</sup> et *Tom Clancy's The Division*<sup>®</sup>, 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*<sup>®</sup>.

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

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

Entre l'exercice fiscal 2013 et 2023, la part du net bookings digital a fortement augmenté passant de 11,7 % à 85,4 %.

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*<sup>®</sup> 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 qu'une participation majoritaire dans Green Panda Games, spécialiste de jeux mobiles *free-to-play* « hyper casual » en 2019 ;
- d'une participation majoritaire dans l'éditeur de jeux mobiles *free-to-play* Kolibri Games, leader dans les jeux de type « idle », en 2020.



## 2.3 FAITS MARQUANTS

### 2.3.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### Avril 2022

##### Ubisoft annonce *Tom Clancy's Rainbow Six Mobile*

Ubisoft annonce *Tom Clancy's Rainbow Six Mobile*, un nouveau jeu mobile *free-to-play* pour les appareils iOS et Android.

##### Ubisoft nomme Cameron Lee en tant que Vice-Président producteur exécutif de *Rainbow Six*

Ubisoft a annoncé la nomination de Cameron Lee, vétéran de l'industrie du jeu vidéo avec 20 ans d'expérience dans des postes de direction et de production notamment sur la marque *Call of Duty*, au poste de Vice-Président producteur exécutif de la marque *Rainbow Six*.

#### Mai 2022

##### Ubisoft nomme Marie-Sophie de Waubert en tant que Senior Vice-President of Studio Operations

Ubisoft a annoncé la nomination de Marie-Sophie de Waubert, forte de plus de 20 ans d'expérience dans l'industrie du jeu vidéo, en tant que Senior Vice-President of Studio Operations.

##### Ubisoft élargit et renforce son Comité exécutif pour soutenir la stratégie du Groupe et accélérer sa transformation

Ubisoft élargit et renforce son Comité exécutif en nommant de nouveaux membres qui joueront un rôle essentiel dans la transformation stratégique d'Ubisoft pour une croissance forte, durable et inclusive, au profit de ses communautés externes et internes.

#### Juillet 2022

##### Adoption de toutes les résolutions par l'Assemblée générale d'Ubisoft du 5 juillet 2022

Les actionnaires ont adopté l'ensemble des résolutions à l'ordre du jour avec un minimum de 95 %. Ils ont notamment voté les résolutions autorisant le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux salariés, ainsi que l'augmentation du capital par émission d'actions au profit des salariés, levier de la politique de recrutement et de fidélisation des talents du Groupe. Le vote a également conduit à la nomination de Claude France en qualité d'administratrice indépendante. Claude France apportera son expertise en technologie, notamment dans le domaine du cloud et des services en ligne, ainsi que son expérience dans des environnements multiculturels et internationaux. Avec cette nomination, le Conseil retrouvera une majorité absolue d'administrateurs indépendants et une représentation féminine de 45 %, en ligne avec ses engagements.

##### Ubisoft annonce *Tom Clancy's The Division Resurgence*

Ubisoft annonce *Tom Clancy's The Division Resurgence*, un nouveau jeu de tir à la troisième personne sur mobile, *free-to-play*, pour iOS et Android.

#### Septembre 2022

##### Ubisoft annonce le renforcement de son actionnariat de référence

Dans un contexte de discussions régulières sur les options stratégiques par le Conseil d'administration, et tout en gardant toutes les options ouvertes, Ubisoft a annoncé le 6 septembre 2022 l'élargissement du concert autour des fondateurs du Groupe et la possibilité pour le concert élargi de porter sa participation à 29,9 % du capital ou des droits de vote. Ubisoft a également annoncé l'acquisition par Tencent d'une participation passive minoritaire dans Guillemot Brothers Limited.

Avec cette transaction, l'objectif du management et du Conseil d'administration d'Ubisoft est d'apporter la stabilité indispensable au Groupe pour mettre en œuvre sa stratégie à long terme, d'attirer et retenir les meilleurs talents ainsi que de nouer des partenariats avec les plus grandes entreprises de technologie et de divertissement. Cette stabilité, ainsi que la perspective d'étendre la collaboration avec Tencent à travers de nouveaux partenariats, sont des facteurs essentiels de la création de valeur à long terme pour tous les actionnaires.

La poursuite de ces objectifs de stabilité et de collaboration étendue, couplée à l'intérêt de Tencent d'augmenter son exposition économique, ont conditionné la manière dont la transaction a été structurée : a/ L'élargissement du concert à Tencent, et b/ La possibilité pour Tencent d'augmenter sa participation directe dans Ubisoft jusqu'à 9,99 % et l'investissement minoritaire dans Guillemot Brothers Limited.

Le Conseil d'administration s'est assuré que cette transaction n'empêche pas, à l'avenir, la Société de sélectionner les meilleures opportunités de création de valeur, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Cette transaction souligne la forte valeur intrinsèque des actifs construits sur le long terme et reflète la confiance de Tencent dans le potentiel d'Ubisoft à porter ses plus grandes marques sur mobile.

##### Le futur de la franchise *Assassin's Creed*

Dans le cadre de l'événement Ubisoft Forward du 10 septembre, le showcase *Assassin's Creed* a détaillé l'avenir de la franchise avec sa première feuille de route pluriannuelle, visant à porter la marque vers de nouveaux sommets. Au cours de cet événement, deux nouveaux développements de jeux premium ont été annoncés : *Assassin's Creed Codename RED* et *Assassin's Creed Codename HEXE*, le premier se déroulant dans le cadre très attendu du Japon féodal. Ces deux jeux feront partie du hub *Assassin's Creed Codename INFINITY*, un lieu centralisé permettant aux joueurs d'accéder aux futurs jeux *Assassin's Creed*. *Assassin's Creed INVICTUS*, un jeu multijoueur qui sera intégré en tant qu'expérience autonome dans *INFINITY*, a aussi été évoqué. Enfin, *Assassin's Creed Codename JADE*, un nouveau jeu mobile AAA qui se déroulera dans la Chine antique, a également été dévoilé.

#### Octobre 2022

##### Ubisoft annonce la création du Global Creative Office

Ubisoft a annoncé la création de son Global Creative Office afin de mieux refléter et soutenir sa stratégie de portefeuille. Le nouveau Global Creative Office sera structuré autour de divisions créatives qui reflètent les segments clés de la stratégie de portefeuille d'Ubisoft. Avec cette évolution, Ubisoft souhaite soutenir davantage les équipes créatives en facilitant la prise de décision, en favorisant

l'expertise et en renforçant la responsabilité et l'autonomie des studios tout au long du processus de création. L'objectif global est de stimuler la créativité et de garantir le plus haut niveau de qualité dans l'exécution et la livraison des jeux d'Ubisoft.

## Novembre 2022

### Placement d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCÉANES ») à échéance 2028 pour un montant nominal de 470 M€

Le 8 novembre 2022, Ubisoft a réalisé avec succès le placement d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (« OCÉANES ») à échéance 2028 par voie d'offre au public destinée exclusivement à des investisseurs qualifiés pour un montant nominal de 470 millions d'euros. Le produit net de l'émission financera les besoins généraux de la Société, et permettra notamment d'accroître la flexibilité financière et de refinancer la dette existante.

## Janvier 2023

### Ubisoft renforce son focus stratégique sur ses plus grandes marques et ses services Live avec une nouvelle série de mesures, et met à jour ses objectifs FY2022-23

Ubisoft est confronté à des dynamiques de marché contrastées alors que l'industrie continue de s'orienter vers les méga-marques et les jeux Live persistant dans un contexte de dégradation des conditions macroéconomiques affectant les dépenses des consommateurs. Malgré des notes et un accueil

des joueurs excellents ainsi qu'un plan marketing ambitieux, *Mario + Lapins Crétins® : Sparks of Hope* a sous-performé dans les dernières semaines de 2022 et début janvier. *Just Dance® 2023* a également sous-performé. Ubisoft a annoncé le renforcement de son focus stratégique sur ses plus grandes marques avec un nouvel ensemble de mesures, consolidant ses perspectives de croissance et de création de valeur à long terme. La société a également actualisé ses objectifs financiers pour 2022-23 et introduit ses premiers objectifs pour 2023-24.

### Ubisoft nomme Bernd Diemer Vice-Président Editorial – Social Experience

Ubisoft a annoncé la nomination de Bernd Diemer en tant que Vice-Président Editorial – Social Expérience au sein du Global Creative Office. Avec plus de vingt ans d'expérience dans l'industrie du jeu vidéo, où il a notamment dirigé la Direction créative de *Crysis*, *Horizon : Zero Dawn*, *Battlefield* et *Star Wars : Battlefront*, il sera responsable de la stratégie globale d'Ubisoft visant à enrichir les interactions sociales des joueurs dans les jeux.

## Mars 2023

### Ubisoft nomme Katie Scott Vice-Présidente Editorial

Ubisoft a annoncé la nomination de Katie Scott en tant que Vice-Présidente Editorial. Fort d'une expérience de plus de dix ans dans la production de jeux vidéo, ayant contribué à plus d'une douzaine de titres, dont *Gears 5* et quatre jeux FIFA, elle sera chargée de veiller à l'alignement entre les équipes de production et la stratégie éditoriale globale du Groupe.

## 2.3.2 FAITS MARQUANTS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

### Juillet 2023

#### Ubisoft renforce son Conseil d'administration en proposant la nomination de deux nouvelles administratrices indépendantes hautement qualifiées

Ubisoft adapte en permanence son organisation pour répondre au mieux à l'évolution rapide de l'industrie tout en accélérant la mise en œuvre de sa stratégie. Dans ce contexte, la Société renforce son Conseil d'administration pour enrichir la diversité de compétences et d'expertise de ses membres indépendants. À cette fin, le Conseil d'administration d'Ubisoft a proposé pour sa prochaine Assemblée générale annuelle de septembre, la nomination de deux nouvelles administratrices indépendantes, Katherine Hays et Olfa Zorgati, dotées chacune d'une solide expérience de dirigeantes à l'international. Katherine Hays a plus de 20 ans d'expérience dans les domaines de l'*eSport*, des jeux vidéo, de la publicité, des médias et du divertissement, en tant

qu'entrepreneuse et dirigeante. Elle est actuellement membre indépendante du Conseil d'administration de Technicolor Creative Studios, conseille de nombreuses start-ups spécialisées dans l'*eSport* et conseille également des investisseurs institutionnels aux Émirats arabes unis. Olfa Zorgati bénéficie d'une solide expérience dans la finance et le management, et d'une expertise approfondie dans le secteur de la Tech. Elle est actuellement Directrice financière et Vice-Présidente exécutive des opérations, membre du Comité exécutif, d'ESI Group, une société de logiciels et de technologies qu'elle a rejoint en 2018. ESI Group est cotée sur Euronext Paris et sa capitalisation boursière avoisine un milliard d'euros.

Claude France, qui a rejoint le Conseil d'administration d'Ubisoft en juillet 2022 pour y apporter son expertise numérique et de la Tech ainsi que son expérience dans la gestion d'organisations d'envergure, sera par ailleurs nommée Administratrice référente indépendante et Présidente du Comité d'audit et des risques.

## 2.4 FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 2.4.1 PARTICIPATIONS DE L'EXERCICE

#### Acquisitions de sociétés

Néant

#### Levées d'options d'achat

Néant

#### Ouvertures de filiales

**Mai 2022** : Création de la société Ubisoft sp. z o.o. en Pologne.

**Mars 2023** : Création de la succursale Ubisoft Singapore Pte Ltd Taiwan Branch (succursale de la société Ubisoft Singapore Pte Ltd).

#### Fusions et dissolutions de filiales

**Juillet 2022** : Fusion de la société Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS avec la société Ubisoft Motion Pictures SARL.;

**Janvier 2023** : Fusion de la société Owlent SAS avec la société Ubisoft Paris Mobile SARL.

**Février 2023** : Fusions des sociétés :

- Ubisoft Motion Pictures SARL avec la société Ubisoft Entertainment SA ;
- 1492 Studio SAS avec la société Ubisoft Mobile Games SARL ;
- Puzzle Games Factory SAS avec la société Solitaire Games Studio SAS.

**Mars 2023** :

- Fusion de la société Ubisoft France SAS avec la société Ubisoft EMEA SAS;
- Liquidation de la société BMG Europe BV.

### 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)	31/03/23			31/03/22		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Résultat net
<b>Comptes IFRS</b>						
Ubisoft Inc. (États-Unis)	589,0	15,6	-16,7	895,9	23,5	-23,2
dont CA intragroupe	73,5			54,7		
Ubisoft EMEA SAS (France) *	479,0	8,9	4,6	766,5	12,0	8,5
dont CA intragroupe	91,1			115,6		

\* Hors impact IFRS 15 pour Ubisoft EMEA SAS

#### Les relations mère-filiales

L'existence des filiales implique :

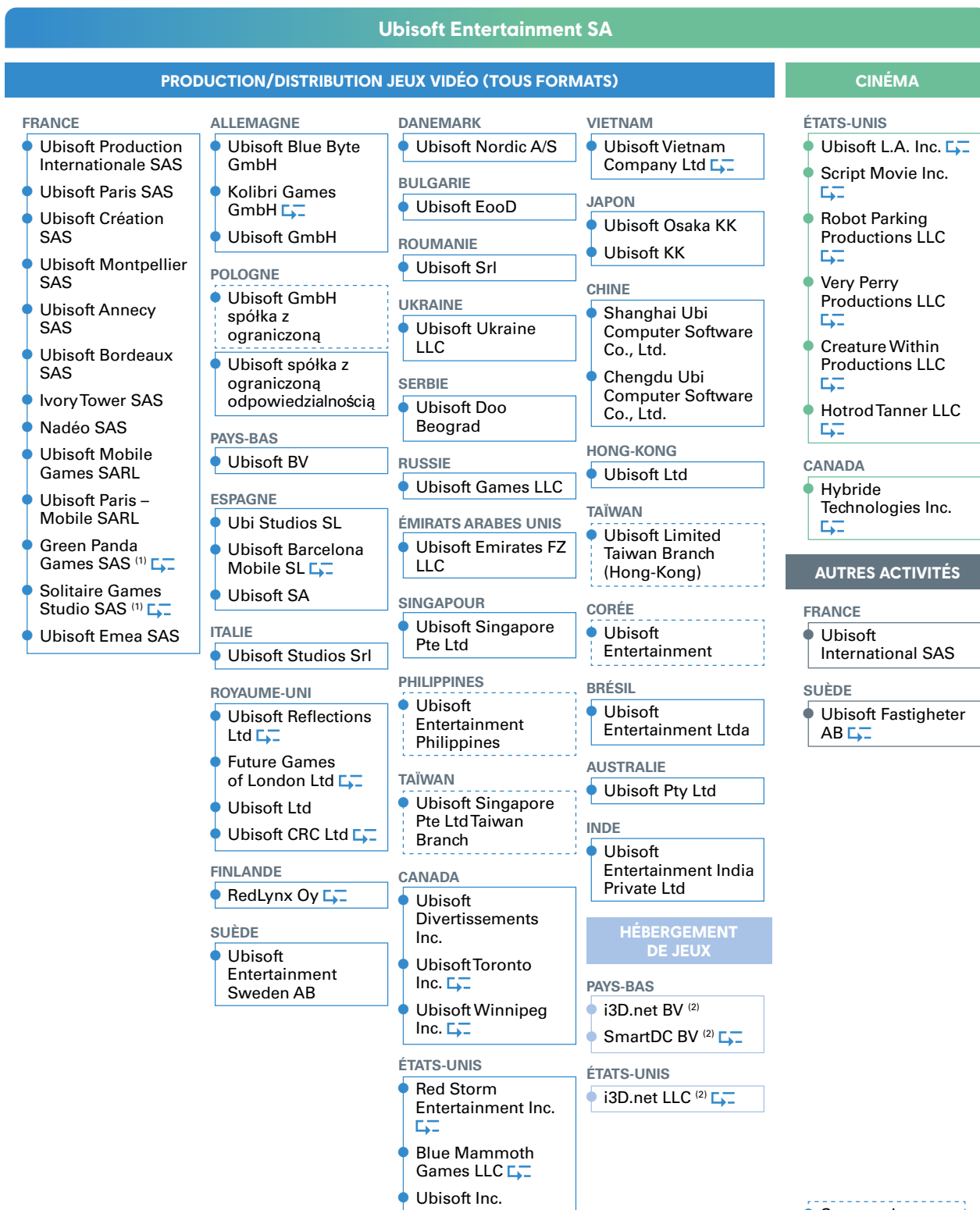
- la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- la facturation aux filiales publishing par la société mère d'une licence de distribution.

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

- les frais généraux ;
- les 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 au 31 mars 2023. Les sociétés sont détenues, directement ou indirectement, à 100 %, sauf indication contraire.



● Succursale

☞ Détenue indirectement

<sup>(1)</sup> Détenue à 70,33 %

<sup>(2)</sup> 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'anticiper le futur et d'aider l'organisation à s'y préparer, étaye ses recherches et recommandations stratégiques par des prototypes et des projets d'open innovation avec le monde académique, des partenaires industriels et des start-up. 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 des jeux par Ubisoft.

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 hausse sur l'exercice 2022/2023.

	2022/2023	2021/2022	2020/2021
Investissements liés à la production interne	1 259 M€	1 135 M€	1 041 M€
Investissement rapporté à l'effectif moyen de production	70 986 €	64 540 €	65 562 €

### 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, ainsi que pour 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 1 479 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 1 329 M€ sur l'exercice 2022/2023.

#### Autres sources de financement

Sur l'exercice 2022/2023, le groupe Ubisoft a disposé des moyens de financement suivants pour répondre à ses besoins de trésorerie d'exploitation :

- un crédit syndiqué de 300 M€ renouvelé en décembre 2022, sur cinq ans, avec deux options d'extension d'un an ;
- une ligne de crédit (Term facility) de 325 M€ signée en décembre 2022 sur trois ans ;

- deux emprunts obligataires de type OCÉANE de 500 M€ (échéance septembre 2024) et de 470 M€ (échéance novembre 2028) ;
- un emprunt obligataire de 600 M€ (échéance novembre 2027) ;
- une ligne bilatérale de 10 M€ à moins d'un an ;
- un prêt amortissable de 50 M€ (échéance juillet 2025), encours restant de 42 M€ au 31 mars 2023 ;
- 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 2023, le groupe Ubisoft est en conformité avec ces ratios.

#### Financement 2023/2024

Pour l'exercice 2023/2024, et sauf acquisition majeure, Ubisoft devrait financer son exploitation grâce à sa trésorerie et aux différentes lignes décrites ci-dessus mises à sa disposition.

## 2.6 COMMENTAIRES SUR LA PERFORMANCE 2022/2023 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 et intégrant les montants inconditionnels liés aux contrats de licence ou de distribution reconnus indépendamment de la réalisation des obligations de performance ;
- PRI : Player Recurring Investment/investissement récurrent des joueurs (ventes d'items, DLC/Season Pass, abonnements, publicités) ;
- le résultat opérationnel Non-IFRS, calculé sur la base du net bookings correspond au résultat opérationnel sous déduction des éléments suivants :
  - rémunérations payées en actions dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuite, plans d'épargne Groupe et options de souscription et/ou d'achat d'actions,
  - dépréciation des actifs incorporels acquis à durée de vie indéfinie,
  - résultat non opérationnel lié à une restructuration dans l'organisation du Groupe ;
- la marge opérationnelle Non-IFRS correspond au rapport entre le résultat opérationnel Non-IFRS et le net bookings. Ce ratio traduit la performance économique ;
- le résultat net Non-IFRS correspond au résultat net après déduction :
  - des retraitements inclus dans le résultat opérationnel Non-IFRS ci-dessus,
  - des produits et charges liés à la réévaluation postérieurement à la période d'évaluation des éventuelles contreparties variables consenties dans le cadre de regroupements d'entreprises,
  - des intérêts selon IFRS 9 sur l'emprunt obligataire OCÉANE,
  - des effets d'impôts sur ces ajustements ;
- le résultat net Non-IFRS – part du Groupe correspond au résultat net Non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère ;
- le BPA dilué Non-IFRS correspond au résultat net – part du Groupe Non-IFRS rapporté au nombre moyen pondéré d'actions après exercice des droits des instruments dilutifs.

Le tableau de financement retraité intègre :

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

## 2.6.2 ÉVOLUTION DU COMPTE DE RÉSULTAT (NON AUDITÉ)

(en millions d'euros)	31/03/23	31/03/22
<b>Chiffre d'affaires IFRS 15</b>	<b>1 814,3</b>	<b>2 125,2</b>
Revenus différés liés à la norme IFRS 15	-74,9	3,3
<b>Net bookings Non-IFRS</b>	<b>1 739,5</b>	<b>2 128,5</b>
Marge brute Non-IFRS	1 522,9	1 858,8
Frais de Recherche et Développement Non-IFRS	-1 394,4	-782,7
Frais Commerciaux et Frais Généraux Non-IFRS	-628,7	-668,6
<b>Résultat opérationnel Non-IFRS</b>	<b>-500,2</b>	<b>407,6</b>
<b>Résultat financier Non-IFRS</b>	<b>-15,2</b>	<b>-17,7</b>
Impôt société Non-IFRS	114,8	-120,4
<b>RÉSULTAT NET NON-IFRS DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>-400,6</b>	<b>269,5</b>
<b>Résultat net Non-IFRS attribuable aux propriétaires de la société mère</b>	<b>-400,0</b>	<b>269,0</b>
<b>Résultat net Non-IFRS attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,4</b>
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	1 479,2	1 807,1
Investissements liés à production interne et externe des jeux et films	1 328,8	1 195,6
Effectif	20 133	20 665

La marge brute s'établit en pourcentage du net bookings à 87,5 % et en valeur absolue à 1 522,9 M€, par rapport à la marge brute de 87,3 % (1 858,8 M€) sur 2021/2022.

Le résultat opérationnel Non-IFRS s'élève à -500,2 M€, en baisse de 223 % par rapport aux 407,6 M€ réalisés sur l'exercice 2021/2022.

L'écart de résultat opérationnel se décline ainsi :

- baisse de 335,9 M€ de la marge brute ;
- hausse de 611,7 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 1 394,4 M€ (80,2 % du net bookings) contre 782,7 M€ sur 2021/2022 (36,8 %) ;

- diminution de 39,9 M€ des frais commerciaux et frais généraux à 628,7 M€ (36,1 % du net bookings), par rapport à 668,6 M€ (31,4 %) sur l'exercice précédent :

- les dépenses variables de marketing s'élèvent à 208,4 M€ (12,0 % du net bookings) en baisse par rapport à 277,2 M€ (13,0 %) sur 2021/2022,
- les coûts de structure s'élèvent à 420,3 M€ (24,2 % du net bookings) par rapport à 391,3 M€ (18,4 %) sur 2021/2022.

Le résultat net Non-IFRS part du Groupe ressort à -400,0 M€, soit un résultat net par action (dilué) Non-IFRS de -3,30 €, contre un résultat net Non-IFRS de 269,0 M€ sur 2021/2022 ou 2,11 € par action.

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

(en millions d'euros) à l'exception des données par action	2022/2023			2021/2022		
	IFRS	Ajustements	Non-IFRS	IFRS	Ajustements	Non-IFRS
<b>Chiffre d'affaires IFRS 15</b>	<b>1 814,3</b>		<b>1 814,3</b>	<b>2 125,2</b>		<b>2 125,2</b>
Revenus différés liés à la norme IFRS 15		-74,9	-74,9		3,3	3,3
<b>Net bookings</b>			<b>1 739,5</b>			<b>2 128,5</b>
<b>Charges opérationnelles totales</b>	<b>-2 400,1</b>	<b>160,4</b>	<b>-2 239,6</b>	<b>-1 883,7</b>	<b>162,8</b>	<b>-1 720,9</b>
Rémunérations payées en actions	-62,0	62,0	—	-54,1	54,1	—
Charges et produits opérationnels non courants	-98,4	98,4	—	-108,7	108,7	—
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>-585,8</b>	<b>85,6</b>	<b>-500,2</b>	<b>241,5</b>	<b>166,1</b>	<b>407,6</b>
Résultat Financier	-18,1	2,9	-15,2	-48,4	30,7	-17,7
Impôts sur les résultats	109,1	5,7	114,8	-113,6	-6,8	-120,4
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>-494,7</b>	<b>94,1</b>	<b>-400,6</b>	<b>79,5</b>	<b>190,0</b>	<b>269,5</b>
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère	-494,2		-400,0	79,1		269,0
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	-0,6		-0,6	0,4		0,4
<b>Résultat par action dilué</b>	<b>-4,08</b>	<b>0,78</b>	<b>-3,30</b>	<b>0,65</b>	<b>1,47</b>	<b>2,11</b>

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

Sur la base du tableau des flux de trésorerie non-IFRS, le besoin en fonds de roulement non-IFRS augmente de 126,9 M€ contre 136,6 M€ lors de l'exercice précédent.

La consommation de trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS s'élève à 354,2 M€ (contre une consommation de 191,6 M€ en 2021/2022). Ceci reflète une capacité d'autofinancement non-IFRS de -227,3 M€ (contre -55,0 M€ pour 2021/2022).

La situation financière nette non-IFRS au 31 mars 2023 s'établit à -662,0 M€ contre -282,7 M€ au 31 mars 2022. Cette évolution résulte des éléments suivants :

- trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS : -354,2 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles : -71,6 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux immobilisations financières : -5,6 M€ ;
- acquisitions : -30,8 M€ ;
- rachats/ventes d'actions propres : 100,4 M€ ;
- composante capitaux propres et intérêts des obligations convertibles : 35,7 M€ ;
- effet des variations de change : -53,4 M€.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



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

(en millions d'euros)	31/03/23	31/03/22
<b>Flux provenant des activités opérationnelles non-IFRS</b>		
Résultat net consolidé	-494,7	79,5
+/- Quote-part de résultat des entreprises associées	—	—
+/- Dotations nettes des logiciels de jeux & films	1 087,9	444,9
+/- Autres dotations nettes sur autres immobilisations	199,2	227,4
+/- Provisions nettes	21,7	6,4
+/- Coût des paiements fondés sur des actions	62,0	54,1
+/- Plus ou moins values de cession	0,6	0,2
+/- Autres produits et charges calculées	-4,1	26,4
+/- Frais de développement interne et de développement de licences	-998,7	-855,9
+/- Impact IFRS 15	-56,1	3,4
+/- Impact IFRS 16	-45,0	-41,4
<b>Capacité d'autofinancement Non-IFRS</b>	<b>-227,3</b>	<b>-55,0</b>
Stocks	-2,6	2,5
Clients	210,9	-118,2
Autres actifs	-95,5	61,0
Fournisseurs	-22,8	1,1
Autres passifs	-216,9	-83,0
<b>+/- Variation du BFR non-IFRS</b>	<b>-126,9</b>	<b>-136,6</b>
<b>Trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS</b>	<b>-354,2</b>	<b>-191,6</b>
<b>Flux des opérations d'investissement</b>		
- Décaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles	-71,6	-90,6
+ Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,1	0,2
<i>Free cash flow</i>	<i>-425,8</i>	<i>-282,0</i>
- Décaissements liés aux acquisitions d'actifs financiers	-51,4	-113,4
+ Remboursement des prêts et autres actifs financiers	45,8	78,3
+/- Variation de périmètre	-30,8	-26,5
<b>Trésorerie provenant des activités d'investissement non-IFRS</b>	<b>-107,9</b>	<b>-152,0</b>
<b>Flux des opérations de financement</b>		
+ Nouveaux emprunts	1 437,3	158,3
- Remboursement des emprunts	-949,1	-215,6
+ Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	—	74,4
+/- Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	—	239,9
+/- Reventes / achats d'actions propres	100,4	-117,0
<b>Trésorerie provenant des activités de financement</b>	<b>588,6</b>	<b>139,9</b>
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>126,5</b>	<b>-203,7</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 391,4	1 565,2
Effet de change	-53,4	29,8
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>1 464,6</b>	<b>1 391,4</b>

## 2.7 PERSPECTIVES

En 2022, le marché global du jeu vidéo a enregistré une décroissance de 5 % (EMEA, Amérique latine, Amérique du Nord et Asie-Pacifique – source Newzoo). L'année 2023, devrait enregistrer une croissance 3 % (source Newzoo).

Les objectifs du Groupe pour l'exercice 2023-24 sont : forte croissance du net bookings et un résultat opérationnel non-IFRS attendu à environ 400 M€.

# RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

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

### 3.1 FACTEURS DE RISQUES

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

Début 2023, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft a actualisé sa cartographie globale des risques en impliquant les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe et en procédant à l'envoi d'un questionnaire d'auto-évaluation des risques, complété par des entretiens individuels. 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 <sup>(1)</sup> 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	
<b>Risques liés à l'activité</b>	Défaillance dans le processus de développement d'un jeu conduisant à en retarder la sortie	Élevée
	Toxicité dans les jeux et services	Élevée
	Inerties culturelles face aux évolutions du Groupe	Modérée
	Difficultés à exploiter de façon optimale les données liées aux jeux	Modérée
	Défaillance de partenaires externes entraînant l'indisponibilité d'un jeu phare ou l'altération de l'expérience des joueurs	Modérée
<b>Risques liés aux talents</b>	Restriction ou limitation structurelle d'accès à certains marchés	Modérée
	Perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés	Élevée
	Départs de talents clés	Élevée
<b>Risques réglementaires</b>	Défaillance pour attirer et retenir les talents	Modérée
	Nouvelles réglementations	Élevée
<b>Risques technologiques</b>	Contraction des subventions, aides et crédits d'impôt	Modérée
	Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie	Élevée
	Retard d'Ubisoft ou survenance d'une innovation de rupture de la part d'un concurrent	Modérée

Les risques financiers, n'étant pas considérés comme spécifiques à l'activité d'Ubisoft (les risques de change, de financement et liquidité, de taux d'intérêt, de contrepartie et sur

les actions de la Société), sont abordés dans les notes 39 à 44 de l'annexe des comptes consolidés du présent Document d'Enregistrement Universel.

<sup>(1)</sup> Point d'attention spécifique concernant le profit warning mentionné en note 1 de l'annexe des comptes consolidés

### 3.1.1 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

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

##### Identification et description du risque

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

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

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

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

##### Contrôle et atténuation du risque

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

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

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

##### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

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

## Toxicité dans les jeux et services

### Identification et description du risque

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

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

### Effets potentiels sur le Groupe

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

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

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

De nouvelles initiatives de prévention pour lutter contre les comportements toxiques ont également été mises en œuvre telles que le code de conduite global « Joueurs », le programme de sensibilisation « Fair Play program » accessible sur Ubisoft Connect, ou des actions plus spécifiques telles que le scoring privé de réputation dans le jeu *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*.

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

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

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



## Inerties culturelles face aux évolutions du Groupe

### Identification et description du risque

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

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

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

Par ailleurs, Ubisoft a créé le « Senior Tech Community » courant 2022, pour remplacer le « Tech Advisory Board » afin d'intégrer davantage de personnes représentatives des projets tout en continuant de réunir tous les « leaders Tech » du Groupe afin qu'il soit sollicité régulièrement pour aider à faire les bons choix et pour anticiper les ruptures technologiques à venir.

### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

## Difficultés à exploiter de façon optimale les données liées aux jeux

### Identification et description du risque

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

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

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

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

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

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

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

Dans une démarche d'amélioration continue, Ubisoft a lancé récemment un pilote (le Production Success Index) dédié aux jeux live pour déterminer la bonne organisation de la production d'un projet intégrant des critères de tracking et d'analyse des données.

### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

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

### Identification et description du risque

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

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

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

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

### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

## Restriction ou limitation structurelle d'accès à certains marchés

### Identification et description du risque

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

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

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

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

### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

### 3.1.2 RISQUES LIÉS AUX TALENTS

#### Perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés

##### Identification et description du risque

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

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

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

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

##### Contrôle et atténuation du risque

Différentes initiatives sont mises en œuvre telles que :

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

##### Effets potentiels sur le Groupe

La perte de ces compétences pourrait avoir des conséquences multiples :

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



## Départs de talents clés

### Identification et description du risque

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

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

Par ailleurs, le Groupe a commencé à mettre en place un plan de succession pour les talents clés afin de disposer d'un vivier permettant de réduire l'impact d'éventuels départs non anticipés. Ce plan concerne notamment les postes de Directeur créatif, de producteur et de Directeur général de studios. Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a continué à faire évoluer ce plan, au travers de mise en place de plans de successions individuels pour les rôles clés incluant le développement interne et un vivier de talents externes.

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

### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

## Défaillance pour attirer et retenir les talents

### Identification et description du risque

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

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

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

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

### Contrôle et atténuation du risque

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

- des partenariats avec les principaux établissements d'enseignement supérieur des différents pays où le Groupe est présent ;
- une politique de rémunération qui propose une combinaison entre salaires, actions et avantages, ancrée dans les pratiques locales des marchés dans lesquels nous opérons et permettant une différenciation pour les profils clés et les personnes les plus performantes ;
- une proposition de « Valeur Employé » forte et différenciée, définie autour de 5 piliers : une mission qui a du sens, des challenges passionnants, des collaborateurs encouragés et responsabilisés, un lieu de travail accueillant et inclusif, un lieu pour se développer ;
- une culture d'apprentissage continu, favorisée par des outils de collaboration, des forums encourageant le partage de compétences et la mise en œuvre de programmes de formation et de développement pour assurer le renforcement des « soft skills » (gestion des personnes, leadership), ainsi que des « hard skills » (capacités fonctionnelles ou techniques spécifiques) ;
- une plate-forme pour permettre des opportunités de mobilité de carrière interne, qui sera lancée pendant l'exercice fiscal 2024 ;
- le développement d'une culture d'entreprise forte favorisant le bien-être au travail et permettant aux talents d'exprimer pleinement leur potentiel.

### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

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

### 3.1.3 RISQUES RÉGLEMENTAIRES

#### Nouvelles réglementations

##### Identification et description du risque

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

##### Effets potentiels sur le Groupe

Les évolutions réglementaires peuvent avoir des conséquences multiples :

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

##### 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 <sup>(1)</sup>, CCPA <sup>(2)</sup>, PIPL <sup>(3)</sup>, Plan de vigilance, Sapin 2, etc.) au niveau Groupe ;
- d'une vigilance particulière sur les contenus et fonctionnalités des jeux incluant une proximité forte avec les opérationnels en charge du développement des jeux et une intégration des équipes juridiques en amont des projets ;
- de mécanismes de protection des joueurs mineurs, incluant de façon non limitative un indicateur d'âge minimum, des mesures de contrôle parental, du paramétrage par défaut des options de jeu, etc. ;
- de sensibilisations et formations des salariés aux risques réglementaires identifiés.

(1) Règlement général sur la protection des données

(2) California Consumer Privacy Act

(3) China Personal Information Protection Law

#### 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 activement à la création de valeur pour ces États en termes d'emplois d'avenir et d'investissements significatifs dans les écosystèmes locaux.

### 3.1.4 RISQUES TECHNOLOGIQUES

#### Incapacité à réagir rapidement aux évolutions majeures de la technologie

##### Identification et description du risque

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

Celles-ci concernent notamment :

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

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

##### Contrôle et atténuation du risque

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

- a su anticiper depuis plusieurs années les fortes tensions actuelles du marché du travail, en faisant un investissement très conséquent en recrutement d'experts en technologie et ingénierie software et hardware, parmi les meilleurs au monde ;
- dispose de deux groupes « Technologies » qui sont chargés 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 ;
- a créé le « Senior Tech Community » courant 2022, pour remplacer le « Tech Advisory Board », afin d'intégrer davantage de personnes représentatives des projets tout en continuant de réunir tous les « leaders Tech » du Groupe afin qu'il soit sollicité régulièrement pour aider à faire les bons choix et pour anticiper les ruptures technologiques à venir ;
- continue de collaborer avec des universités sur la recherche fondamentale.

##### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

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

### Identification et description du risque

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

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

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

### Effets potentiels sur le Groupe

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

### Contrôle et atténuation du risque

Afin de limiter ce type de risque, Ubisoft :

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

1

2

3

4

5

6

7

8

9

## 3.2 DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Ce chapitre vise à rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en place. Il s'appuie aussi bien sur les informations et méthodes de contrôle remontées par les différents acteurs du contrôle interne au sein d'Ubisoft et de ses

filiales, que sur les travaux du département contrôle interne, effectués à la demande de la Direction générale et du Comité d'audit et des risques.

### 3.2.1 OBJECTIFS ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

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

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

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

Le dispositif de contrôle interne vise particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale et le Comité d'audit et des risques ;

- le bon fonctionnement des processus internes du Groupe, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières publiées.

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

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

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

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

### 3.2.2 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

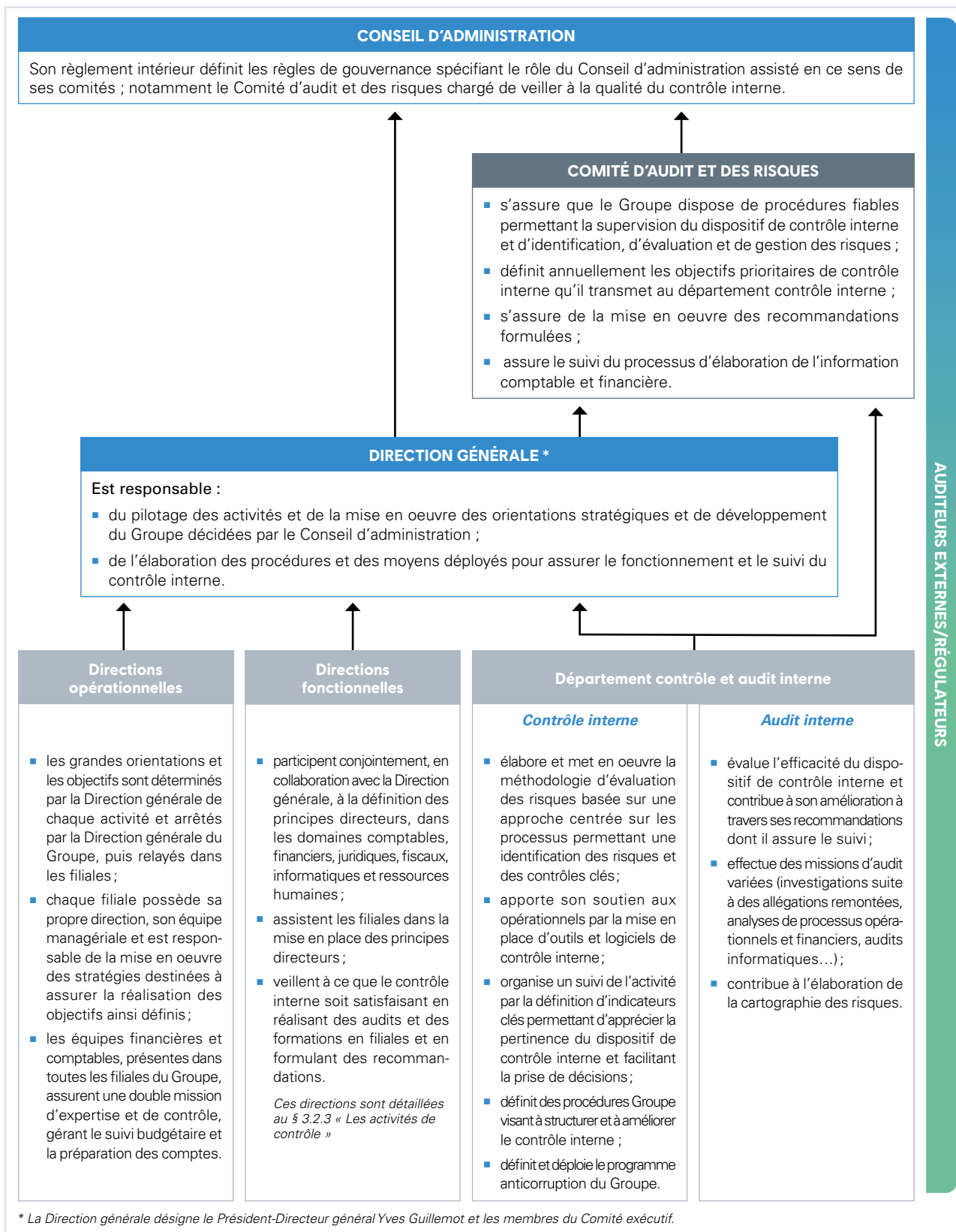
Le dispositif de contrôle interne repose sur une dynamique forte d'autonomie et de collaboration au sein des équipes du Groupe, favorisant l'alignement des objectifs, des ressources et des moyens mis en œuvre. Il s'articule autour de la définition claire des objectifs et délégations, d'une politique de ressources humaines assurant de disposer de ressources et compétences adéquates, de systèmes d'information et d'outils adaptés à chaque équipe et/ou filiale. La mise en œuvre des stratégies destinées à assurer la réalisation des objectifs ainsi définis est réalisée au sein de chaque filiale même si le pilotage et les vérifications du contrôle interne et la gestion des risques sont fortement centralisés par les directions fonctionnelles.

Les dispositifs de contrôle interne propres à chaque filiale comprennent à la fois l'application des procédures Groupe ainsi que la définition et l'application des procédures spécifiques à chacun des métiers en fonction de leur organisation, de leur culture, de leurs facteurs de risques et de leur spécificité opérationnelle. En tant que société mère, Ubisoft veille à l'existence et à l'adéquation des dispositifs de contrôle interne, en particulier pour les procédures comptables et financières mises en œuvre par les entités intégrées globalement dans le périmètre de consolidation.

Le processus de contrôle interne est en constante évolution pour s'adapter aux changements de l'environnement économique et réglementaire, de l'organisation du Groupe et de sa stratégie. Par ailleurs, pour s'assurer de l'efficacité de son dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques, le Groupe a créé en 2021 un pôle audit interne dont les principales missions sont présentées ci-après.



## Les acteurs clés participant au dispositif 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 et régulièrement revues par la Direction de la trésorerie assistée par la Direction administrative, en fonction de l'évolution du rôle, des descriptions de postes et des responsabilités des délégataires. La Direction générale définit les règles de délégations applicables et déclinables en filiales.

Chaque filiale dispose ainsi, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signature bancaire, contrôle des opérations courantes, principe de séparation des tâches...) afin de prévenir au mieux les tentatives de fraude.

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

## Des compétences et ressources adéquates

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

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

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

## Identification et gestion des risques

Début 2023, dans une démarche d'amélioration de l'efficacité des processus internes et de veille stratégique, Ubisoft a actualisé sa cartographie globale des risques. Celle-ci est communiquée au Comité d'audit et des risques, puis au Conseil d'administration, et fait l'objet d'une actualisation périodique pour tenir compte d'un environnement de plus en plus exposé aux changements (réglementaires, économiques...). La méthodologie utilisée, basée sur l'envoi d'un questionnaire d'identification et d'auto-évaluation des risques et la réalisation d'entretiens complémentaires impliquant les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, 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 a renforcé son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne en poursuivant sa dynamique d'amélioration continue de son programme préventif et détectif de lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Ce programme est régulièrement mis à jour par le département du contrôle et de l'audit interne, notamment par la responsable de la conformité Sapin 2 (recrutée en mars 2022) 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.

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 ainsi d'accéder :

- au Code de conduite d'Ubisoft : traduit en 17 langues, il définit notamment les comportements à proscrire car susceptibles de constituer des actes de corruption ou de trafic d'influence. Il s'agit également d'un guide décisionnel qui couvre un large éventail de sujets, allant de la prévention de la corruption à la protection de l'environnement et qui explique aux collaborateurs comment répondre aux situations les plus fréquentes et les plus critiques dans le cadre de leur travail telles que la confidentialité des informations, l'acceptation de cadeaux de la part de fournisseurs, la protection des données ou les conflits d'intérêts. Le Code de conduite précise également les sanctions auxquelles les collaborateurs s'exposent en cas de manquement. Il est également disponible à l'externe via le site officiel du Groupe ;
- aux 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...);
- à 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 ;
- à un programme de formation en ligne pour les aider à identifier et réagir face à de potentielles situations de corruption pouvant se présenter dans un cadre professionnel. Cet e-learning fait partie intégrante du parcours de formation obligatoire destiné à tout nouvel arrivant.

Au cours de l'exercice 2023, plusieurs actions ont été menées :

- la cartographie des risques de corruption a été mise à jour sur la base d'entretiens et au regard des dernières recommandations publiées par l'AFA <sup>(1)</sup> en janvier 2021 afin de définir, consolider et prioriser des plans d'actions adaptés aux risques résiduels identifiés ;

<sup>(1)</sup> Agence Française Anticorruption

- le 9 décembre 2022, à l'occasion de la journée internationale de lutte contre la corruption, le Groupe a lancé un nouveau module de sensibilisation en e-learning à l'attention de tous les collaborateurs (suivi par 95 % des collaborateurs à fin mars 2023). En outre, des formations présentielles ont été dispensées aux membres du Conseil d'administration et du Comité exécutif. Par ailleurs, dans le cadre de ces formations, une adresse électronique a été spécifiquement créée (compliance@ubisoft.com) pour apporter aux collaborateurs un meilleur accompagnement au niveau opérationnel, notamment en cas de questions pratiques relatives à une problématique d'éthique anticorruption ;
- le 1<sup>er</sup> février 2023, le Groupe a diffusé une nouvelle version de son Code de conduite et a mis à jour les politiques Groupe anticorruption associées. Au 31 mars 2023, le Code de conduite a été signé par 96 % des collaborateurs ;
- dans la continuité du diagnostic réalisé en 2022 par des consultants externes mandatés par Ubisoft, le Groupe a redéfini les critères de risque sur lesquels repose l'évaluation d'intégrité des tiers. Ubisoft finalise actuellement son approche d'évaluation globale des tiers dans une politique dédiée afin de la déployer au niveau Groupe. À ce titre, Ubisoft cherche également à se doter d'un outil afin de digitaliser ce dispositif ;
- suite à l'acquisition en novembre 2021 d'un outil de GRC (gouvernance, risques & conformité), les contrôles comptables ont été renforcés via leur digitalisation, notamment en s'appuyant sur l'analyse de données. 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.

### 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 contrôle de gestion** est en charge d'analyser la performance de la Société grâce à un suivi opérationnel centré autour d'un reporting mensuel de toutes les filiales du Groupe. Elle anime également les réunions rassemblant la Direction générale et les directions opérationnelles et financières, où sont étudiés les différents indicateurs du reporting 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 contrôle de gestion 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 contrôle de gestion 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

### Des outils et modes opératoires adaptés

Les équipes informatiques fournissent aux différents métiers les outils adaptés à leur activité. Elles définissent, implémentent et opèrent ces outils. 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 »).

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.

contrôle de gestion 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. Il est garant du respect des normes et règlements en vigueur afin de donner une image sincère de l'activité et de la situation du Groupe ;

- **la Direction de la trésorerie** s'assure de la bonne adéquation entre les politiques de gestion des risques de taux de change et de taux d'intérêts, de liquidité et les informations financières publiées. Elle assure la mise en place de produits dérivés de change et de taux et coordonne la gestion de

## RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

### ► Dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

trésorerie des filiales françaises et étrangères, notamment en supervisant le développement des solutions de cash management et les prévisions de « cash flows ». Elle centralise et vérifie les délégations de pouvoir 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 la mise en place d'outils permettant un renforcement des contrôles et la sécurisation des moyens de paiement ;

- les acquisitions sont gérées par le **département acquisitions**, rattaché à la Direction financière en étroite collaboration avec le département juridique, qui examine et évalue l'intérêt stratégique de l'opération de rachat total ou partiel envisagée d'une société et le soumet à la Direction générale qui prend la décision finale, sachant qu'au-delà d'un certain montant d'acquisition, la décision doit faire l'objet d'une approbation au préalable du Conseil d'administration ;
- **la Direction juridique** est constituée de juristes experts en droit des affaires, notamment, sans que la liste soit limitative, droit des contrats, droit de la propriété intellectuelle, droit de la consommation, droit de la concurrence, droit des données personnelles... Les équipes juridiques sont basées au siège en France, en Amérique du Nord (USA, Canada) et Asie (Chine). Leur mission est de proposer des solutions juridiques innovantes conformes aux lois et réglementations applicables dans les différents pays où Ubisoft opère. Partenaires des équipes opérationnelles, elles sont intégrées en amont des opérations et définissent les stratégies juridiques basées sur l'évaluation des risques et opportunités. La Direction juridique

prend en charge la gestion des contentieux et procédures judiciaires avec l'appui de cabinets d'avocats locaux spécialisés ;

- **la Direction fiscale** assiste et conseille les sociétés du Groupe tant françaises qu'étrangères dans l'analyse des aspects fiscaux de leurs projets. Elle assure, en collaboration avec des consultants fiscalistes externes, la sécurisation fiscale du Groupe en organisant la prévention, l'identification et la maîtrise des risques. Elle définit la politique de prix de transfert du Groupe et s'assure de la conformité relative aux obligations déclaratives ;
- **la Direction des systèmes d'information** participe au choix des outils informatiques, veille à leur cohérence et supervise leurs évolutions, tant au niveau technique que fonctionnel. La DSI effectue un suivi régulier de l'avancement des projets informatiques et s'assure de leur adéquation au regard des besoins, de l'existant, des budgets, etc. Une revue des projets à moyen terme est également effectuée périodiquement afin de tenir compte des évolutions du Groupe, des priorités et contraintes.

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

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

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

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

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

#### Organisation et sécurité des systèmes d'information financiers

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

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

Dans une logique d'intégration et d'automatisation des outils comptables et financiers, le Groupe implémente progressivement PeopleSoft – Oracle dans ses filiales, implémentation couvrant 95 % du chiffre d'affaires du Groupe et 97 % de la production immobilisée au 31 mars 2023. 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.

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 76 % du chiffre d'affaires Groupe et 65 % de la production immobilisée) ;
- d'audits complets ou de revues limitées en clôture annuelle selon l'importance de la filiale (permettant ainsi de couvrir 96 % du chiffre d'affaires Groupe et 92 % de la production immobilisée).

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

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

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

Le Groupe se donne les moyens de réduire et fiabiliser le processus de production des comptes consolidés. La Direction consolidation a ainsi établi des procédures, réactualisées périodiquement, permettant aux filiales d'optimiser la compréhension et l'efficacité des outils, ainsi que de garantir l'homogénéité des données comptables et financières publiées grâce à la mise en place :

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

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

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

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

L'information comptable et financière d'Ubisoft est élaborée par la Direction administrative sous le contrôle du Président-Directeur général, la validation finale étant du ressort du Conseil d'administration sur la base de la présentation faite par le Comité d'audit et des risques.

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

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

Au plan international, la revue des comptes des filiales les plus significatives est assurée par les réseaux KPMG et Mazars, co-Commissaires aux comptes de la société mère. Leur représentant local effectue toutes les diligences exigées en matière de commissariat aux comptes. Cette organisation contribue à l'harmonisation des procédures d'audit.

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 2022/2023 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 ;
- la mise à jour de la cartographie globale des risques du Groupe ;

- le déploiement de l'outil de GRC (gouvernance, risques & conformité), acquis lors de l'exercice précédent, pour permettre une gestion centralisée et favoriser une approche plus proactive dans le suivi des risques, des contrôles et des plans d'actions ;
- 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 2023/2024, 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 86 % du chiffre d'affaires physique du Groupe à fin mars 2023.

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

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

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

Le total des primes versées au titre des polices d'assurance en vigueur au cours de l'exercice clos au 31 mars 2023 s'est élevé à 2,5 M€ hors assurance-crédit.



# RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>4.1</b>	<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>46</b>	<b>4.2</b>	<b>RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>94</b>
<b>4.1.1</b>	Présentation du Conseil d'administration et de ses comités	47	<b>4.2.1</b>	Politique de rémunération (vote « <i>Ex Ante</i> »)	95
<b>4.1.2</b>	Organisation de la gouvernance	71	<b>4.2.2</b>	Éléments de rémunération versés ou attribués aux mandataires sociaux au cours ou au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 (vote « <i>Ex Post</i> »)	107
			<b>4.2.3</b>	Rapports requis par les articles L. 225-184 et L. 225-197-4 du Code de commerce	119

## 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 2020** : Assemblée générale mixte du 2 juillet 2020

**AG 2021** : Assemblée générale mixte du 1<sup>er</sup> juillet 2021

**AG 2022** : Assemblée générale mixte du 5 juillet 2022

**AG 2023** : Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023

**AGA** : Attribution gratuite d'actions ordinaires

**AGAP** : Attribution gratuite d'actions de préférence

**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

Toute référence faite dans le présent Document d'Enregistrement Universel au **Comité d'audit et des risques** s'entend, préalablement au 30 mars 2023, comme étant une référence au Comité d'audit avant son changement de dénomination.

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

Il a été arrêté par le Conseil d'administration lors de sa séance en date du 16 mai 2023, sur recommandation du CNRG et mis à jour s'agissant de la composition future du Conseil, et/ou le cas échéant, des comités (post-AG 2023), des informations et/ou décisions finales prises suite à la réunion du Conseil en date du 6 juillet 2023.

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

## 4.1 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

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

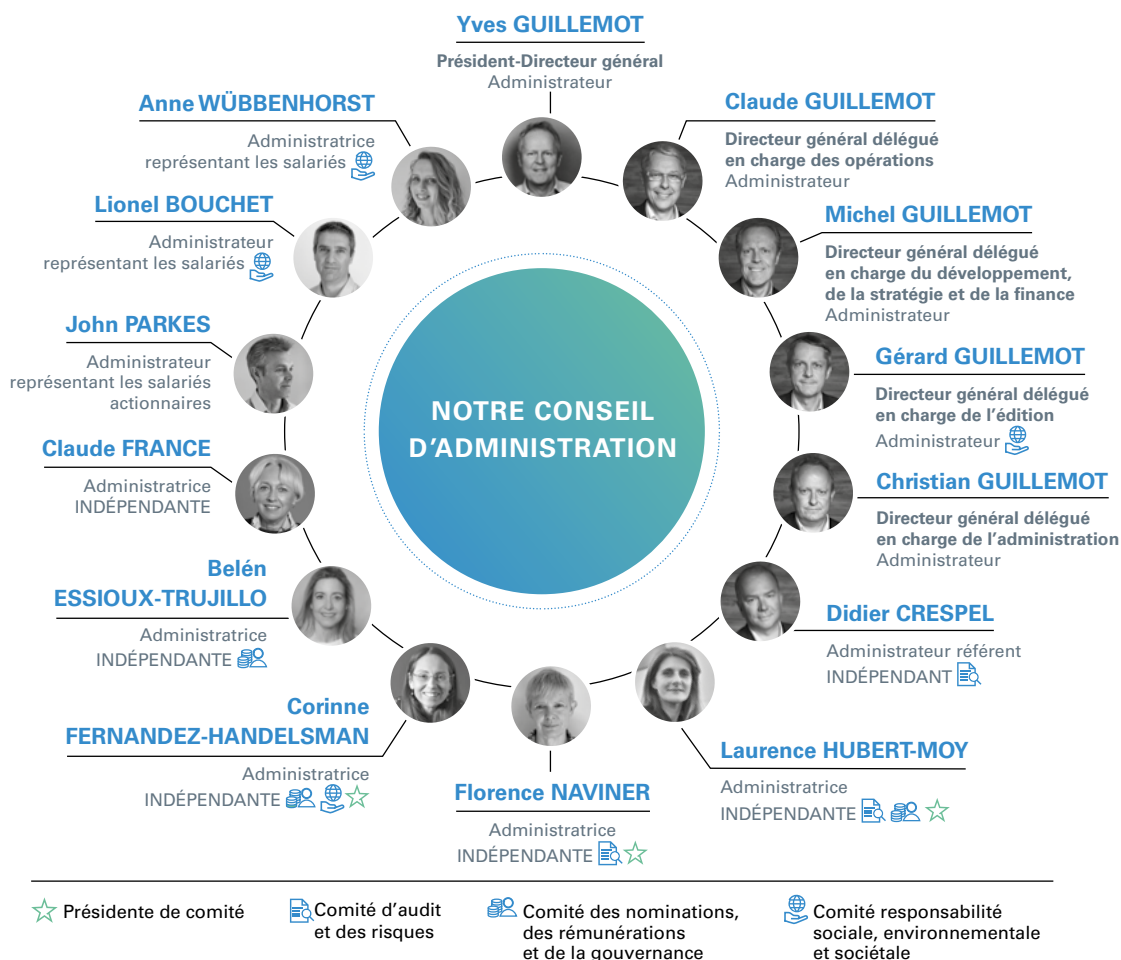
- les retours des *roadshows* gouvernance menés chaque année auprès des équipes de gouvernance de certains actionnaires d'Ubisoft et des agences de conseil en vote, en présence de la Direction financière et relations investisseurs ainsi que de la Direction des ressources humaines et le cas échéant, de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

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

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

## 4.1.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

### 4.1.1.1 Présentation synthétique au 16 mai 2023



14

ADMINISTRATEURS/RICES

12

nommé(e)s par l'Assemblée générale

dont 1

ADMINISTRATEUR représentant les salariés actionnaires

et 2

ADMINISTRATEUR/RICE élu(e)s par les salariés

1

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT INDÉPENDANT

54,55 %

ADMINISTRATEURS/RICES INDÉPENDANT(E)S <sup>(1)</sup>

dont

100 %

au Comité d'audit et des risques et au CNRG

50 %

au Comité RSE

Présidence des comités

100 %

DE FEMMES INDÉPENDANTES

45,45 %

DE PARITÉ FEMMES/HOMMES <sup>(2)</sup>

avec

57,57 ANS

de moyenne d'âge

29 %

DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE ou DE DOUBLE NATIONALITÉ <sup>(3)</sup>

(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 au Code Afep-Medef

(2) 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

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

## Le Conseil d'administration

14

ADMINISTRATEURS/RICES

95,46 % <sup>(1)</sup>TAUX DE PARTICIPATION  
MOYEN AUX RÉUNIONS  
DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION FY2354,55 % <sup>(2)</sup>TAUX D'INDÉPENDANCE  
DES ADMINISTRATEURS45,45 % <sup>(3)</sup>TAUX  
DE FÉMINISATION> Yves  
GUILLEMOTPrésident-Directeur  
général  
Administrateur  
62 ans  
Nationalité française> Claude  
GUILLEMOTDirecteur général  
délégué en charge  
des opérations  
Administrateur  
66 ans  
Nationalité française> Michel  
GUILLEMOTDirecteur général  
délégué en charge  
du développement,  
de la stratégie  
et de la finance  
Administrateur  
64 ans  
Nationalité française> Gérard  
GUILLEMOTDirecteur général  
délégué en charge  
de l'édition  
Administrateur  
61 ans  
Nationalité  
franco-américaine> Christian  
GUILLEMOTDirecteur général  
délégué en charge  
de l'administration  
Administrateur  
57 ans  
Nationalité française> Didier  
CRESPÉLAdministrateur  
référént  
INDÉPENDANT  
61 ans  
Nationalité française> Laurence  
HUBERT-MOYAdministratrice  
INDÉPENDANTE  
61 ans  
Nationalité française> Florence  
NAVINERAdministratrice  
INDÉPENDANTE  
60 ans  
Nationalité française> Corinne  
FERNANDEZ-  
HANDELSMANAdministratrice  
INDÉPENDANTE  
61 ans  
Nationalité française> Belén  
ESSIOUX-TRUJILLOAdministratrice  
INDÉPENDANTE  
57 ans  
Nationalité espagnole> Claude  
FRANCEAdministratrice  
INDÉPENDANTE  
60 ans  
Nationalité française> John  
PARKESAdministrateur  
représentant  
les salariés  
actionnaires  
53 ans  
Nationalité  
franco-anglaise> Lionel  
BOUCHETAdministrateur  
représentant  
les salariés  
49 ans  
Nationalité française> Anne  
WÜBBENHORSTAdministratrice  
représentant  
les salariés  
34 ans  
Nationalité allemande

(1) Sur la base de 11 séances

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

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



## Les comités du Conseil d'administration



## COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

> Florence  
NAVINERPrésidente  
Administratrice  
indépendante> Laurence  
HUBERT-MOYAdministratrice  
indépendante> Didier  
CRESPÉLAdministrateur  
indépendant

100 %

D'INDÉPENDANTS

67 %

DE FEMMES

6

RÉUNIONS FY23

89 %

D'ASSIDUITÉ



## COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

> Laurence  
HUBERT-MOYPrésidente  
Administratrice  
indépendante> Corinne  
FERNANDEZ-  
HANDELSMANAdministratrice  
indépendante> Belén  
ESSIOUX-TRUJILLOAdministratrice  
indépendante

100 %

D'INDÉPENDANTES

100 %

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY23

100 %

D'ASSIDUITÉ



## COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

> Corinne  
FERNANDEZ-  
HANDELSMANPrésidente  
Administratrice  
indépendante> Gérard  
GUILLEMOT

Administrateur

> Lionel  
BOUCHETAdministrateur  
représentant  
les salariés> Anne  
WÜBBENHORSTAdministratrice  
représentant  
les salariés

50 % (1)

D'INDÉPENDANTS

50 % (2)

DE FEMMES

4

RÉUNIONS FY23

100 %

D'ASSIDUITÉ

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

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

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

## 4.1.1.2.1 Présentation synthétique au 16 mai 2023

Nom	Informations personnelles				Position au sein du Conseil			Participation (FY23)				Mandats sociétés cotées (2) (hors groupe Ubisoft)
	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions (16/05/23)	Début du 1 <sup>er</sup> mandat	Échéance du mandat en cours	Années de présence au CA	CA (1)	Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE	
<b>DIRECTION GÉNÉRALE</b>												
<b>Yves Guillemot, PDg</b>	62	M	Française	728 084	28/02/88	2024	35	100 %	—	—	—	0
<b>Claude Guillemot, DGd</b>	66	M	Française	252 234	28/02/88	2024	35	100 %	—	—	—	1
<b>Michel Guillemot, DGd</b>	64	M	Française	242 784	28/02/88	2025	35	91 %	—	—	—	1
<b>Gérard Guillemot, DGd</b>	61	M	Franco-américaine	199 660	28/02/88	2024	35	82 %	—	—	100 %	1
<b>Christian Guillemot, DGd</b>	57	M	Française	68 493	28/02/88	2025	35	100 %	—	—	—	1
<b>ADMINISTRATEUR/RICES QUALIFIÉ(E)S D'INDÉPENDANT(E)S</b>												
<b>Didier Crespel</b>	61	M	Française	320	20/11/13	2023	10	100 %	67 %	—	—	0
<b>Laurence Hubert-Moy</b>	61	F	Française	414	27/06/13	2025	10	91 %	100 %	100 % (3)	—	0
<b>Florence Naviner</b>	60	F	Française	315	29/09/16	2024 (4)	7	100 %	100 % (3) (4)	—	—	0
<b>Corinne Fernandez-Handelsman</b>	61	F	Française	260	22/09/17	2023	6	100 %	—	100 %	100 % (3)	0
<b>Belén Essioux-Trujillo</b>	57	F	Espagnole	235	08/12/20	2023	2,5	91 %	—	100 %	—	0
<b>Claude France</b>	60	F	Française	500	05/07/22	2025	1	100 %	—	—	—	0
<b>ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES</b>												
<b>John Parkes</b>	53	M	Franco-anglaise	185 (5)	02/07/20	2024	3	91 %	—	—	—	0
<b>ADMINISTRATEUR/RICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS</b>												
<b>Lionel Bouchet</b>	49	M	Française	148 (5)	07/03/18	2026	5	100 %	—	—	100 %	0
<b>Anne Wübbenhorst</b>	34	F	Allemande	222 (5)	16/12/20	2024	2,5	91 %	—	—	100 %	0

(1) Sur la base de 11 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 FY23

(4) Démission avec effet à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 4.1.1.4)

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



## 4.1.1.2.2 Liste des mandats et fonctions des mandataires sociaux au 31 mars 2023



Yves GUILLEMOT

Président-Directeur général/administrateur

62 ans

Nationalité française

1<sup>re</sup> nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/23

728 084

Nombre de mandats

(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées)<sup>(1)</sup> : 1

Ubisoft Entertainment SA

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

## FRANCE

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

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

## ÉTRANGER

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

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

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

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

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

**Liquidateur** d'Ubisoft SpA In Liquidazione (Italie)

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

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

## BIOGRAPHIE

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

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

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

## EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Administrateur** d'AMA SA, Andromède SAS  
**Directeur général délégué** de Guillemot Corporation SA <sup>(1)</sup>  
**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 <sup>(2)</sup> (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 France SAS, Owlient SAS, Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS, 1492 Studio SAS, Puzzle Games Factory SAS  
**Gérant** d'Ubisoft Learning & Development SARL, Ubisoft Motion Pictures SARL, Script Movie SARL, Ivory Art & Design SARL

ÉTRANGER

**Administrateur** d'Ubisoft SpA (Italie), BMG Europe BV (Pays-Bas), Performance Group BV (Pays-Bas), SmartDC Holding BV (Pays-Bas), SmartDC Heerlen BV (Pays-Bas)  
**Président et administrateur** d'Ubi Games SA (Suisse), Ubisoft L.A. Inc. (États-Unis), Script Movie 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 <sup>(1) (3)</sup>  
**Administrateur** de Rémy Cointreau SA <sup>(1)</sup>

ÉTRANGER

N/A

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

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

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

**Claude GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge des opérations/administrateur****66 ans****Nationalité française****1<sup>re</sup> nomination (administrateur)**

28/02/88

**Date d'échéance du mandat**

AG 2024

**Nombre d'actions au 31/03/23**

252 234

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**Administrateur** d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark), Ubisoft Emirates FZ LLC (Émirats Arabes Unis)**Administrateur suppléant** de RedLynx OY (Finlande), Ubisoft Entertainment Sweden AB (Suède), Ubisoft Fastigheter AB (Suède)EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Président-Directeur général et administrateur** de Guillemot Corporation SA<sup>(1) (2)</sup>**Président** d'Hercules Thrustmaster SAS, Guillemot Innovation Labs SAS**Directeur général** de Guillemot Brothers SAS**Administrateur** d'AMA SA

ÉTRANGER

**Président et administrateur** de Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis)**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)**Directeur exécutif** de Guillemot Electronic Technology (Shanghai) Co., Ltd. (Chine)**Administrateur** de Guillemot SA (Belgique), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong), Guillemot Srl (Italie), Guillemot Romania Srl (Roumanie), Guillemot Spain SL (Espagne)**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation PLC<sup>(3)</sup> (Royaume-Uni)**Gérant** de Guillemot GmbH (Allemagne)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**

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

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

(3) 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**

**64 ans****Nationalité française****1<sup>re</sup> nomination (administrateur)**

28/02/88

**Date d'échéance du mandat**

AG 2025

**Nombre d'actions au 31/03/23**

242 784

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

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

ÉTRANGER

**Directeur et Directeur général délégué** de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni)**Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni), Artificial Intelligence Research Lab Ltd (Royaume-Uni), AMA Corporation PLC <sup>(2)</sup> (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 de nouvelles 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

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

**61 ans****Nationalité franco-américaine****1<sup>re</sup> nomination (administrateur)**

28/02/88

**Date d'échéance du mandat**

AG 2024

**Nombre d'actions au 31/03/23**

199 660

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

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 31/03/23

FRANCE

**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Corporation SA<sup>(1)</sup>**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<sup>(2)</sup> (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 vit aux États-Unis depuis une quinzaine d'années.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

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

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

(2) 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****57 ans****Nationalité française****1<sup>re</sup> nomination (administrateur)**

28/02/88

**Date d'échéance du mandat**

AG 2025

**Nombre d'actions au 31/03/23**

68 493

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**Administrateur** d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Président-Directeur général et administrateur** d'AMA SA**Président** de Guillemot Brothers SAS, La Cour de Marzan SAS**Directeur général délégué et administrateur** de Guillemot Corporation SA<sup>(1)</sup>**Gérant** de Guillemot Administration et Logistique SARL

ÉTRANGER

**Président-Directeur général et administrateur** d'AMA L'Œil de l'Expert Inc. (Canada)**Président-Directeur général et Directeur** de Guillemot Brothers Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Inc. (États-Unis), AMA Corporation PLC<sup>(2)</sup> (Royaume-Uni)**Président et Directeur** de Playwing Ltd (Royaume-Uni)**Président et administrateur** de Playwing Entertainment SL (Espagne)**Directeur** d'AMA Xperteye Ltd (Royaume-Uni), AMA Xperteye Limited (Hong-Kong), AMA Xperteye KK (Japon)**Administrateur exécutif** d'AMA (Shanghai) Co., Ltd. (Chine)**Administrateur** de Laboratoire de recherche sur l'intelligence artificielle (AIRLAB) Inc. (Canada), AMA Xperteye Srl (Roumanie), AMA Xperteye S.R.L (Italie), Guillemot SA (Belgique), Guillemot Inc. (Canada), Guillemot Recherche & Développement Inc. (Canada), Guillemot Inc. (États-Unis), Guillemot Ltd (Royaume-Uni), Guillemot Corporation (HK) Ltd (Hong-Kong)**Président** d'AMA Xperteye SL (Espagne)**Gérant** d'AMA Xpert Eye GmbH (Allemagne)**Secrétaire** de Longtail Studios Inc. (États-Unis)EXPIRÉS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT  
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A****BIOGRAPHIE**

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

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

Christian Guillemot est diplômé de la European Business School.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Administration
- Finance et opérations boursières



## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

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

---

FRANCE

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

ÉTRANGER

**N/A**

- (1) Sociétés anonymes, ayant leur siège social sur le territoire français, cotées sur un marché réglementé  
 (2) Société ayant son siège social hors du territoire français, cotée sur un marché non réglementé

1

2

3

4

5

6

7

8

9

**Didier CRESPEL**

**Administrateur référent indépendant** <sup>(1)</sup>  
**Membre du Comité d'audit et des risques** <sup>(1)</sup>

**61 ans****Nationalité française****1<sup>re</sup> nomination (administrateur)**

20/11/13

**Date d'échéance du mandat / Date de fin de mandat** <sup>(1)</sup>

AG 2023

**Nombre d'actions au 31/03/23**

320

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

Ubisoft Entertainment SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Gérant** de Crespel & Associates SARL  
**Président** de Mecamen SAS, AMPM SAS, AMS SAS

ÉTRANGER

**Président** de Mecamen Polska spzoo (Pologne)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**

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

Didier Crespel a été Directeur général de Shapers, filiale internationale du groupe Arkk, coté à la bourse de Tokyo, de 2000 à 2012. Il a contribué à la conformité du Groupe en mettant en place la réglementation J-SOX. De 1984 à 2000, il a été Directeur financier puis Directeur général de la filiale allemande du groupe Valeo, où il a supervisé les transactions financières, ainsi que plusieurs fusions et acquisitions d'envergure.

Didier Crespel siège comme administrateur indépendant au Conseil d'administration d'Ubisoft depuis 2013. Il est membre du Comité d'audit et des risques, dont il a assumé la présidence jusqu'en mai 2018. Sa fine connaissance de la finance et de la stratégie d'entreprise constitue un atout précieux pour aider Ubisoft à saisir les nouvelles opportunités qui se présentent. Son esprit entrepreneurial et son expérience internationale sont également appréciés par le Conseil d'administration pour accompagner la stratégie de diversification de la société et identifier de nouvelles perspectives. Didier Crespel est diplômé de l'EDHEC.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Finance
- Expérience internationale
- Stratégie/Entrepreneuriat
- Fusions/Acquisitions

(1) Fin de mandat à l'issue de l'AG 2023 par suite de non-renouvellement des fonctions d'administrateur indépendant et par voie de fait fin de mandat d'administrateur référent ainsi que de membre du Comité d'audit et des risques (Cf. 4.1.1.4)

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

**Laurence HUBERT-MOY****Administratrice indépendante****Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Membre du Comité d'audit et des risques****61 ans****Nationalité française****1<sup>re</sup> nomination (administratrice)**

27/06/13

**Date d'échéance du mandat**

AG 2025

**Nombre d'actions au 31/03/23**

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 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

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

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

**Responsable scientifique** du Campus numérique ENVAM

ÉTRANGER

**N/A****BIOGRAPHIE**

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

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

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

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

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

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

**Florence NAVINER**

**Administratrice indépendante** <sup>(1)</sup>  
**Présidente du Comité d'audit et des risques** <sup>(1)</sup>

**60 ans****Nationalité française****1<sup>re</sup> nomination (administratrice)**

29/09/16

**Date d'échéance du mandat**

AG 2024

**Date de fin de mandat**AG 2023 <sup>(1)</sup>**Nombre d'actions au 31/03/23**

315

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

Ubisoft Entertainment SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**Directrice financière et administratrice** d'Upfield Group BV (Pays-Bas)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

**Directrice financière et Senior Vice-Présidente** de Mars Wrigley Confectionery (États-Unis)**BIOGRAPHIE**

Après une longue carrière au sein de Mars Incorporated, qu'elle a rejoint en 1992, Florence Naviner est depuis septembre 2020 Directrice financière de Upfield, le leader mondial des matières grasses végétales et du fromage végétal. Upfield est né en juillet 2017 de la cession de l'ancien pôle margarine de Unilever au fonds d'investissement KKR et est uniquement positionné pour répondre aux besoins des consommateurs de plus en plus soucieux de l'impact de leur régime alimentaire. Elle couvre toutes les activités financières du Groupe, les services informatiques ainsi que les opérations d'acquisition. Auparavant, elle était Directrice financière de Mars Wrigley Confectionery, un des segments de la multinationale américaine. Elle apporte à Ubisoft plus de 30 années d'expérience de directions financières et stratégiques, au sein de leaders de la grande consommation.

Après plusieurs années en tant que Vice-Présidente de Mars Financial Services, où elle déploie un centre de services financiers partagés pour Mars Inc, puis en tant que Directrice financière de Wrigley, elle a contribué activement à l'intégration mondiale de Mars Chocolat et de Wrigley. Elle a pris en 2017 la Direction financière de la nouvelle entité Mars Wrigley Confectionery. Elle y a dirigé l'équipe finance globale et co-piloté le déploiement de la stratégie et des opérations du leader mondial de la confiserie.

Florence Naviner bénéficie également d'une solide expérience internationale acquise en tant que Directrice financière de Mars Petcare pour l'Europe, VP Finance de Mars en Chine (2006-2008) et VP Finance de Mars Petcare aux États-Unis (2008-2011). Elle a mené le redressement d'activités, piloté des programmes de compétitivité et supervisé la réalisation de synergies liées à des acquisitions. Elle a démarré sa carrière chez Arthur Andersen à Paris en 1985.

Florence Naviner siège au Comité d'audit et des risques, dont elle assume la présidence depuis le 18 mai 2018.

Elle est diplômée de HEC Paris et est titulaire du DESCF.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Expérience internationale
- Techniques comptables et financières
- Acquisitions, processus d'intégration
- Processus de développement et planification stratégique

(1) Fin de mandat par suite de démission avec effet à l'issue de l'AG 2023 des fonctions d'administratrice indépendante ainsi que de Présidente du Comité d'audit et des risques (Cf. 4.1.1.4)

(2) 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**

**61 ans**

**Nationalité française**

**1<sup>re</sup> nomination (administratrice)**

22/09/17

**Date d'échéance du mandat**

AG 2023

**Nombre d'actions au 31/03/23**

260

**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 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Associée et Industrial & Technology Practice Leader** de Cabinet Progress

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

**Administratrice** de Coheris SA \*

ÉTRANGER

**Administratrice** d'IIC Partners

#### BIOGRAPHIE

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

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

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

#### EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**Belén ESSIUX-TRUJILLO****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****57 ans****Nationalité espagnole****1<sup>re</sup> nomination (administratrice)**

08/12/20

**Date d'échéance du mandat**

AG 2023

**Nombre d'actions au 31/03/23**

235

**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 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

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

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**

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 Habitat (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, à la suite de sa nomination en tant que Chief Studios Operating Officer d'Ubisoft.

**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





Claude FRANCE

Administratrice indépendante <sup>(1)</sup>

60 ans

Nationalité française

1<sup>re</sup> nomination (administratrice)

05/07/22

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/23 :

500

Nombre de mandats

(administratrices/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) <sup>(2)</sup> : 1

Ubisoft Entertainment SA

## AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

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

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

ÉTRANGER

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

## BIOGRAPHIE

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

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

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

Claude France est actuellement Consultante Indépendante.

## EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

(1) Désignation en qualité d'administratrice référente et présidente du Comité d'audit et des risques avec effet à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 4.1.1.4)

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

**John PARKES****Administrateur représentant les salariés actionnaires****53 ans****Nationalité franco-anglaise****1<sup>re</sup> nomination  
(administrateur représentant  
les salariés actionnaires)**

02/07/20

**Date d'échéance du mandat**  
AG 2024**Nombre d'actions au 31/03/23**

185

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

Ubisoft Entertainment SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Managing Director** d'Ubisoft France

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

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 Managing Director d'Ubisoft France, 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 & Consumer Experience. Avec ses équipes, il dirige la stratégie et l'exécution du marketing opérationnel et l'engagement pour les marques Ubisoft au niveau mondial à travers la communication, les médias, le CRM, les communautés et la relation client.

Fort de son expertise commerciale et marketing dans l'industrie du jeu et du divertissement (19 ans), John Parkes apporte notamment au Conseil d'administration une compréhension du marché et de ses opportunités. En tant que salarié et manager d'Ubisoft ayant une connaissance approfondie du Groupe, John Parkes apporte également une vision opérationnelle des activités et de l'organisation du Groupe.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION**

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

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

**Lionel BOUCHET****Administrateur représentant les salariés****Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale** <sup>(1)</sup>**49 ans****Nationalité française****Élection (administrateur représentant les salariés)**

07/03/18

**Date d'échéance du mandat**

AG 2026

**Nombre d'actions au 31/03/23**

148

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

Ubisoft Entertainment SA

**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Directeur Technologie** de Studios français d'Ubisoft

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

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**

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

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

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

Il siège au Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

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

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

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

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

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

**Anne WÜBBENHORST****Administratrice représentant les salariés****Membre du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale**

(depuis le 5 juillet 2022)

**34 ans****Nationalité allemande****Élection (administratrice représentant les salariés)**

16/12/20

**Date d'échéance du mandat**

AG 2024

**Nombre d'actions au 31/03/23**

222

**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 31/03/23

FRANCE

**Senior Gameplay Programmer** de Studio de Paris d'Ubisoft

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

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

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

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

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

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

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

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

#### 4.1.1.3 Évolution du Conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023

Conseil d'administration		
Nomination	Mandat arrivé à terme	Renouvellement
Claude France (AG 2022) <sup>(1)</sup>	N/A	Lionel Bouchet <sup>(2)</sup>
Comité d'audit et des risques <sup>(3)</sup>		
Nomination	Mandat arrivé à terme	Renouvellement
N/A	N/A	N/A
CNRG		
Nomination	Mandat arrivé à terme	Renouvellement
N/A	N/A	N/A
Comité RSE		
Nomination	Mandat arrivé à terme	Renouvellement
Anne Wübbenhorst (05/07/22)	N/A	Lionel Bouchet <sup>(4)</sup>

(1) Renouvellement par échelonnement (Cf. 4.1.2.3.1)

(2) Ré-élection (en qualité d'administrateur représentant les salariés le 31/05/22 avec effet à l'issue de l'AG 2022 Cf. 4.1.2.3.1)

(3) Nouvelle dénomination adoptée le 30/03/23 à la suite de l'évaluation externe du Conseil et des comités (Cf. 4.1.2.3.4)

(4) Confirmation en qualité de membre du Comité RSE suite à sa ré-élection <sup>(2)</sup>

#### 4.1.1.4 Composition du Conseil d'administration (post-AG 2023)

Dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat d'administrateur indépendant de M. Didier Crespel à l'issue de l'AG 2023 et du souhait émis par Mme Florence Naviner de démissionner de son mandat d'administratrice indépendante à même date, afin de consacrer plus de temps à des projets professionnels ; il sera soumis au vote des actionnaires de l'AG 2023 (Cf. 8.2.1) :

■ la nomination de :

- Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice indépendante (14<sup>e</sup> résolution) ; et
- Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice indépendante (15<sup>e</sup> résolution),

pour une durée de 3 ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2026 (leur biographie respective figure ci-après) ; ainsi que

■ le renouvellement des mandats d'administratrices indépendantes de :

- Mme Corinne Fernandez-Handelsman pour une durée de 2 ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2025 ; et

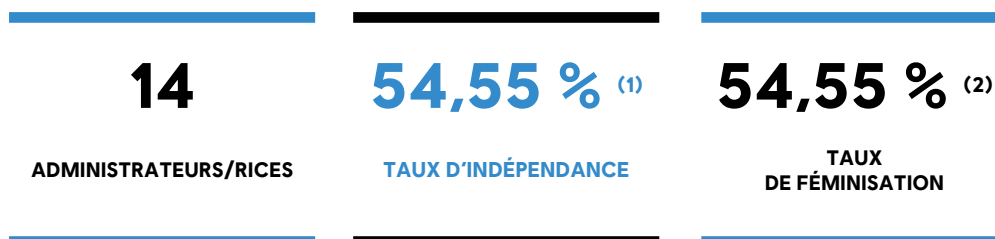
- Mme Belén Essioux-Trujillo pour une durée de 4 ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2027.

À l'issue de l'AG 2023 :

- Mme Claude France assumera les fonctions :
  - d'administratrice référente en remplacement de M. Didier Crespel pour une durée de 2 ans, conformément au règlement intérieur du Conseil, et
  - de Présidente du Comité d'audit et des risques en lieu et place de Mme Florence Naviner ;
- M. Lionel Bouchet, administrateur représentant les salariés, intégrera pour sa part le CNRG, dont la composition respectera en conséquence les recommandations du Code Afep-Medef (article 19.1 sur la composition des comités de rémunérations). Il cessera à cette même date ses fonctions de membre du Comité RSE.

#### Composition du Conseil d'administration et de ses comités post-AG 2023

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



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

(2) Les administrateurs/rice 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

Et ses comités comme suit :



### COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES



\* Claude France (Présidente) et Laurence Hubert-Moy, étant précisé que les deux administratrices indépendantes dont la nomination est proposée à l'AG 2023 seront idéalement placées pour contribuer aux travaux du Comité d'audit et des risques en temps voulu, compte tenu de leur profil et de leur grande expertise financière



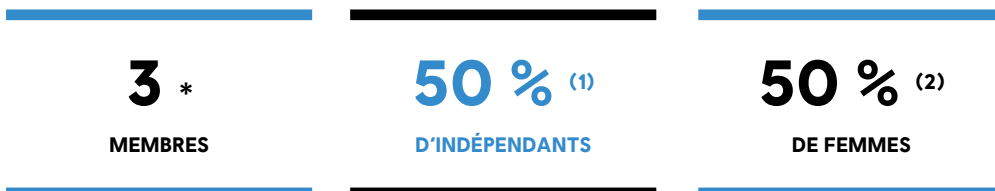
### COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE



\* Laurence Hubert-Moy (Présidente), Corinne Fernandez-Handelsman, Belén Essioux-Trujillo et Lionel Bouchet <sup>(1) (2)</sup>



### COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE



\* Corinne Fernandez-Handelsman (Présidente), Gérard Guillemot et Anne Wübbenhorst <sup>(1) (2)</sup>

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

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



## Biographies des administratrices dont la nomination est proposée à l'AG 2023

(Les biographies des administratrices dont le renouvellement est proposé à l'AG 2023 figurent au 4.1.1.2.2)

### 14<sup>e</sup> résolution de l'AG 2023 (Cf. 8.2.1)



#### Katherine HAYS

**Administratrice indépendante**

**47 ans**

**Nationalité américaine**

**Durée du mandat soumis au vote** : 3 ans (AG 2026)

**Nombre de mandat(s) sociaux** <sup>(1)</sup> **dans des société(s) cotée(s)** <sup>(2)</sup> : 1

**Nombre d'actions Ubisoft** <sup>(3)</sup> : 0

#### AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

##### EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**

##### EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Administratrice** de Technicolor Creative Studios SA <sup>(2)</sup>

ÉTRANGER

**Senior advisor** de Mubadala (Émirats Arabes Unis)

##### 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

**Co-fondatrice** de Vivoom, Inc. (États-Unis)

#### BIOGRAPHIE

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

#### EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

(1) Administratrices/membres 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 (Cf. 4.2.1.2)

15<sup>e</sup> résolution de l'AG 2023 (Cf. 8.2.1)**Olfa ZORGATI****Administratrice indépendante****49 ans****Nationalité franco-tunisienne****Dure du mandat soumis au vote** : 3 ans (AG 2026)**Nombre de mandat(s) sociaux** <sup>(1)</sup> **dans des société(s) cotée(s)** : 0**Nombre d'actions Ubisoft** <sup>(2)</sup> : 0**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**N/A**

ÉTRANGER

**N/A**EN COURS **EN DEHORS** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23

FRANCE

**Vice-Présidente exécutive des opérations et Directrice financière – Membre du Comité exécutif** d'ESI Group

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

**Directrice financière** de Metapack Group (Royaume-Uni)**BIOGRAPHIE**

Olfa Zorgati bénéficie d'une solide expérience dans la finance et le management, avec une expertise approfondie dans le domaine de la Tech. Elle est actuellement Directrice financière et Vice-Présidente exécutive des opérations et fait partie du Comité exécutif d'ESI Group, une société de logiciels et de technologies cotée sur Euronext Paris dont la capitalisation boursière est d'environ 1 milliard d'euros, qu'elle a rejointe en 2018 et où elle a mis en œuvre une réorientation complète de la stratégie et de la culture pour l'orienter vers la création de valeur. De 2016 à 2018, elle a été Directrice financière de MetaPack, un leader mondial dans le domaine du SaaS pour les systèmes logistiques du e-commerce, basé à Londres. Auparavant, elle a été Directrice financière, puis Directrice des opérations de VentureBeat (2013-2015), un média de premier plan couvrant les technologies de transformation, basé à San Francisco, aux États-Unis. Elle y a joué un rôle clé dans la transformation de son modèle économique (abonnements vs revenus publicitaires) qui a permis à l'entreprise de connaître une période de forte croissance. Au cours de ces années, elle s'est concentrée sur l'introduction et la mise en œuvre de méthodologies agiles et sur la transformation des processus internes. Parmi ses autres expériences, elle a passé trois ans chez Ventadis, groupe indépendant de distribution multicanal et filiale du groupe M6, et sept ans chez Vivendi, où elle a occupé divers postes dans les domaines de la finance et des fusions et acquisitions. Olfa a commencé sa carrière à la Société Générale dans le domaine des fusions et acquisitions. Elle est titulaire d'un MBA d'HEC Paris et dispose d'une solide expérience dans le e-commerce, les médias et les entreprises de technologie SaaS. Olfa possède la double nationalité tunisienne et française.

**EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Expériences Tech

(1) Administratrices/membres du Conseil de surveillance

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

## 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 dans le capital social de la Société (25,4 % du capital social représentant 29,7 % des droits de vote (Cf. 7.3.3)) ainsi que le nombre statutaire d'administrateurs 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'administrateur référent peut débattre lors des réunions des administrateurs indépendants organisées par ses soins s'il 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 administrateurs indépendants (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, lors de périodes d'instabilité (crise du Covid-19, suite aux allégations de harcèlement et de comportements inappropriés, situation en Ukraine, etc.). Ces événements ont nécessité à la fois une grande réactivité ainsi qu'une capacité à gérer des situations complexes, tant en France qu'à l'international, avec cohérence et résilience, tout en recréant/généralisant un climat de confiance.

### Code de gouvernement d'entreprise

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-10, 4<sup>e</sup> 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, étant précisé que la recommandation 19.1 du Code Afep-Medef portant sur la présence d'un administrateur représentant les salariés au Comité des rémunérations sera respectée à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 4.1.1.4)<sup>(1)</sup> et n'a donc pas été reprise dans le tableau ci-après.

<sup>(1)</sup> Recommandation ayant fait l'objet d'un avis du HCGE à la Société le 30/09/22 (l'« Avis HCGE »)

**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 <sup>(1)</sup>**

« 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 (EBIT Groupe Non-IFRS et Net Bookings Digital Groupe) ne sont connues que lors de la publication des résultats annuels (soit pour le Bonus attribué au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 (FY23) en mai 2023, correspondant à la date d'arrêt du présent rapport sur le gouvernement d'entreprise) ;
- les conditions de performance devant s'appliquer aux LTI attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 (FY23) sont rendues publiques antérieurement à l'attribution (29<sup>e</sup> résolution de l'AG 2022) <sup>(2)</sup> et que les LTI arrivés à échéance au titre de FY23 ou par anticipation au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024, n'ont donné lieu à aucune attribution définitive (Cf. 4.2.2.1.1) ;
- les conditions de performance appliquées aux LTI attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 (FY24) sont rendues publiques antérieurement à l'attribution (Cf. 4.2.2.1.4), prévue en décembre 2023 <sup>(3)</sup>.

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

(1) Recommandation visée également dans l'Avis HCGE qui ne peut être appliquée dans les faits à l'issue du Conseil arrêtant les éléments potentiels ou acquis des Dirigeants mandataires sociaux, soit parce que ces éléments sont déjà connus préalablement à leur attribution effective (LTI), soit parce que les cibles y attachées sont définies à une date proche de la publication du Document d'Enregistrement Universel

(2) Aux mêmes périodes calendaires conformément au Code Afep-Medef (article 26.3.3)

(3) La cible du critère MAU (Cf. 4.2.1.4 pour les LTI à attribuer sur l'exercice clos le 31/03/24 et 4.2.2.1.1 pour les LTI attribués sur FY23) ne pouvant être rendue publique pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe

Il est précisé par ailleurs qu'à la suite de l'Avis HCGE, il a été décidé que le tableau répertoriant le respect des critères d'indépendance (Cf. 4.1.2.3.3) suffisait à une bonne information du marché et qu'il n'y avait pas lieu de préciser, s'agissant des relations d'affaires, les conclusions du Conseil d'administration en la matière dans la mesure où il n'existe pas à ce jour de telles relations d'affaires.

**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 16 mai 2023 afin notamment d'intégrer les décisions prises par le Conseil, à la suite du compte rendu de l'évaluation conduite par un prestataire externe sur le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités (Cf. 4.1.2.3.4).

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 ou à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de Directeur général, pouvant se faire assister dans ses fonctions d'un ou plusieurs Directeurs généraux délégués.

M. Yves Guillemot assume les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Il a été reconduit dans ses fonctions par le Conseil à l'issue du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'AG 2020. Ce choix fait l'objet, à chaque renouvellement de mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot, de réflexions approfondies et structurées par les administrateurs indépendants lors d'une réunion hors de la présence des Dirigeants mandataires sociaux exécutifs notamment.

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 ».

En ce sens, le Conseil de la Société, a décidé, à la suite du renouvellement par l'AG 2020 du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot, de maintenir l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Le Conseil, dans un souci constant de choisir un mode de gouvernement permettant d'optimiser les performances économiques et financières du Groupe et de créer les conditions les plus favorables pour son développement à long terme, estime notamment que cette modalité d'exercice de la Direction générale permet une prise de décisions souple, réactive et efficace :

- 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) 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 de faciliter les orientations stratégiques du Groupe grâce à une prise de décisions rapide et une communication fluide entre le Conseil et les équipes de direction, tout en assurant la cohérence de ces décisions.

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

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

- la présence depuis le 3 mars 2016 d'un **administrateur référent indépendant** en la personne de M. Didier Crespel, doté 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 peut se voir confier les relations avec les actionnaires en matière de gouvernance. Parmi les prérogatives de l'administrateur référent figurent la possibilité de réunir les administrateurs indépendants 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 indépendants**, 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 16 mai 2023 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 indépendants 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 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* 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 15,38 % du capital social et 20,49 % des

droits de vote au 31 mars 2023), auquel il a été donné une nouvelle dimension à la suite des accords conclus avec Tencent Mobility Limited (ci-après « **Tencent** ») en septembre 2022 (Cf. 7.3.3.3) – le concert familial Guillemot adossé à Tencent représentant au 31 mars 2023 25,37 % du capital social et 29,68 % des droits de vote, constituent un atout important notamment en termes de pérennité du Groupe et permettent une vision long terme du management.

Dans le contexte de l'élargissement du champ d'action et des compétences du Comité exécutif comme annoncé en mai 2022 (Cf. 4.1.2.2.3) et de l'évaluation triennale du Conseil d'administration et des comités par un cabinet externe, il a été décidé de recentrer l'activité du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués dans un schéma classique de contributions individuelles et en conséquence de supprimer le G5 dans sa dimension collégiale (le G5, comité *ad hoc*, instauré en 2017 afin notamment d'encadrer l'activité du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués via des échanges inscrits à travers des réunions bimensuelles donnant lieu à des comptes rendus trimestriels au Conseil). Dès lors, le Directeur général en sa qualité de pilier central de la stratégie du Groupe, après avoir opéré les choix jugés les plus appropriés pour le Groupe avec l'assistance des Directeurs généraux délégués et au regard des informations et recommandations qui lui sont remontées par le Comité exécutif, présente au Conseil les évolutions stratégiques pour validation après un examen approfondi au cours de sessions stratégiques bi-annuelles.

#### 4.1.2.2.3 Comité exécutif

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

Ainsi, le Comité exécutif, reflétant l'élargissement de son champ d'action et de ses compétences comme annoncé en mai 2022, s'est enrichi de nouvelles expertises (gestion des marques, jeux mobile, méthodes de production, finance, juridique, RSE) et assiste pleinement le Dg dans l'exercice de ses fonctions. Le Comité exécutif présente à ce titre régulièrement des points sur le déploiement de la stratégie, ainsi que de nouvelles recommandations en rapport avec l'évolution du marché lors des sessions stratégiques du Conseil.

Le Comité exécutif dans sa version renforcée/élargie adoptée en mai 2022, s'est réuni 12 fois au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023.

Les membres du Comité exécutif sont au 16 mai 2023 (*par ordre alphabétique*) :

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



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

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

Le Comité exécutif, composé de 11 membres, affiche un taux de mixité de 45,45 % – étant rappelé que le taux prévu par l'article L. 1142-11 du Code du travail, instauré par la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 (loi « Rixain ») est à horizon FY26 de 30 % et FY29 de 40 %.

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

#### 4.1.2.2.4 Plans de succession

Le Conseil a, au titre de l'exercice social écoulé, procédé au suivi des réflexions relatives au plan de succession court et moyen terme de la Direction générale et notamment du Président-Directeur général, menées par un cabinet externe. Les options proposées par le consultant externe ont ainsi été débattues en Conseil.

Lors des revues annuelles ou du suivi des plans de succession et plus particulièrement à l'occasion du renouvellement des mandats du PDg ou des DGd, le Conseil, au regard des diligences apportées en la matière par le CNRG, 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 en ce sens à évaluer la pertinence des propositions formulées au regard de la composition de ses instances dirigeantes et ce, en adéquation avec les mesures mises en œuvre aux fins d'assurer pérennité et efficacité du Groupe à tous les niveaux.

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

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

### 4.1.2.3 Le Conseil d'administration et ses comités

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

#### 4.1.2.3.1 Règles régissant la Composition du Conseil d'administration

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

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

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

- **Âge limite des administrateurs** : Les statuts prévoient une limite d'âge de 80 ans.
- **Détention d'Actions Ubisoft** : En vertu du règlement intérieur du Conseil, chaque administrateur doit acquérir progressivement dans un délai d'un an à compter de sa nomination, à la suite du versement de la rémunération lui étant allouée en qualité d'administrateur, un nombre d'Actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), qu'il doit conserver pendant toute la durée de son mandat. Le nombre d'Actions détenues par les administrateurs est variable, la Société considérant à ce stade que le nombre d'Actions détenues par les administrateurs n'a pas de corollaire avec leur implication dans l'exécution de leur mandat.

- **Administrateur(s) représentant les salariés** : Conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le nombre d'administrateurs représentant les salariés est égal à un (1) si le nombre d'administrateurs composant le Conseil, en vertu des dispositions des articles L. 225-17 et L. 225-18 du Code de commerce, est inférieur ou égal à huit (8) et à deux (2) si ce nombre est supérieur à huit (8).

#### **Extrait de l'article 8.2 des statuts de la Société**

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

- **Administrateur(s) représentant les salariés actionnaires** : En application des dispositions des articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce et de l'article 8.3 des statuts de la Société, lorsqu'à la clôture d'un exercice, le rapport établi en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce fait apparaître que les actions détenues par le personnel de la Société le cas échéant, ainsi que par le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce, représentent plus de trois pour cent (3 %) du capital social de la Société, un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'AG selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur ainsi que par les statuts de la Société.

#### **Extrait de l'article 8.3.3 des statuts de la Société**

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

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

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

#### 4.1.2.3.2 Procédure de sélection des administrateurs

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

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

La procédure de sélection des **administrateurs indépendants** est constituée de plusieurs phases, au cours desquelles le CNRG joue un rôle moteur, à savoir :

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

(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'attache également à évaluer leur capacité à compléter les compétences nécessaires au Conseil, leurs disponibilités 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 2023 la nomination de 2 nouvelles administratrices indépendantes (Cf. 4.1.1.4). Conformément aux critères définis dans la politique de diversité (Cf. 4.1.2.3.3), le CNRG a mené 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 de CFO, doté d'une bonne compréhension de l'environnement des sociétés cotées ; et
- un profil de CEO (dirigeant général), en exercice ou ayant exercé, 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.

La compétence RSE, notamment à travers des fonctions de direction au sein de grands groupes ayant l'expérience de plans de transformation en matière de RSE, a été également particulièrement étudiée afin de proposer un administrateur possédant cette compétence.

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.

L'analyse des profils des deux administratrices indépendantes (ancienneté, compétences, indépendance) siégeant au CNRG, dont le mandat arrive à expiration à l'issue de l'AG 2023, a été conduite par le Président du Conseil d'administration au regard notamment des résultats de la dernière évaluation externe de leur contribution individuelle (Cf. 4.1.2.3.4) en prenant en considération les besoins évalués en termes de compétences, d'expériences et de diversité.

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 **administrateur référent** choisi parmi les administrateurs indépendants ; le Conseil d'administration privilégie le profil d'un administrateur indépendant 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 :

<b>Objectifs</b>	<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 indépendants.</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>
<b>Modalités de mise en œuvre</b>	<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 <sup>(1)</sup>.</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>
<b>Résultats obtenus</b>	<p><b>Expertises</b></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 administrateurs indépendants intervenant notamment dans le cadre de non-renouvellement et/ou départ d'administrateurs <sup>(2)</sup>, l'objectif de maintien d'une diversité des compétences et/ou des expertises au sein du Conseil d'administration a été 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	Gestion des talents	Technologie	Finance - Audit - M&A	RSE
DIRECTION GÉNÉRALE	Yves GUILLEMOT, PDg	●	●	●		●	
	Claude GUILLEMOT, DGd	●	●		●		
	Michel GUILLEMOT, DGd	●	●		●	●	
	Gérard GUILLEMOT, DGd	●	●	●			●
	Christian GUILLEMOT, DGd	●	●			●	
ADMINISTRATEURS/ RICES INDÉPENDANT(E)S	Didier CRESPEL		●			●	
	Laurence HUBERT-MOY		●		●		●
	Florence NAVINER		●			●	
	Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN			●			●
	Belén ESSIUX-TRUJILLO		●	●			
	Claude FRANCE		●			●	
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES	John PARKES	●	●	●			
ADMINISTRATEUR/ RICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	Lionel BOUCHET	●			●		
	Anne WÜBBENHORST	●			●		
		8	11	5	5	6	3

**Résultats obtenus  
(suite)****Administrateurs indépendants**

Selon le règlement intérieur de la Société, les administrateurs qualifiés d'indépendants doivent s'engager en toutes circonstances à maintenir leur indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action. À ce titre, ils 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 indépendant 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 concerné.

Les administrateurs indépendants n'entretiennent aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

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

**Nationalités et expériences internationales**

Le Conseil compte 2 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 administrateur(trice)s représentant les salariés <sup>(9)</sup> et l'administrateur représentant les salariés actionnaires <sup>(10)</sup> n'étant pas comptabilisés dans ce décompte), 6 sont occupés par des femmes soit une proportion de 75 %.

**Âge/Ancienneté**

Au 31 mars 2023 :

- l'âge moyen des administrateurs est de 57,57 ans ;
- l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 15,75 ans. Si on fait exception des administrateurs « fondateurs », elle est de 4,96 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.

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.

Il est rappelé qu'une évaluation interne du Conseil et de ses comités avait également été conduite sous l'égide du CNRG et de chaque Présidente des comités en mars 2021 (l'« **Évaluation Interne 2021** ») et en mars 2022 (l'« **Évaluation Interne 2022** »).

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 aux Évaluations Internes 2021 et 2022**

2021 (interne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organiser plus de réunions des administrateurs indépendants ;</li> <li>■ Poursuivre les réflexions sur la diversité, la grille de compétences et les plans de succession ;</li> <li>■ Augmenter la fréquence de revue ou de communication de certains documents ;</li> <li>■ Mieux structurer la répartition des sujets entre les différents comités et/ou le Conseil ;</li> <li>■ Réfléchir à la mise en place des réunions inter-comités ;</li> <li>■ Instaurer des échanges plus réguliers avec le Comité exécutif et la Direction générale ;</li> <li>■ Dédier plus de temps aux sujets stratégiques lors des réunions du Conseil.</li> </ul>
2022 (interne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réfléchir à la nomination d'un(e) administrateur(ice) indépendant(e) avec un profil business international dans l'industrie tech ou l'Entertainment (jeux vidéo) ;</li> <li>■ Organiser une réunion inter-comités par an pour aborder les sujets transversaux ;</li> <li>■ Développer les activités informelles du Conseil d'administration ;</li> <li>■ Continuer à développer les échanges avec le Comité exécutif et la Direction générale ;</li> <li>■ Améliorer le flux d'informations/communication entre les séances du Conseil d'administration.</li> </ul>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

### Principales conclusions de l'Évaluation Externe 2023

À titre préliminaire, le consultant externe, lors de sa restitution au Conseil de l'Évaluation Externe 2023 a tenu à rappeler le contexte spécifique dans lequel elle est intervenue, à savoir :

- d'une part, après une période où le Groupe a été confronté à plusieurs crises significatives tant internes qu'externes ; et
- d'autre part, à la conjonction de plusieurs événements structurels portée par (i) la réaffirmation en septembre 2022 du concert familial Guillemot à travers la transaction avec Tencent Mobility Limited (Cf. 7.3.3.3), (ii) la revue de l'organisation structurelle du Groupe notamment dans un contexte de réduction des coûts, (iii) le remplacement de

managers clés du Groupe et (iv) l'arrivée à échéance du mandat de trois administrateurs indépendants ainsi que la fin de mandat d'une administratrice indépendante à l'issue de l'AG 2023.

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 trois dernières années ainsi que la capacité d'écoute et la liberté d'expression dont bénéficie chaque administrateur lors des débats en Conseil notamment.

Il est ressorti de cette Évaluation Externe 2023 les observations suivantes, dont certaines ont d'ores et déjà été mises en application (A) ou ont été initiées préalablement à la restitution (I) :

<b>Observations</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Conseil a été qualifié de structure de gouvernance mature, soucieuse de l'amélioration constante et respectueuse de la contribution de chacun de ses membres. Il a été considéré que la réaffirmation de la famille Guillemot en septembre 2022 comme actionnaire de référence au travers de l'extension à Tencent Mobility Limited du concert devait conduire à réfléchir aux axes à mener en termes de gouvernance dans la durée et notamment traduire les orientations du concert familial à court terme (renouvellement de mandats) et moyen terme (succession).</li> <li>2. Le nombre de comités a été considéré comme adéquat et apte à répondre aux sujets qui leur sont confiés par le Conseil. La contribution des comités aux travaux du Conseil et la tendance à l'interaction entre les comités ont été soulignées de façon positive. Les comptes rendus de l'activité des comités au Conseil sont bien menés et systématiques.</li> </ol>
<b>Principales observations identifiées et statut à date du présent rapport A / I</b>	<p><b>Composition du Conseil et des comités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plan de succession : traduire les orientations du concert familial à court terme (renouvellement de mandats) et moyen terme (succession) I ;</li> <li>■ Profils des administrateurs dans le cadre notamment des renouvellements à l'AG 2023 : un profil financier et un profil à sensibilité aux problématiques et enjeux RSE de l'activité I ;</li> <li>■ Comité d'audit : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approfondir la revue de la cartographie des risques RSE en lien avec le comité RSE,</li> <li>• Renforcer son rôle dans le processus de revue de la communication financière,</li> <li>• Renommer le Comité d'audit en Comité d'audit et des risques A ;</li> </ul> </li> <li>■ CNRG : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuer à suivre le plan de succession moyen et long terme I,</li> <li>• Approfondir la réflexion sur la dimension sociale en lien avec le Comité RSE et sur la gestion du potentiel humain,</li> <li>• Prendre les dispositions nécessaires pour réduire le temps consacré à la rémunération et aux plans LTI A ;</li> </ul> </li> <li>■ Comité RSE : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire évoluer sa composition pour renforcer la complémentarité avec l'équipe opérationnelle sur la stratégie, les plans d'actions et le reporting,</li> <li>• Mettre en place une formation des administrateurs aux nouveaux enjeux et responsabilités du Conseil en matière de RSE ;</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Fonctionnement du Conseil :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaffirmer le rôle d'administrateur référent en tant que garant de la bonne gouvernance dans le cadre de l'exercice cumulé des fonctions de Président et Directeur général,</li> <li>• Recentrer le G5 en tant que structure de gouvernance de la holding familiale représentant l'actionnariat de référence et éclairant la décision stratégique du Conseil A ;</li> </ul> <p><b>Relations entre le Conseil et les instances dirigeantes du Groupe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer encore plus les membres du Comité exécutif à la préparation des sessions stratégiques pour les points dans leur champ de compétences ;</li> </ul> <p><b>Relations avec les investisseurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliciter et promouvoir de façon plus proactive la pertinence de la stratégie d'Ubisoft portée par les fondateurs.</li> </ul>

#### 4.1.2.3.5 Déontologie

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

##### **Déclarations relatives aux mandataires sociaux**

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

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

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

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

##### **Conflits d'intérêts**

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

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

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

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

##### **Informations sur les conventions**

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

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

La Société n'a pas connaissance de l'existence de la conclusion de telles conventions intervenues au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023, 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, d'une convention autorisée par le Conseil d'administration et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'AG (Cf. 6.5 et 7.3.3.3) (étant rappelé que cette convention a fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société en vertu des dispositions des articles L. 22-10-13 et R. 22-10-17 du Code de commerce) et d'autre part, qu'il n'existe aucune convention ou engagement autorisé et conclu au titre d'exercices antérieurs s'étant poursuivi au titre de l'exercice fiscal clos le 31 mars 2023.

###### **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<sup>er</sup> avril 2022 jusqu'au 16 mai 2023 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
<b>OPÉRATIONS SUR TITRES PAR DIRIGEANT</b>						
<b>Yves Guillemot</b> , PDg	Cession	08/09/22	52 508	AO	36,00 €	1 890 288,00 €
	Cession	08/09/22	210 035	AO	36,00 €	7 561 260,00 €
<b>Claude Guillemot</b> , DGd	Cession	08/09/22	52 509	AO	36,00 €	1 890 324,00 €
	Cession	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
	Transfert par voie de donation	20/02/23	240 000	AO	0,00 €	0,00 €
<b>Michel Guillemot</b> , DGd	Cession	08/09/22	52 508	AO	36,00 €	1 890 288,00 €
	Cession	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
<b>Gérard Guillemot</b> , DGd	Cession	08/09/22	52 508	AO	36,00 €	1 890 288,00 €
	Cession	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
<b>Christian Guillemot</b> , DGd	Acquisition	08/09/22	52 508	AO	36,00 €	1 890 288,00 €
	Acquisition	08/09/22	52 508	AO	36,00 €	1 890 288,00 €
	Acquisition	08/09/22	52 509	AO	36,00 €	1 890 324,00 €
	Cession	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
<b>John Parkes</b> , administrateur représentant les salariés actionnaires	Acquisition	27/06/22	1 010	AO	44,22 €	44 662,20 €
<b>Lionel Bouchet</b> , administrateur représentant les salariés	Acquisition	27/06/22	357	AO	44,22 €	15 786,54 €
<b>OPÉRATIONS SUR TITRES PAR PERSONNE LIÉE</b>						
<b>Guillemot Brothers Ltd</b> , personne morale liée à Christian Guillemot, DGd	Acquisition	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
	Acquisition	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
	Acquisition	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
	Acquisition	08/09/22	210 035	AO	36,00 €	7 561 260,00 €
	Acquisition	08/09/22	210 033	AO	36,00 €	7 561 188,00 €
<b>Nathalie Guillemot</b> , personne physique liée à Claude Guillemot, DGd	Acquisition par voie de donation	20/02/23	60 000	AO	0,00 €	0,00 €
<b>Valentin Guillemot</b> , personne physique liée à Claude Guillemot, DGd	Acquisition par voie de donation	20/02/23	60 000	AO	0,00 €	0,00 €
<b>Julia Guillemot</b> , personne physique liée à Claude Guillemot, DGd	Acquisition par voie de donation	20/02/23	60 000	AO	0,00 €	0,00 €
<b>Victoria Guillemot</b> , personne physique liée à Claude Guillemot, DGd	Acquisition par voie de donation	20/02/23	60 000	AO	0,00 €	0,00 €

### 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 16 mai 2023.

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 référent 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 indépendants, 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 référent.



### **Fonctionnement du Conseil d'administration**

Il se réunit, aussi souvent que l'intérêt social l'exige, au siège social ou à tout autre endroit choisi par le Président ; aucune forme spéciale n'est requise pour les convocations. En tant qu'organe collégial, ses délibérations engagent l'ensemble de ses membres.

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

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

### **Information du Conseil d'administration**

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

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

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

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

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

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

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

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

Les administrateurs ont en outre accès :

- à la revue de presse quotidienne sur l'actualité du groupe Ubisoft et plus globalement sur l'actualité de l'industrie du jeu vidéo (*Ubisoft Daily Newsletter*) ;
- aux équipes lors des visites de studios qui peuvent être proposées ou organisées à leur demande ;

et sont intégrés à la mailing list :

- « *Ubisoft World* » leur permettant de recevoir les messages envoyés à l'ensemble des équipes Ubisoft ;
- « *Press Relations* » leur permettant de recevoir tous les 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 2023 suivre des formations auprès d'Institut Français des Administrateurs (IFA) sur des thèmes pour lesquels ils avaient exprimé un souhait particulier à l'occasion notamment du recensement effectué par le CNRG sur leurs besoins en formation (gouvernance/comptabilité/finance/risques/stratégie). Certains ont également eu une formation/information dédiée sur l'état du marché et du jeu vidéo et ont également visité les studios parisiens.

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

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

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

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



#### 4.1.2.4 Missions du Conseil d'administration, des comités et de l'administrateur référent/ Activité FY23

##### 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'aux marchés à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes.

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

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

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

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

###### Administrateur référent

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

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

M. Didier Crespel occupe les fonctions d'administrateur référent depuis le 3 mars 2016. M. Didier Crespel a été confirmé dans ses fonctions d'administrateur référent pour la durée de son mandat d'administrateur, tel que renouvelé par l'AG 2021, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2023. Le Conseil a décidé de confier à Mme Claude France les fonctions d'administratrice référente, pour une durée de deux ans, à l'issue de ladite Assemblée (Cf. 4.1.1.4).

###### Missions

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

L'administrateur référent :

- 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 indépendants au cours de laquelle ceux-ci peuvent débattre de sujets qu'ils 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 indépendants 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 référent dispose de la faculté de :

- proposer si nécessaire au Président l'ajout de points complémentaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil ;
- demander au Président la convocation ou, le cas échéant, convoquer directement le Conseil sur un ordre du jour déterminé dont l'importance ou le caractère urgent justifierait la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil ;
- assumer dans le cadre des dispositions légales et réglementaires les fonctions dévolues au Président du Conseil d'administration en cas d'empêchement de ce dernier (présidence des réunions ou intérim) ;
- réunir au moins une fois par an les administrateurs indépendants dans les termes, délais et conditions qu'il 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 référent veille à ce que les administrateurs aient la possibilité de rencontrer et d'entendre les cadres dirigeants ainsi que les Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions du règlement intérieur.

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

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

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

L'activité de l'administrateur référent au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 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 Président. 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 du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 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. 822-11-2 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 référent 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 référent 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 2023 figure au 4.1.2.4.3 ci-après.

## 4.1.2.4.2 Assiduité des membres du Conseil d'administration sur FY23

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023, le Conseil s'est réuni à onze reprises, avec un taux de présence de 95 % détaillé ci-dessous :

	Conseil	Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
	11 séances FY23	6 réunions FY23	5 réunions FY23	4 réunions FY23
Yves Guillemot	100 %	—	—	—
Claude Guillemot	100 %	—	—	—
Michel Guillemot	91 %	—	—	—
Gérard Guillemot	82 %	—	—	100 %
Christian Guillemot	100 %	—	—	—
Didier Crespel	100 %	67 %	—	—
Laurence Hubert-Moy	91 %	100 %	100 % *	—
Florence Naviner	100 %	100 % *	—	—
Corinne Fernandez-Handelsman	100 %	—	100 %	100 % *
Belén Essioux-Trujillo	91 %	—	100 %	—
Claude France	100 %	—	—	—
John Parkes	91 %	—	—	—
Lionel Bouchet	100 %	—	—	100 %
Anne Wübbenhorst	91 %	—	—	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>95 %</b>	<b>89 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Présidente de Comité

## 4.1.2.4.3 Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses comités sur FY23

CONSEIL D'ADMINISTRATION	
<b>Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe</b>	
<b>Activités récurrentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels / Information financière/rapports financiers / Établissement des documents de gestion prévisionnelle. *</li> <li>■ Mise en œuvre du programme de rachat d'actions.</li> <li>■ Suivi des travaux du contrôle interne. *</li> <li>■ Autorisation donnée au DG : cautions, avals et garanties au nom de la Société / Émission d'obligations.</li> </ul>	
<b>Activités spécifiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise de connaissance des travaux sur la taxonomie et la cybersécurité du Comité d'audit et des risques. *</li> <li>■ Information sur les conséquences de la crise sanitaire et la situation en Ukraine. *</li> <li>■ Profit warning (Cf. 2.3).</li> </ul>	
<b>Grandes orientations / thèmes stratégiques et opérations du groupe Ubisoft</b>	
<b>Activités récurrentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réflexions sur des sujets stratégiques du groupe Ubisoft et le marché.</li> <li>■ Approbation du business plan à trois/cinq ans. *</li> <li>■ Revue de la cartographie des risques. *</li> <li>■ Comptes rendus du G5.</li> </ul>	
<b>Activités spécifiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sessions stratégiques (mai et octobre).</li> <li>■ Approbation de la transaction avec Tencent Mobility Limited (Cf. 6.5 et 7.3.3.3) (convention réglementée) (Cf. également 4.1.2.4.4).</li> <li>■ Suivi de la réorganisation structurelle du Groupe. *</li> <li>■ Mise en œuvre d'une délégation dite « financière » octroyée par l'AG 2022 (Cf. 7.2.3 et 7.4.4.1 – OCÉANes « 2022 »).</li> </ul>	
<b>Gouvernement d'entreprise</b>	
<b>Activités récurrentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comptes rendus des comités, de l'administrateur référent (Cf. 4.1.2.4.4), des réunions des administrateurs indépendants et du G5.</li> <li>■ Examen et évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (révision de la qualification d'administrateur indépendant) et de leurs performances.</li> <li>■ Suivi de l'évolution du plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux et revue du plan de succession du Comité exécutif. *</li> <li>■ Restitution de l'Évaluation Interne (2022) * et Externe 2023 (Cf. 4.1.2.3.4). *</li> <li>■ Préparation des AG 2022 et 2023 : pouvoirs au PDG (préparation/questions écrites), adoption des rapports et arrêté des projets de résolutions.</li> <li>■ Examen annuel des conventions et engagements réglementés (article L. 225-40-1 du Code de commerce).</li> </ul>	
<b>Activités spécifiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Adoption de recommandations suite à la restitution de l'Évaluation Interne 2022 * et de l'Évaluation Externe 2023 (Cf. 4.1.2.3.4).</li> <li>■ <b>CA</b> : Suivi du processus de sélection de nouveaux administrateurs en vue de l'AG 2022 (Cf. 4.1.1.3) et de l'AG 2023 (Cf. 4.1.1.4). *</li> <li>■ <b>Administrateur référent</b> : Réflexion sur le profil de la future administratrice référente post-AG 2023 (Cf. 4.1.1.4).</li> <li>■ <b>Comités</b> : Nomination de Mme Anne Wübbenhorst et confirmation de M. Lionel Bouchet, membres du Comité RSE post-AG 2022 (Cf. 4.1.1.3) ; nomination de Mme Claude France, Présidente du Comité d'audit et des risques et de M. Lionel Bouchet membre du CNRG post-AG 2023 (Cf. 4.1.1.4). *</li> <li>■ Débats et/échanges sur les réponses à apporter aux questions de certains investisseurs sur les sujets de gouvernance notamment et/ou sur la transaction avec Tencent Mobility Limited (Cf. 6.5 et 7.3.3.3).</li> <li>■ Communication des éléments de réponse à la suite des points soulevés lors des réunions des administrateurs indépendants (Cf. 4.1.2.4.4).</li> <li>■ Suivi du plan de succession moyen terme des Dirigeants mandataires sociaux.</li> </ul>	
<b>Rémunération/Actionariat salarié</b>	
<b>Activités récurrente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux. *</li> <li>■ Revue annuelle et fixation des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux. *</li> <li>■ Détermination des critères financiers et extra-financiers (variable annuel, LTI) (Cf. 4.2.1.3, 4.2.1.4 et 4.1.2.5). *</li> <li>■ Constatation du niveau d'atteinte des conditions de performance (variable annuel, LTI) des DMS et du Comité exécutif (LTI). *</li> </ul>	
<b>Activités spécifiques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en œuvre des délégations et autorisations « actionariat salarié » octroyées par l'AG (Cf. 7.2.3). *</li> </ul>	



Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
<p><b>Thèmes récurrents</b></p> <p><b>Information comptable financière et extra-financière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des comptes annuels (sociaux et consolidés) et des comptes semestriels (consolidés), des rapports financiers.</li> <li>Revue des travaux des CAC<sup>(1)</sup> au titre des comptes annuels et semestriels.</li> <li>Revue des documents de gestion prévisionnelle.</li> </ul> <p><b>Contrôle interne, gestion des risques et sécurité des systèmes informatiques :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi de l'activité du contrôle interne.</li> <li>Revue de l'état d'avancement opérationnel en matière de conformité (Sapin 2)<sup>(2)</sup>.</li> <li>Détermination de la liste des filiales devant faire l'objet d'une revue du contrôle interne.</li> <li>Revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne.</li> </ul> <p><b>Audit externe :</b></p> <p>Évaluation de l'indépendance des CAC<sup>(1)</sup> dans le cadre de leur mission.</p>	<p><b>Thèmes récurrents</b></p> <p><b>Nomination :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Composition du Conseil et de ses comités.</li> <li>Plans de succession : revue annuelle des plans des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur référent.</li> </ul> <p><b>Gouvernance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonctionnement du Conseil et de ses comités : indépendance des administrateurs, politique de diversité.</li> <li>Formation des administrateurs.</li> <li>Évaluation Externe : pilotage du processus (FY23) / Suivi des conclusions (Cf. 4.1.2.3.4).</li> <li>Égalité professionnelle et salariale : revue annuelle.</li> <li>Roadshows gouvernance : participation à la préparation.</li> </ul> <p><b>Rémunérations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux (« Ex Ante »).</li> <li>Préparation des résolutions relative à la rémunération des mandataires sociaux.</li> <li>Proposition de résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié.</li> <li>Évaluation de l'atteinte des conditions de présence et/ou performance des plans LTI.</li> <li>Validation de l'information annuelle à faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.</li> </ul>	<p><b>Thèmes récurrents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des projets RSE du Groupe.</li> <li>Analyse des retours des agences de notation le cas échéant.</li> <li>Suivi des étapes de mise à jour de la matrice de matérialité.</li> <li>Étude, analyse et proposition des indicateurs de performance extra-financiers (FY24) dans le cadre du bonus du PDg et/ou des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif (Cf. 4.2.1.4). *</li> <li>Suivi des travaux menés par l'équipe en charge des reportings réglementaires extra-financiers (DPEF/CSRD).</li> </ul>
<p><b>Thèmes spécifiques FY23</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revue de l'état d'avancée des travaux en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Réorganisation du Groupe et politique de réduction des coûts ;</li> <li>Cybersécurité ;</li> <li>Digitalisation : outils de gestion des risques comptables ;</li> <li>Analyse de la fonction finance ;</li> <li>Suivi de l'organisation du contrôle et de l'audit interne ;</li> <li>Audit des filiales FY23.</li> </ul> </li> <li>Revue des KPI de la taxonomie verte. *</li> </ul>	<p><b>Thèmes spécifiques FY23</b></p> <p><b>Nomination :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage du processus de sélection d'administrateurs indépendants (Cf. 4.1.1.4 et 4.1.2.3.2).</li> <li>Réflexion sur la composition des comités post-AG 2023 (i) avis du HCGE (Cf. 4.1.2.1) et (ii) départs/nominations AG 2023.</li> <li>Suivi de l'état d'avancée du plan de succession moyen terme des Dirigeants mandataires sociaux<sup>(3)</sup>.</li> </ul> <p><b>Gouvernance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avis du HCGE : études, analyses et décisions sur les points soulevés (Cf. 4.1.2.1)<sup>(4)</sup>.</li> <li>Suivi des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés du Groupe (Cf. 4.2.2.1.1 et 5.3.4). *</li> <li>Suivi de l'évolution des effectifs et de leur répartition par activité, point sur le turnover.</li> </ul> <p><b>Rémunérations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 FY24 (Cf. 4.2.1.4). *</li> <li>Mise en place d'une procédure d'attribution des plans liés à l'attraction des talents (« Sign on »).</li> </ul>	<p><b>Thèmes spécifiques FY23</b></p> <p><b>Suivi des actions du Groupe en matière de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de sobriété/d'économies d'énergie.</li> <li>Cadrage du programme d'innovation sociétale et des actions philanthropiques.</li> <li>Politique de protection des joueurs.</li> </ul>

(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) Inclus au titre de leurs fonctions d'administrateur.

(4) Nomination d'un administrateur représentant les salariés au CNRG ; communication des éléments de rémunération potentiels ou acquis par les mandataires sociaux à l'issue du Conseil les arrêtant – le dernier point soulevé étant finalement non applicable après échanges avec le HCGE.

#### 4.1.2.4.4 Activité de l'administrateur référent sur FY23

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

#### Principaux travaux de l'administrateur référent sur FY23

L'administrateur référent a en outre invité les administrateurs indépendants à se réunir à trois occasions au cours de FY23.

L'administrateur référent a participé aux *roadshows* gouvernance ainsi qu'à la préparation des *roadshows* sur les résolutions de l'AG 2022 et, à cette fin, a été en contact régulier avec les personnes compétentes en la matière au sein du Groupe. Il a en outre, à la demande de la Direction financière et relations investisseurs d'Ubisoft, assisté à des échanges portant sur le *profit warning* annoncé en janvier 2023 et la transaction avec Tencent Mobility Limited conclue en septembre 2022, d'un point de vue gouvernance notamment.

Conformément au règlement intérieur du Conseil, l'administrateur référent a fait un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé lors du Conseil du 30 mars 2023, dont les principaux axes ont porté sur l'organisation de trois réunions avec les administrateurs indépendants (Cf. ci-après) ainsi que la préparation et l'animation en décembre 2022 d'un *roadshow* gouvernance aux côtés de la Direction financière et relations investisseurs et de la Direction des ressources humaines.

#### Points abordés lors des réunions des administrateurs indépendants tenues sur FY23

Lors de ces réunions, les administrateurs indépendants ont longuement débattu, donné leur avis, identifié des pistes d'amélioration et établi, le cas échéant, une liste de questions auxquelles les réponses ont été apportées lors des réunions du

Conseil d'administration qui ont suivi par le biais de supports documentés et/ou de l'intervention d'intervenants internes ou externes quand jugés utiles.

Les discussions lors des réunions des administrateurs indépendants ont essentiellement porté sur l'analyse de la montée au capital social de Tencent Mobility Limited dans le cadre de la transaction visée au 7.3.3.3 (la « **Transaction** ») ; à ce titre, ils ont échangé avec le cabinet juridique ayant participé à la structuration de la Transaction.

Ils ont également échangé avec la Direction générale sur certains sujets d'ordre organisationnel ou stratégique dont notamment sur les causes et conséquences du *profit warning*.

#### 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 2023 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 exécutifs (PDg, DGd) et non exécutifs (administrateurs), en raison de leur mandat social, en application de l'article L. 22-10-8, I du Code de commerce (Cf. 4.2.1).

Il sera proposé à l'AG 2023 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 5 exercices au regard des performances du Groupe, qui feront l'objet d'une résolution soumise au vote de

l'AG 2023 en application de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce (le vote « *Ex Post Global* ») ; et

- les éléments fixes, variables et exceptionnels 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 de SOP**, d'**AGA** et d'**AGAP** (Cf. 4.2.3).

## 4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION (VOTE « EX ANTE »)

11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> résolutions de l'AG 2023

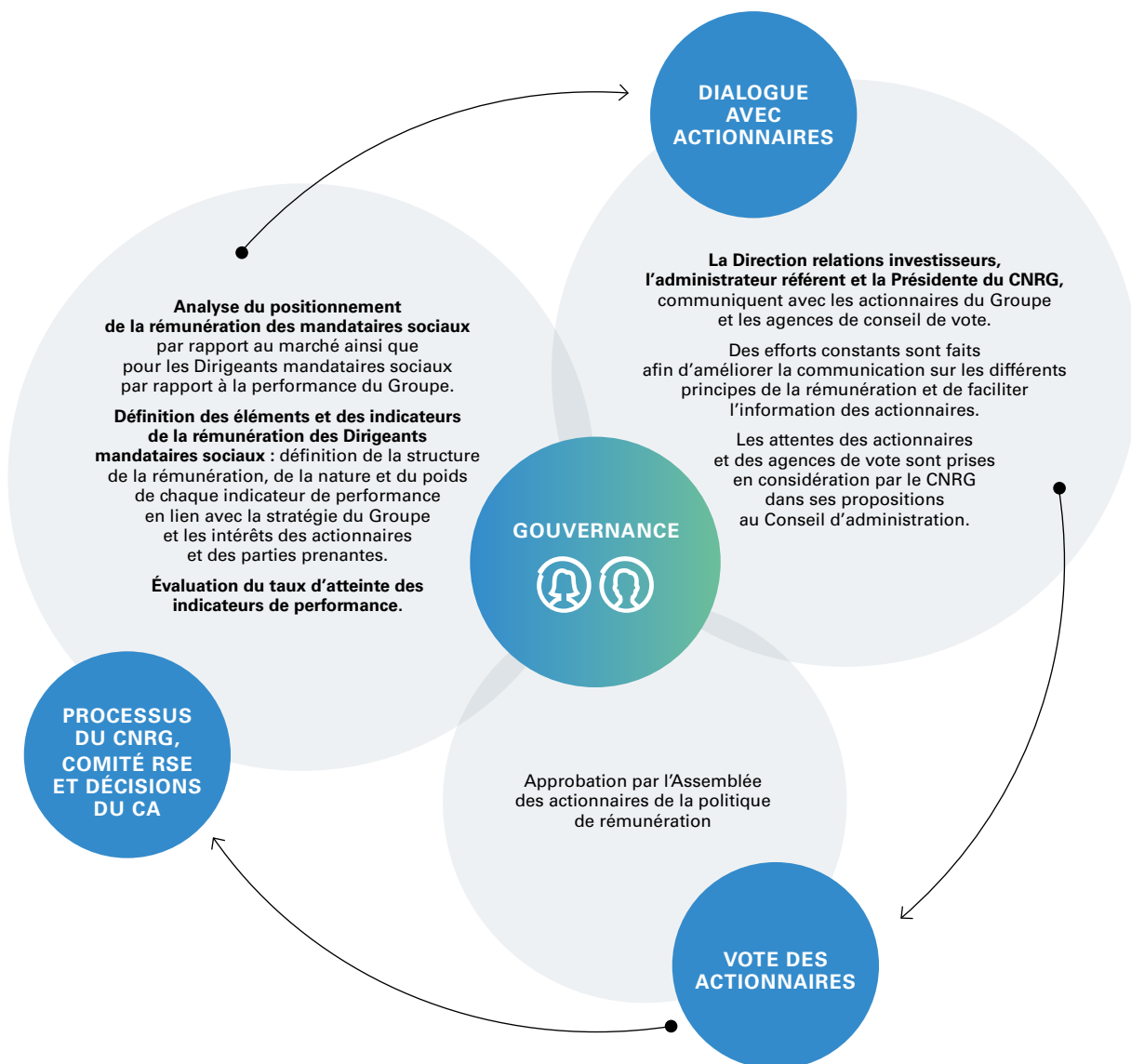
### 4.2.1.1 Gouvernance

Dans le respect des principes définissant la politique de rémunération, le CNRG, composé exclusivement d'administrateurs indépendants, 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.






Le CNRG analyse et propose, en ce sens, les principes et les indicateurs de détermination, de révision et de mise en œuvre de la politique de rémunération des mandataires sociaux, ainsi que de la politique générale d'attribution des SOP ou AGA.

Les attributions, modalités de fonctionnement ainsi que le détail des travaux au cours de l'exercice écoulé du CNRG, sont décrits aux 4.1.2.4.1 et 4.1.2.4.3. Le CNRG s'appuie également sur le Comité RSE d'une part, pour déterminer les indicateurs de performance ainsi que les objectifs à atteindre les plus pertinents en matière de responsabilité sociale et environnementale au regard de l'activité du Groupe et de sa stratégie et d'autre part, pour l'évaluation du taux d'atteinte de ces objectifs le cas échéant.

Le CNRG, ainsi que l'administrateur référent, 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 d'au moins 98 %, lors de l'AG 2022.



Le tableau ci-dessous reprend le détail des votes par résolution (votes « Ex Post Individuel » et « Ex Ante ») relatifs à la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux.

	Rémunérations « Ex Post Individuel »			Rémunérations « Ex Ante »		
	Résolutions	FY21	FY22	Résolutions	FY22	FY23
		AG 2021	AG 2022		AG 2021	AG 2022
		Pour	Pour		Pour	Pour
 <b>Yves GUILLEMOT, PDg</b>	6 <sup>e</sup>	✓ 98,60 %	✓ 98,66 %	11 <sup>e</sup>	✓ 97,52 %	✓ 95,81 %
 <b>Claude GUILLEMOT, DGd</b>	7 <sup>e</sup>	✓ 98,83 %	✓ 98,68 %	12 <sup>e</sup>	✓ 99,31 %	✓ 98,02 %
 <b>Michel GUILLEMOT, DGd</b>	8 <sup>e</sup>	✓ 98,83 %	✓ 98,68 %			
 <b>Gérard GUILLEMOT, DGd</b>	9 <sup>e</sup>	✓ 98,78 %	✓ 98,68 %			
 <b>Christian GUILLEMOT, DGd</b>	10 <sup>e</sup>	✓ 98,83 %	✓ 98,68 %			

### 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 administrateur indépendant a l'obligation de compléter annuellement un questionnaire qui lui est adressé par le CNRG et de déclarer en cas de modification, dès qu'il en a connaissance, au Conseil toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un 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, qui analyse les informations en la matière publiées par les sociétés du SBF120 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 chaque année 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 2023 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 nommé en cours d'exercice social perçoit 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, en fonction de sa date de nomination.

**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 des 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.

**Administrateur référent**

L'administrateur référent 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)
<b>Maximum par an et par administrateur : 40 K€</b>	
40 % (16 K€/an)	60 % (24 K€/an)
50 % en septembre (8 K€) Rémunération de la période du 1 <sup>er</sup> avril au 30 septembre	Si P < 50 % - 0 €
50 % en mars (8 K€) Rémunération de la période du 1 <sup>er</sup> 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		Administrateur référent
Fixe Président	Variable Membres	Fixe Président	Variable Membres	Fixe Président	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.

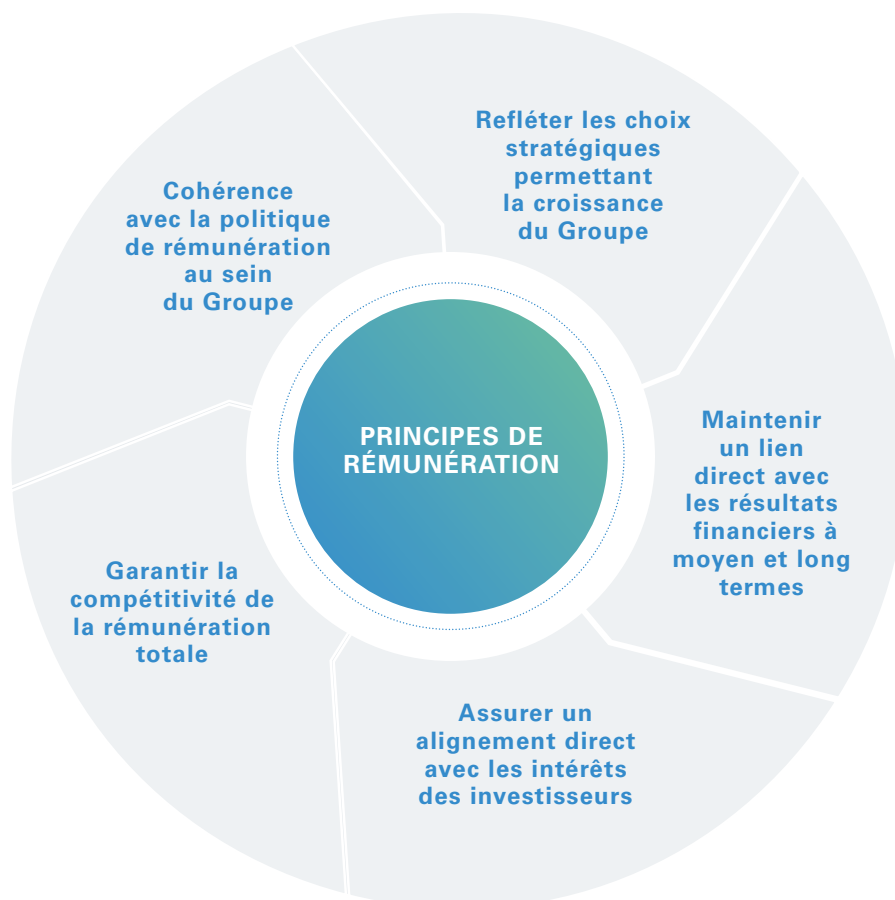
Le Conseil peut allouer des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats confiés à ses membres. En pareil cas, ces rémunérations sont comptabilisées en charges d'exploitation et soumises à l'approbation de l'AG. Il est précisé à toutes fins utiles qu'aucune mission exceptionnelle n'a été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

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.

**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.

La politique de rémunération proposée par le CNRG et arrêtée par le Conseil repose sur les piliers suivants :



<b>Pilier 1</b>	<b>Refléter les choix stratégiques permettant la croissance du Groupe</b>	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.
<b>Pilier 2</b>	<b>Maintenir un lien direct avec les résultats financiers à moyen et long terme</b>	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.
<b>Pilier 3</b>	<b>Assurer un alignement direct avec les intérêts des investisseurs</b>	Afin que la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts des investisseurs, une partie de la rémunération totale est liée au cours de bourse de l'Action Ubisoft, soit via l'attribution d'AGA (les « Actions de performance ») <sup>(1)</sup> et/ou l'octroi de SOP <sup>(2)</sup> , soit via une rémunération pluriannuelle dont la valeur est indexée sur le cours de bourse de l'Action Ubisoft.
<b>Pilier 4</b>	<b>Garantir la compétitivité de la rémunération totale <sup>(3)</sup></b>	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.
<b>Pilier 5</b>	<b>Cohérence avec la politique de rémunération au sein du Groupe</b>	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. À ce titre, le CNRG est chargé d'une part, de s'informer de la politique générale des rémunérations des équipes dirigeantes et d'autre part, d'analyser les ratios d'équité eu égard au niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux de la Société par rapport à la rémunération moyenne et médiane des salariés. Ainsi, la structure et la philosophie des plans de rémunération long terme des équipes, dont certains éléments sont présentés au 5.3.2.4, le rapport des rémunérations femme/homme comme l'évolution des ratios d'équité exposés au 4.2.2.1.3 font par exemple l'objet de discussions approfondies.

(1) En vertu des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce et sous réserve de l'approbation par l'AG

(2) En vertu des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce et sous réserve de l'approbation par l'AG

(3) Par rapport aux pratiques de sociétés dont les caractéristiques sont comparables à celles du groupe Ubisoft, tout en respectant un principe de modération



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. Son montant est fixé par le Conseil lors de la nomination et/ou du renouvellement du mandat de l'intéressé et réévalué périodiquement pour assurer un positionnement tenant compte de l'évolution du marché sur la base d'une part, d'études de rémunération et d'autre part, des résultats du Groupe.

### 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, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée en cas :

- d'atteinte des conditions de performance inférieure à 80 % pour le(s) Indicateur(s) financier(s) ; et
- de non-atteinte du seuil minimum pour le(s) Indicateur(s) extra-financier(s).

En outre, la rémunération variable annuelle est plafonnée à 150 % de la rémunération fixe, permettant ainsi de récompenser la sur-performance dans un cadre défini. La rémunération variable annuelle suit une progression par palier jusqu'à l'atteinte de la cible puis proportionnelle entre la cible et le plafond, encourageant toute performance au-delà de la cible en la rétribuant de manière juste.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, II 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 FY24 sont détaillées au 4.2.1.4.**

#### DGd

La politique de rémunération applicable aux DGd, quant à elle, prend en compte les spécificités de la structure actionnariale du Groupe et leur rôle particulier au sein de la Direction générale (Cf. 4.1.2.2.1 et 4.1.2.2.2) aux côtés du PDg, contribuant davantage 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 actionnaires 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 et/ou des SOP (les « **Plans d'Actions** » ou « **LTI** ») ou en le versement en numéraire dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles (la « **Rémunération Pluriannuelle** »). Elle est, quel que soit le mécanisme (Plan d'Actions ou Rémunération Pluriannuelle), assortie de Conditions de Performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs exercices ou années consécutifs, étant entendu que la Rémunération Pluriannuelle n'a vocation à être mise en place que dans le cas où aucun Plan d'Actions ne pourrait être attribué.

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. L'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit une progression par palier 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 des SOP sur la création de valeur pour l'actionnaire. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum <sup>(1)</sup>. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

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 nouveaux 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.

<sup>(1)</sup> 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

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, II 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 Conditions de Performance de la rémunération variable long terme du PDG et des DGd pour l'attribution FY24 sont détaillées au 4.2.1.4.**

### Rémunération pouvant être allouée au titre du mandat d'administrateur

Le PDG et les DGd peuvent également se voir allouer une rémunération à raison de leur mandat d'administrateur constituée d'une partie fixe (40 %) et d'une partie variable liée au taux d'assiduité (60 %), et/ou membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2).

### Dérogation en cas de circonstances exceptionnelles

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, III, alinéa 2<sup>nd</sup> du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil pourra, sur recommandation du CNRG, déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société, dès lors que ces circonstances exceptionnelles :

- s'avèrent relever d'événements externes indépendants de la volonté et/ou d'une décision de la Société ;
- peuvent avoir un impact sur des Indicateurs prédéfinis antérieurement à pareilles circonstances ; et
- que la Société aura mis tout en œuvre, dans la mesure du possible, pour réduire les impacts, le cas échéant, sur lesdits Indicateurs.

À titre d'exemples, un événement majeur impactant l'industrie dans son ensemble ou encore un changement de méthode comptable imposé par les textes pourrait conduire le Conseil à faire usage de son pouvoir discrétionnaire afin de procéder temporairement aux ajustements de certains éléments de

rémunération existants, qu'il jugera nécessaire afin de garantir la cohérence entre la performance de la rémunération du/des Dirigeant(s) mandataires sociaux et celle de la Société conformément aux principes de la présente politique de rémunération. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, II, alinéa 1<sup>er</sup>, 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 :

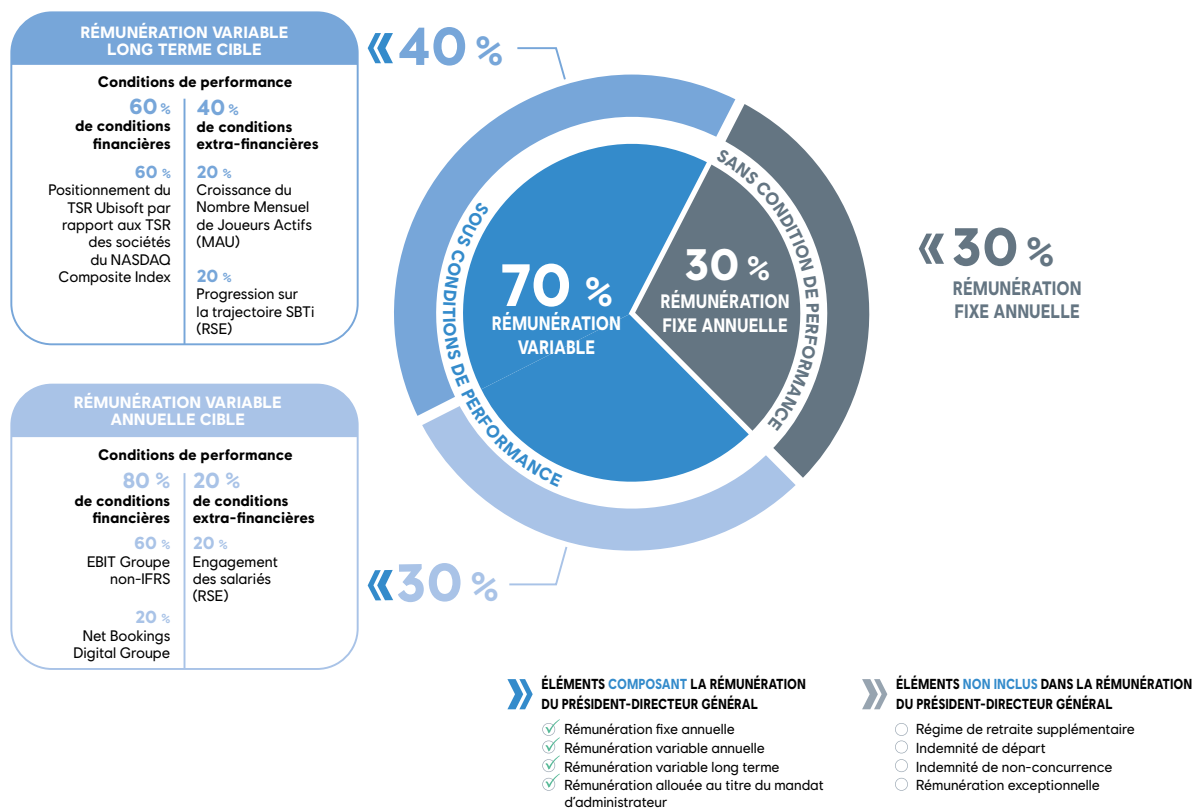
- la modification des niveaux des seuils, cibles et/ou plafonds des Conditions de Performance conditionnant l'acquisition et/ou le versement en numéraire de la rémunération variable, à la hausse comme à la baisse, le cas échéant dans le respect des résolutions afférentes aux Plans d'Actions votées par 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 2024

##### Structure de rémunération totale du PDg



En adéquation avec les 5 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.

Il est rappelé que le CNRG a recommandé au Conseil de maintenir la structure de la rémunération totale du PDg, ainsi que le poids des Indicateurs inhérents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme, arrêtés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021 pour la durée du mandat en cours, hors cas

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 2022 :

ALTEN	CELLNEX TELECOM	COMPUTACENTER	DASSAULT SYSTEMES
EDENRED	FLUTTER ENTERTAINMENT	INFORMA	IPSOS
JCDECAUX	LOGITECH	METROPOLETV – M6	MFE – MEDIAFOREUROPE
OCADO	SAGE	SCHIBSTED	SOPRA STERIA
TECHNICOLOR	TELE2	TF1	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.

Le panel ainsi constitué présente les caractéristiques suivantes :

■ chiffre d'affaires médian (2 700 M€ pour l'étude réalisée en 2022) ;

■ capitalisation boursière médiane (6 900 M€ pour l'étude réalisée en 2022) ;

■ effectif médian (10 200 collaborateurs pour l'étude réalisée en 2022).

de dérogation prévu(s) expressément dans le cadre de la politique de rémunération visée au 4.2.1.3, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, III, alinéa 2<sup>nd</sup> du Code de commerce.

##### Positionnement cible et évolution de la rémunération totale

Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale du PDg. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

Le panel de comparaison qui sert de référentiel pour établir le premier quartile et la médiane du marché (respectivement le « **Premier Quartile du Marché** » et la « **Médiane du Marché** ») est réévalué à chaque nouvelle étude de rémunération afin de prendre en compte les éventuelles évolutions de structure et d'activités des entreprises le composant, et l'évolution des indicateurs du Groupe.

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, se justifie au regard de la place d'Ubisoft parmi les leaders de l'industrie. Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023, le CNRG, à la suite de l'étude de rémunération, a constaté l'existence d'un décalage négatif entre le niveau de rémunération totale du PDg et la Médiane du Marché. Tout en réaffirmant le principe visant à garantir la compétitivité de la rémunération totale exposé au 4.2.1.3, le Conseil a décidé que **la rémunération totale cible du PDg resterait inchangée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2024**. L'opportunité d'augmenter la rémunération totale du PDg sera réévaluée par le Conseil au cours des exercices ultérieurs sur la base d'une part, d'études de rémunération et d'autre part, des résultats du Groupe.

### Rémunération fixe annuelle

En conséquence de la décision portant sur le maintien de la rémunération totale cible du PDg, ci-avant visée, **la rémunération fixe au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 correspond à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2020 et inchangée depuis, à savoir : 584 824 €.**

### 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. Sur proposition du Comité RSE et du CNRG, l'Indicateur « Engagement des salariés » (précédemment intitulé « Respect et qualité de vie au travail ») évolue pour l'exercice clos le 31 mars 2024 afin de refléter les enjeux actuels du Groupe sur cette thématique. Alors que le Conseil avait introduit, au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023, un Indicateur lié aux résultats de 3 dimensions de l'enquête annuelle d'engagement, la mesure de l'Indicateur pour l'exercice à venir sera concentrée sur deux de ces axes : Engagement et Diversité et inclusion. La dernière édition de l'enquête d'engagement a en effet dégagé une forte augmentation de la satisfaction des équipes d'Ubisoft sur la dimension Respect, positionnant le Groupe significativement au-dessus des niveaux de satisfaction moyens constatés sur le marché. Ainsi, et bien que les questions liées au Respect demeurent attentivement suivies, le Conseil a pris la décision de mesurer la performance extra-financière sur la base des priorités que représentent aujourd'hui l'engagement et la diversité et l'inclusion pour le Groupe.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 sont les suivants :

	Indicateurs financiers		Indicateur extra-financier
	EBIT Groupe Non-IFRS	Net Bookings Digital Groupe	Engagement des salariés (RSE)
<b>Cible en pourcentage de la rémunération fixe annuelle</b>	60 %	20 %	20 %
<b>Raison d'être de l'Indicateur</b>	Ces deux Indicateurs permettent d'appréhender la qualité de la gestion économique et financière du Groupe de façon complémentaire. L'EBIT Groupe Non-IFRS est l'Indicateur de référence permettant de mesurer la performance financière du Groupe (Cf. 2.6.1).  Le Net Bookings Digital correspond aux revenus digitaux du Net Bookings (Cf. 2.6.1) et permet de mesurer l'évolution de la partie du revenu la plus créatrice de valeur pour le Groupe.		Ubisoft est un groupe de talents et le bien-être de ses équipes est clé dans la réussite de sa mission. Le Groupe œuvre afin de favoriser un environnement de travail qui procure aux équipes un sentiment d'appartenance et de fierté, où chacune et chacun se sent engagé et libre d'être pleinement soi-même au travail.  Cet Indicateur vise à mesurer le bien-être des équipes au travers de deux dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement par le Groupe accompagné d'un prestataire externe. Les deux dimensions choisies pour cet Indicateur sont l' <b>Engagement</b> , et la <b>Diversité et l'inclusion</b> .
<b>Méthode de calcul</b>	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.		Les dimensions <b>Engagement</b> et <b>Diversité et inclusion</b> 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 et leur résultat est agrégé sous forme de moyenne pour obtenir le résultat global de l'Indicateur.

Pour chaque Indicateur, le versement de la rémunération variable annuelle suit la logique suivante :

	Conditions de performance				
	< 1 <sup>er</sup> Seuil	1 <sup>er</sup> Seuil	2 <sup>nd</sup> Seuil	Cible	Plafond
<b>INDICATEURS FINANCIERS (80 %)</b>					
<b>EBIT Groupe Non-IFRS</b> (en millions d'euros)	à définir *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
<b>Net Bookings Digital Groupe</b> (en millions d'euros)	à définir *				
En % de la cible sur cet Indicateur	< 80 %	≥ 80 % < 90 %	≥ 90 % < 100 %	100 %	125 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
<b>INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)</b>					
<b>Engagement des salariés (RSE)</b>	< +0,5 point	≥ +0,5 point < +1,5 point		+1,5 point	+2,5 points
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	10 %		20 %	30 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement	
<b>TOTAL</b>					
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	34 %	50 %	100 %	150 %

\* La cible correspond à l'objectif annuel communiqué au marché au début de l'exercice ou, à défaut d'objectif communiqué, à la cible fixée par le Conseil en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe

### Rémunération variable long terme

L'objectif est de procéder à l'attribution d'une rémunération variable long terme au titre de chaque exercice, pouvant en cas d'atteinte des Conditions de Performance fixées, positionner la rémunération totale à la Médiane du Marché.

Sur proposition du CNRG, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable), sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond à environ 40 % de la rémunération totale du PDG soit 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.

Introduit au titre de FY22 et renouvelé pour FY23, l'Indicateur « Réduction de l'intensité carbone par employé » visait à mesurer les efforts de décarbonation d'Ubisoft dans le cadre du plan de neutralité carbone défini par le Groupe à l'horizon 2030. En 2021, le Groupe a renforcé son engagement environnemental en s'engageant auprès de la Science Based Targets initiative (SBTi), un organisme indépendant qui a validé en 2022 la trajectoire du plan de réduction de l'empreinte carbone globale d'Ubisoft d'ici 2030, composé de deux engagements. Sur proposition du Comité RSE et du CNRG, le nouvel Indicateur « Progression sur la trajectoire SBTi », applicable pour FY24, intègre ces deux objectifs et s'aligne ainsi directement sur le plan validé par la SBTi.

Les Indicateurs retenus au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024 sont les suivants :

	Indicateur financier	Indicateurs extra-financiers	
	Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index	Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU)	Progression sur la trajectoire SBTi (RSE)
<b>Pourcentage de l'attribution concerné</b>	60 %	20 %	20 %
<b>Raison d'être de l'Indicateur</b>	Cet Indicateur financier externe assure une corrélation entre la valeur de la rémunération long terme et celle du rendement (total shareholder return ou TSR) de l'Action Ubisoft relativement à un panel de sociétés comparables. Le choix du NASDAQ Composite Index, cohérent avec les pratiques de nos principaux concurrents, 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.	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. 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 de nos expériences, se traduisant <i>in fine</i> en performance économique et financière.	Depuis plusieurs années, Ubisoft s'engage à une plus forte sensibilisation à l'urgence climatique. Membre fondateur de l'alliance « Playing for the Planet » en 2019, le Groupe s'est engagé en 2021 auprès de la Science Based Targets initiative (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. Validé en 2022 et 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 gaz à effet de serre 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. Cet Indicateur permet d'évaluer la progression du Groupe sur cette trajectoire SBTi.
<b>Méthode de calcul</b>	Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années. 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.	Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 exercices. L'évolution du nombre de MAU est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours du dernier exercice de la période d'évaluation.	Le niveau d'atteinte pour cet Indicateur est évalué sur une période de 3 années. Il est composé de deux sous-indicateurs reflétant les deux engagements auprès de SBTi, comptant chacun pour 50 % de l'Indicateur : <ul style="list-style-type: none"> <li>la réduction des émissions de GES <sup>(1)</sup> en comparant les GES émis 3 ans après l'attribution avec les GES émis en 2020 <sup>(2)</sup> ;</li> <li>l'atteinte d'une proportion de fournisseurs <sup>(3)</sup> engagés dans une initiative SBT <sup>(4)</sup>, mesurée 3 ans après l'attribution.</li> </ul> <p>Pour chaque sous-indicateur, la cible suit une progression linéaire par rapport à la trajectoire SBTi validée.</p>

(1) Émissions de GES sur les scopes 1 et 2, telles que définies dans le Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft 2021-22 (p. 131)

(2) Émissions 2020, servant de base au calcul, indiquées dans le dernier Document d'Enregistrement Universel d'Ubisoft publié avant l'évaluation de l'indicateur

(3) Fournisseurs en dépenses couvrant les achats de biens et services, les biens d'équipements ainsi que les transports et la distribution en amont

(4) SBT validée et publiée sur le site SBTi, ou engagement équivalent annoncé publiquement



Pour chaque Indicateur, l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme se fait par palier et suit la logique suivante :

### Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)

< 50 <sup>e</sup> percentile	≥ 50 <sup>e</sup> et ≤ 60 <sup>e</sup> percentile	> 60 <sup>e</sup> percentile
0 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

### Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) (20 %)

< 80 % de la cible	≥ 80 % et < 90 % de la cible	≥ 90 % et < 100 % de la cible	Cible non communiquée *
0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

\* Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et défini de manière précise, ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. Il est rappelé que l'objectif cible est exigeant et en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe

### Progression sur la trajectoire SBTi (RSE) (20 %)

Sous-indicateur 1 (10 %)	< 21 %	≥ 21 % et < 23 %	≥ 23 % et < 25 %	≥ 25 %
% de réduction des émissions de GES entre CY2020 et octobre 2026	0 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	30 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	50 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	100 % de l'attribution sur ce sous-indicateur
Sous-indicateur 2 (10 %)	< 55 %	≥ 55 % et < 61 %	≥ 61 % et < 67 %	≥ 67 %
% de fournisseurs engagés dans une initiative SBT en octobre 2026	0 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	30 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	50 % de l'attribution sur ce sous-indicateur	100 % de l'attribution sur ce sous-indicateur

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 <sup>(2)</sup>. 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 2024, 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

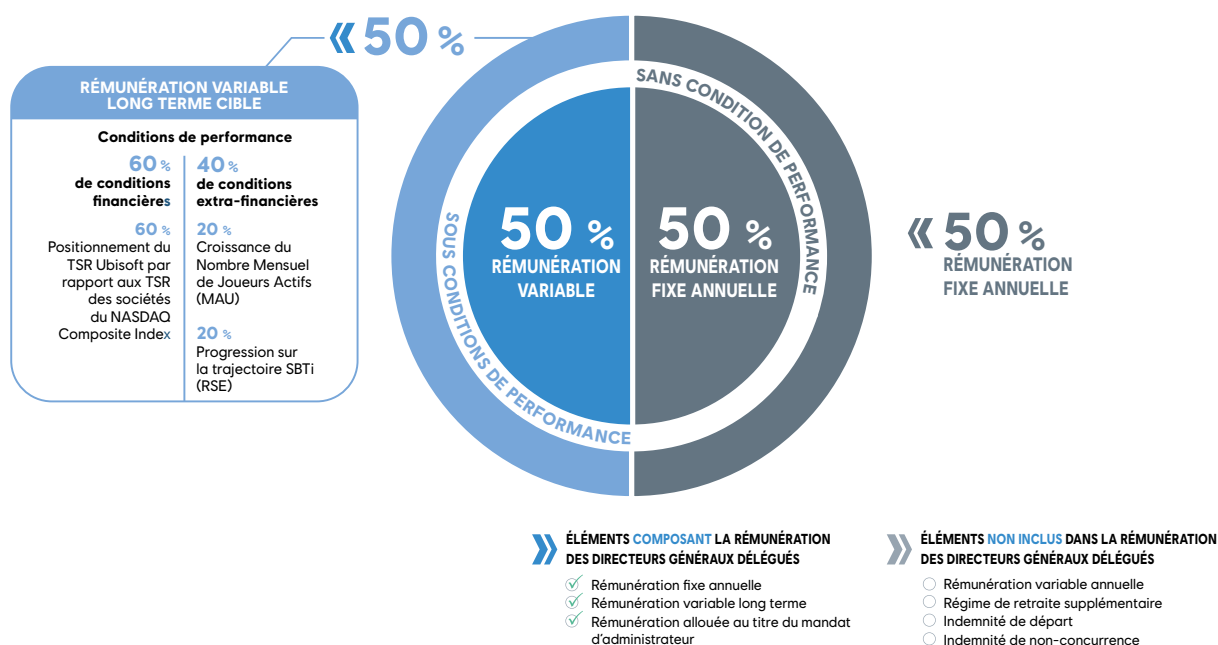
Le PDg ne bénéficie d'aucun autre élément de rémunération au titre de son mandat :

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

<sup>(2)</sup> 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 2024

##### Structure de rémunération totale des DGd



En adéquation avec les 5 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 2024 à celle arrêtée au titre de l'exercice clos le 31 mars 2019 et inchangée depuis, à savoir : **65 621 €**.

##### Rémunération variable long terme

Sur proposition du CNRG, la valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme, estimée à la date d'attribution (valorisation comptable) sous forme de Plans d'Actions ou d'une Rémunération Pluriannuelle, correspond environ à 50 % de la rémunération totale des DGd soit 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 2024, 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 2023 (VOTE « EX POST »)

5<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions de l'AG 2023

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

5<sup>e</sup> résolution de l'AG 2023

#### 4.2.2.1.1 Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués à raison du mandat de Dirigeant mandataire social (FY23)

Le Conseil, sur la recommandation du CNRG, n'a pas apporté de modification substantielle à la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux, approuvée par l'AG 2022, en vertu des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce.

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 2023

Le Conseil du 16 mai 2023 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 2023 au PDg.

### ATTEINTE DES CONDITIONS DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE ATTRIBUÉE AU PDG AU TITRE DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023

	Conditions de performance					Atteinte des objectifs
	< 1 <sup>er</sup> Seuil	1 <sup>er</sup> Seuil	2 <sup>nd</sup> Seuil	Cible	Plafond	
<b>INDICATEURS FINANCIERS (80 %)</b>						
<b>EBIT Groupe Non-IFRS</b> <i>(en millions d'euros)</i>	< 320	≥ 320 – < 360	≥ 360 – < 400	400	500	-500
<i>En % de la cible sur cet Indicateur</i>	< 80 %	≥ 80 % – < 90 %	≥ 90 % – < 100 %	100 %	125 %	0 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	18 %	30 %	60 %	90 %	0 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement		
<b>Net Bookings Digital Groupe</b> <i>(en millions d'euros)</i>	< 1 671	≥ 1 671 – < 1 880	≥ 1 880 – < 2 089	2 089	2 611	1 485
<i>En % de la cible sur cet Indicateur</i>	< 80 %	≥ 80 % – < 90 %	≥ 90 % – < 100 %	100 %	125 %	0 %
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %	0 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement		
<b>INDICATEUR EXTRA-FINANCIER (20 %)</b>						
<b>Respect et qualité de vie au travail (RSE)</b>	< +2 points	≥ +2 points – < +2,5 points	≥ +2,5 points – < +3 points	+3 points	+4 points	+2 points
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	6 %	10 %	20 %	30 %	6 %
	% versement défini par palier			% versement défini proportionnellement		
<b>TOTAL</b>						
Rémunération variable annuelle en % de la rémunération fixe	0 %	30 %	50 %	100 %	150 %	6 %

Le Conseil du 16 mai 2023 a constaté que les niveaux d'atteinte pour les objectifs EBIT Groupe Non-IFRS et Net Bookings Digital Groupe étaient inférieurs aux 1<sup>ers</sup> seuils, ne donnant lieu à aucun droit sur la rémunération variable annuelle liée à ces indicateurs. Ces résultats reflètent la détérioration du contexte macroéconomique auquel le Groupe a été confronté, impactant de façon importante les ventes durant la période des fêtes de fin d'année. Ce contexte a également conduit le Groupe à se focaliser sur la production d'un nombre moins important de jeux et à revoir à la baisse ses estimations de ventes pour les prochains exercices, ce qui a donné lieu à une dépréciation d'environ 500 M€ de R&D capitalisée.

Par ailleurs, concernant l'Indicateur « Respect et qualité de vie au travail (RSE) », l'objectif était de mesurer le bien être des équipes au travers de 3 dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement au niveau monde par le Groupe : l'Engagement, la Diversité et l'inclusion ainsi que le Respect. L'enquête menée en 2022 a démontré une forte augmentation de la satisfaction des équipes d'Ubisoft sur la dimension Respect, positionnant le Groupe significativement au-dessus des niveaux de satisfaction moyens constatés sur le marché. Cependant, malgré une augmentation encourageante de plusieurs points en seulement une année, la cible fixée par le Conseil sur la dimension Diversité et inclusion n'a pas été atteinte, tandis que le score sur la dimension Engagement n'a pas évolué, à la hausse comme à la baisse, reflétant le contexte actuellement observé dans l'industrie sur ce défi majeur. Ainsi, le Conseil a constaté, sur la base des scores quantifiables obtenus sur chaque dimension au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023, que le niveau d'atteinte global pour cet Indicateur s'établit à +2 points par rapport à l'enquête conduite durant l'exercice précédent, ouvrant droit à 30 % de la rémunération variable annuelle liée à cet Indicateur, soit 6 % de la rémunération fixe annuelle.

**Par conséquent, l'atteinte des objectifs EBIT Groupe Non-IFRS, Net Bookings Digital Groupe et Respect et qualité de vie au travail (RSE) ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 6 % de la rémunération fixe annuelle soit 35 089€.**

Pour chaque Indicateur, l'acquisition des AGA fonctionne par palier et suit la logique suivante :

	< 50 <sup>e</sup> percentile	≥ 50 <sup>e</sup> et ≤ 60 <sup>e</sup> percentile	> 60 <sup>e</sup> percentile
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

	< 80 % de la cible	≥ 80 % et < 90 % de la cible	≥ 90 % et < 100 % de la cible	Cible non communiquée *
Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU) (20 %)	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

\* Le détail du niveau d'atteinte attendu, établi et défini de manière précise, ne peut être rendu public pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe. Il est rappelé que l'objectif cible est exigeant et en lien avec les objectifs de création de valeur du Groupe

	> -8,6 %	≤ -8,6 % et > -9,7 %	≤ -9,7 % et > -10,8 %	≤ -10,8 % *
Réduction de l'intensité carbone (RSE) (20 %)	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

\* La cible a été définie en adéquation avec les engagements d'Ubisoft dans le cadre du plan de neutralité carbone à l'horizon 2030

Le niveau d'atteinte pour ces Indicateurs est évalué sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Le plan AGA sera définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années <sup>(1)</sup>.

**Lors de ce même Conseil d'administration, il a été pris acte de la décision du Président-Directeur général de renoncer au versement de sa rémunération variable annuelle dans les proportions ci-avant visées.**

### **Rémunération variable long terme attribuée au PDG et aux DGd au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023**

Conformément aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'AG 2022, le Conseil a procédé le 6 décembre 2022, sur proposition du CNRG, à une attribution de 33 602 AGA au PDG (valorisation IFRS : 780 978 €) et de 2 828 AGA à chaque DGd (valorisation IFRS : 65 729 €) dans le cadre de la 29<sup>e</sup> résolution de l'AG 2022. Le détail de cette attribution est présenté dans le Tableau AMF n° 6 figurant au 4.2.2.1.4.

L'acquisition des AGA est conditionnée :

- (i) pour 60 % sur la base du positionnement du rendement total de l'Action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, le TSR Ubisoft et les TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index étant calculés en comparant les cours moyens du 11 octobre 2022 au 21 novembre 2022 avec les cours moyens du 13 octobre 2025 au 21 novembre 2025 ;
- (ii) pour 20 % sur la base de la Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU), mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022 et la moyenne de MAU au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ;
- (iii) pour 20 % sur la base d'une condition de performance « RSE » (réduction de l'intensité carbone), calculée en comparant, à méthodologie équivalente, l'intensité carbone mesurée en 2024 avec l'intensité carbone mesurée en 2019.

L'acquisition sera également subordonnée au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social. Le Groupe s'engage à communiquer l'atteinte des conditions de performance dans le Document d'Enregistrement Universel publié au titre de l'exercice au cours duquel intervient l'acquisition des droits.

<sup>(1)</sup> La date d'acquisition correspond à la date de livraison des Actions

### Rémunération variable long terme (Plan d'Actions) acquise définitivement au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023

Il est précisé, à titre informatif, que le Conseil d'administration, sur la base des informations communiquées par le CNRG, a constaté que le plan SOP en faveur des Dirigeants mandataires sociaux en date du 12 décembre 2019 (soit 50 683 SOP pour le PDg et 4 265 SOP pour chaque DGd), conditionné à l'atteinte des Conditions de performance ci-après rappelées, n'a donné lieu à l'exercice d'aucun droit :

	< Seuil 1	Seuil 1	Seuil 2	Cible	Niveau d'atteinte
EBIT moyen Groupe Non-IFRS moyen (50 %)	< 80 %	≥ 80 % et < 90 %	≥ 90 % et < 100 %	≥ 100 %	<b>60 %</b>
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	<b>0 %</b> de l'attribution sur cet indicateur

	< Seuil	Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (50 %)	< 50 <sup>e</sup> percentile	≥ 50 <sup>e</sup> et ≤ 60 <sup>e</sup> percentile	> 60 <sup>e</sup> percentile	<b>&lt; 50<sup>e</sup> percentile</b>
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	<b>0 %</b> de l'attribution sur cet indicateur

Ainsi, le Conseil d'administration a-t-il pu constater qu'aucune des Conditions de performance ci-avant visées n'a été atteinte lors de sa séance en date du 30 mars 2023 pour le plan du 12 décembre 2019, dont la dernière période d'appréciation des conditions de performance intervenait le 11 décembre 2022 au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 (Cf. 4.2.3.3).

Par ailleurs, il est rappelé en tant que de besoin que le Conseil d'administration en date du 23 février 2022 avait également constaté pour le plan du 17 décembre 2018 (soit 41 607 SOP

pour le PDg et 3 606 SOP pour chaque DGd), dont la période d'exercice aurait dû ouvrir le 17 décembre 2022 au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 (Cf. Document d'Enregistrement Universel 2021-22, p. 106), la non atteinte des Conditions de performance.

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 (FY23)

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 <sup>(1)</sup>		CNRG <sup>(2)</sup>		Comité RSE <sup>(3)</sup>		Adm. référent	Total
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Forfait <sup>(4)</sup>	
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 €	—	—	—	—	—	6 000 €	—	46 000 €
Christian Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Didier Crespel	16 000 €	24 000 €	—	10 000 €	—	—	—	—	15 000 €	65 000 €
Laurence Hubert-Moy	16 000 €	24 000 €	—	10 000 €	10 000 €	10 000 €	—	—	—	70 000 €
Florence Naviner	16 000 €	24 000 €	15 000 €	10 000 €	—	—	—	—	—	65 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	5 000 €	6 000 €	—	61 000 €
Belén Essioux-Trujillo	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	—	—	—	50 000 €
Claude France	12 000 €	18 000 €	—	—	—	—	—	—	—	30 000 €
John Parkes	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Lionel Bouchet	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	6 000 €	—	46 000 €
Anne Wübbenhorst	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	6 000 €	—	46 000 €
										<b>679 000 €</b>

(1) 6 réunions sur FY23

(2) 5 réunions sur FY23

(3) 4 réunions sur FY23

(4) Administrateur référent : somme forfaitaire par exercice

#### 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 2 800 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

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>PERFORMANCE D'UBISOFT</b>					
Net Bookings Non-IFRS	+17 %	-24 %	+46 %	-5 %	<b>-18 %</b>
EBIT Non-IFRS	+49 %	-92 %	+1 284 %	-14 %	<b>-223 %</b>
<b>RÉMUNÉRATION DES SALARIÉS <sup>(1)</sup></b>					
Rémunération moyenne	+14 %	-3 %	-8 % <sup>(2)</sup>	+9 %	<b>-3 %</b>
<b>RÉMUNÉRATION TOTALE DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX <sup>(1)</sup></b>					
Yves Guillemot – PDG <sup>(3)</sup>	+21 %	+1 %	-27 % <sup>(2)</sup>	+19 %	<b>-19 %</b>
Claude Guillemot – DGd	+4 %	0 %	0 %	-4 %	<b>+4 %</b>
Michel Guillemot – DGd	+4 %	0 %	0 %	-4 %	<b>+4 %</b>
Gérard Guillemot – DGd	0 %	+6 %	-4 %	-2 %	<b>+11 %</b>
Christian Guillemot – DGd	+4 %	0 %	0 %	-4 %	<b>+4 %</b>

(1) Il est à noter que, certaines années, le Groupe n'a pas eu l'opportunité d'attribuer une rémunération variable long terme aux équipes et/ou aux Dirigeants mandataires sociaux, expliquant en grande partie les variations constatées. Dans une moindre mesure, la croissance du périmètre à travers le recrutement accru de jeunes talents au cours des dernières années présente également un effet sur ces variations

(2) En raison des résultats financiers de l'exercice clos le 31/03/20, les montants d'épargne salariale et/ou de la rémunération variable annuelle versés aux salariés ainsi qu'au PDG au cours de l'exercice clos le 31/03/21 ont été très inférieurs aux montants versés au cours de l'exercice précédent

(3) Il est rappelé qu'entre l'exercice clos le 31 mars 2017 et l'exercice clos le 31 mars 2020, en adéquation avec les principes de rémunération cités au 4.2.1.3 et au regard de la progression et de la transformation du Groupe conduite ces dernières années, le Groupe a réalisé un rattrapage de la rémunération totale cible du PDG, en vue de la positionner à la Médiane du Marché, particulièrement au travers d'une rémunération variable long terme plus importante



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

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
<b>Yves Guillemot – PDg</b>					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	26	27	21	23	<b>19</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+8 %	+4 %	-22 %	+10 %	-17 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	35	35	27	30	<b>24</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+17 %	0 %	-23 %	+11 %	-20 %
<b>Claude Guillemot – DGd</b>					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	<b>2</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	<b>3</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Michel Guillemot – DGd</b>					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	<b>2</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	<b>3</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Gérard Guillemot – DGd *</b>					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	10	11	11	10	<b>12</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	-9 %	+10 %	0 %	-9 %	+20 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	14	14	15	13	<b>15</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	+7 %	-13 %	+15 %
<b>Christian Guillemot – DGd</b>					
Ratio sur rémunération moyenne des salariés	2	2	2	2	<b>2</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ratio sur rémunération médiane des salariés	3	3	3	3	<b>3</b>
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

\* Gérard Guillemot perçoit une rémunération dans le cadre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision, sujette à taux de change et dont le montant annuel en monnaie locale n'a pas évolué sur la période

Le CNRG, attentif au respect des piliers de la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux et notamment de sa cohérence avec la politique de rémunération au sein du Groupe (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 2023 (tout bénéficiaire confondu) figurent au 4.2.3.5 et 4.2.3.6 ;
- dans la mesure où les rémunérations perçues par les administrateurs représentant les salariés et l'administrateur

représentant les salariés actionnaires au titre de leur contrat de travail au sein du groupe Ubisoft n'ont pas de lien avec l'exercice de leur mandat d'administrateur et que par ailleurs ils n'exercent pas de fonctions exécutives au sein de la Société, il a été convenu de ne pas les communiquer.

#### Dirigeants mandataires sociaux exécutifs

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

Yves Guillemot, PDg	31/03/23		31/03/22	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	624 824 €	—	624 824 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des actions <sup>(3)</sup> de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	780 978 €	—	695 629 €	—
<b>TOTAL</b>	<b>1 405 802 €</b>	<b>—</b>	<b>1 320 453 €</b>	<b>—</b>

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

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

(3) Actions Ubisoft

Claude Guillemot, DGd	31/03/23		31/03/22	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	105 621 €	—	105 621 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des actions <sup>(3)</sup> de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	65 729 €	—	58 532 €	—
<b>TOTAL</b>	<b>171 350 €</b>	<b>—</b>	<b>164 153 €</b>	<b>—</b>

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

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

(3) Actions Ubisoft

Michel Guillemot, DGd	31/03/23		31/03/22	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	105 621 €	—	105 621 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des actions <sup>(3)</sup> de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	65 729 €	—	58 532 €	—
<b>TOTAL</b>	<b>171 350 €</b>	<b>—</b>	<b>164 153 €</b>	<b>—</b>

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

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

(3) Actions Ubisoft

Gérard Guillemot, DGD	31/03/23		31/03/22	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	111 621 €	675 138 € <sup>(4)</sup>	111 621 €	594 746 € <sup>(4)</sup>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des actions <sup>(3)</sup> de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	65 729 €	—	58 532 €	—
<b>TOTAL</b>	<b>177 350 €</b>	<b>675 138 €</b>	<b>170 153 €</b>	<b>594 746 €</b>

(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)

Christian Guillemot, DGD	31/03/23		31/03/22	
	Ubisoft	Autres sociétés	Ubisoft	Autres sociétés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	105 621 €	—	105 621 €	—
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	—	—	—	—
Valorisation des actions <sup>(3)</sup> de performance attribuées au cours de l'exercice <sup>(2)</sup>	65 729 €	—	58 532 €	—
<b>TOTAL</b>	<b>171 350 €</b>	<b>—</b>	<b>164 153 €</b>	<b>—</b>

(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)

Yves Guillemot, PDG	31/03/23		31/03/22	
	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>
Rémunération fixe brute avant impôt	584 824	584 824	584 824	584 824
Rémunération variable annuelle	— <sup>(3)</sup>	—	— <sup>(4)</sup>	409 377
Rémunération variable pluriannuelle	—	—	—	—
Rémunération exceptionnelle	—	—	—	—
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Part fixe <sup>(5)</sup>	16 000	16 000	16 000
	Part variable <sup>(5)</sup>	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>624 824</b>	<b>624 824</b>	<b>624 824</b>	<b>1 034 201</b>

(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) Le PDG a indiqué renoncer au versement de sa rémunération variable annuelle au titre de l'exercice clos au 31 mars 2022 (310 607 €)

(5) 40 % fixe et 60 % variable

Claude Guillemot, DGD	31/03/23		31/03/22	
	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>
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 <sup>(3)</sup>	16 000	16 000	16 000
	Part variable <sup>(3)</sup>	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>

(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

	31/03/23		31/03/22	
	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>
<b>Michel Guillemot, DGd</b>				
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 <sup>(3)</sup> 16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable <sup>(3)</sup> 24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>

(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

	31/03/23		31/03/22	
	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>
<b>Gérard Guillemot, DGd</b>				
Rémunération fixe brute avant impôt	740 759 <sup>(3)</sup>	740 759 <sup>(3)</sup>	660 367 <sup>(3)</sup>	660 367 <sup>(3)</sup>
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 <sup>(4)</sup> 16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable <sup>(4)</sup> 30 000	30 000	30 000	30 000
Avantages en nature	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>786 759</b>	<b>786 759</b>	<b>706 367</b>	<b>706 367</b>

(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 675 138 € (FY23) et 594 746 € (FY22) 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)

	31/03/23		31/03/22	
	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>
<b>Christian Guillemot, DGd</b>				
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 <sup>(3)</sup> 16 000	16 000	16 000	16 000
	Part variable <sup>(3)</sup> 24 000	24 000	24 000	24 000
Avantages en nature	—	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>	<b>105 621</b>

(1) Rémunérations attribuées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice quelle que soit la date de versement

(2) Rémunérations versées au Dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de l'exercice

(3) 40 % fixe et 60 % variable

**TABLEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE**

Il n'a été attribué aucune SOP aux Dirigeants mandataires sociaux entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023.

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

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023, aucun droit à exercice n'était ouvert au titre des plans SOP en faveur des Dirigeants mandataires sociaux, il n'y a donc pas eu lieu à exercice (Cf. 4.2.3.3).

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

Actions ordinaires attribuées gratuitement (AGA) entre le 1 <sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023						
Identité du Dirigeant mandataire social	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance	Date du plan
Yves Guillemot, PDg	27,55 €/20,37 € <sup>(1)</sup>	33 602 <sup>(2)</sup>	07/12/26	07/12/26	60% : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier) 20% : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier)	06/12/22
Claude Guillemot, DGd	27,55 €/20,37 € <sup>(1)</sup>	2 828 <sup>(2)</sup>	07/12/26	07/12/26	20% : Indicateur « RSE » (Réduction de l'intensité carbone) (mesurée au 31 décembre 2024 et comparée avec celle du 31 décembre 2019/acquisition par palier)	06/12/22
Michel Guillemot, DGd	27,55 €/20,37 € <sup>(1)</sup>	2 828 <sup>(2)</sup>	07/12/26	07/12/26		06/12/22
Gérard Guillemot, DGd	27,55 €/20,37 € <sup>(1)</sup>	2 828 <sup>(2)</sup>	07/12/26	07/12/26		06/12/22
Christian Guillemot, DGd	27,55 €/20,37 € <sup>(1)</sup>	2 828 <sup>(2)</sup>	07/12/26	07/12/26		06/12/22

(1) 27,55 € pour les actions soumises à des conditions de performances internes et 20,37 € pour les actions soumises à conditions de performances externes

(2) 5 % à conserver au nominatif jusqu'à expiration/cessation des fonctions

**TABLEAU 7 : ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF**

Aucun plan AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société ne faisait l'objet d'une livraison entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023 (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		31/03/23		31/03/22	
		Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>	Montants attribués (en euros) <sup>(1)</sup>	Montants versés (en euros) <sup>(2)</sup>
<b>Didier Crespel</b>					
Rémunérations	Partie fixe	31 000 € <sup>(3)</sup>	31 000 € <sup>(3)</sup>	31 000 € <sup>(3)</sup>	31 000 € <sup>(3)</sup>
	Partie variable	34 000 € <sup>(5)</sup>	34 000 € <sup>(5)</sup>	34 000 € <sup>(5)</sup>	34 000 € <sup>(5)</sup>
Autres rémunérations		—	—	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>65 000 €</b>	<b>65 000 €</b>	<b>65 000 €</b>	<b>65 000 €</b>
<b>Laurence Hubert-Moy</b>					
Rémunérations	Partie fixe	26 000 € <sup>(4)</sup>	26 000 € <sup>(4)</sup>	26 000 € <sup>(4)</sup>	26 000 € <sup>(4)</sup>
	Partie variable	44 000 € <sup>(5)</sup>	44 000 € <sup>(5)</sup>	44 000 € <sup>(5)</sup>	44 000 € <sup>(5)</sup>
Autres rémunérations		—	—	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>70 000 €</b>	<b>70 000 €</b>	<b>70 000 €</b>	<b>70 000 €</b>
<b>Florence Naviner</b>					
Rémunérations	Partie fixe	31 000 € <sup>(4)</sup>	31 000 € <sup>(4)</sup>	31 000 € <sup>(4)</sup>	31 000 € <sup>(4)</sup>
	Partie variable	34 000 € <sup>(5)</sup>	34 000 € <sup>(5)</sup>	34 000 € <sup>(5)</sup>	34 000 € <sup>(5)</sup>
Autres rémunérations		—	—	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>65 000 €</b>	<b>65 000 €</b>	<b>65 000 €</b>	<b>65 000 €</b>
<b>Corinne Fernandez-Handelsman</b>					
Rémunérations	Partie fixe	21 000 € <sup>(4)</sup>	21 000 € <sup>(4)</sup>	21 000 € <sup>(4)</sup>	21 000 € <sup>(4)</sup>
	Partie variable	40 000 € <sup>(5)</sup>	40 000 € <sup>(5)</sup>	40 000 € <sup>(5)</sup>	40 000 € <sup>(5)</sup>
Autres rémunérations		—	—	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>61 000 €</b>	<b>61 000 €</b>	<b>61 000 €</b>	<b>61 000 €</b>
<b>Belén Essioux-Trujillo</b>					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>
	Partie variable	34 000 € <sup>(6)</sup>	34 000 € <sup>(6)</sup>	31 500 € <sup>(6)</sup>	31 500 € <sup>(6)</sup>
Autres rémunérations		—	—	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>50 000 €</b>	<b>50 000 €</b>	<b>47 500 €</b>	<b>47 500 €</b>
<b>Claude France</b>					
Rémunérations	Partie fixe	12 000 € <sup>(6)</sup>	12 000 € <sup>(6)</sup>	—	—
	Partie variable	18 000 € <sup>(6)</sup>	18 000 € <sup>(6)</sup>	—	—
Autres rémunérations		—	—	—	—
<b>TOTAL</b>		<b>30 000 €</b>	<b>30 000 €</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>John Parkes</b>					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>
	Partie variable	24 000 € <sup>(6)</sup>	24 000 € <sup>(6)</sup>	24 000 € <sup>(6)</sup>	24 000 € <sup>(6)</sup>
Autres rémunérations		(7)	(7)	(7)	(7)
<b>TOTAL</b>		<b>40 000 €</b>	<b>40 000 €</b>	<b>40 000 €</b>	<b>40 000 €</b>
<b>Lionel Bouchet</b>					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 €	16 000 €	16 000 €	16 000 €
	Partie variable	30 000 € <sup>(5)</sup>	30 000 € <sup>(5)</sup>	30 000 € <sup>(5)</sup>	30 000 € <sup>(5)</sup>
Autres rémunérations		(7)	(7)	(7)	(7)
<b>TOTAL</b>		<b>46 000 €</b>	<b>46 000 €</b>	<b>46 000 €</b>	<b>46 000 €</b>
<b>Anne Wübbenhorst</b>					
Rémunérations	Partie fixe	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>	16 000 € <sup>(6)</sup>
	Partie variable	30 000 € <sup>(6)</sup>	30 000 € <sup>(6)</sup>	24 000 € <sup>(6)</sup>	24 000 € <sup>(6)</sup>
Autres rémunérations		(7)	(7)	(7)	(7)
<b>TOTAL</b>		<b>46 000 €</b>	<b>46 000 €</b>	<b>40 000 €</b>	<b>40 000 €</b>

(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'administrateur référent

(4) Y inclus partie fixe en qualité de Présidente d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(5) Y inclus partie variable en qualité de membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(6) Proratisation pour la durée des fonctions d'administrateur/riche et/ou de membre d'un comité (Cf. 4.2.1.2)

(7) John Parkes, administrateur représentant les salariés actionnaires, Lionel Bouchet et Anne Wübbenhorst, administrateur/riche(s) représentant les salariés, titulaires de contrats de travail au sein du groupe Ubisoft, perçoivent une rémunération qui n'ont pas de lien avec l'exercice de leur mandat d'administrateur. En conséquence, cette information n'est pas communiquée



#### 4.2.2.2 Rémunérations individuelles (vote « Ex Post Individuel »)

##### 6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions de l'AG 2023

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 <sup>e</sup> résolution)							
Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY23							
<b>Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)</b>							
Rémunération en vigueur depuis le 1 <sup>er</sup> avril 2019.				<b>Montant attribué FY23</b>		<b>Montant versé FY23</b>	
				<b>584 824 €</b>		<b>584 824 €</b>	
<b>Rémunération variable annuelle</b>							
				<b>Montant attribué FY23 (versement FY24)</b>		<b>Montant versé FY23 (attribué FY22)</b>	
				L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1) ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 6 % du Fixe, soit un montant de 35 089 € <b>auquel le PDg a indiqué renoncer.</b>		L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1 du DEU 2021-22) a ouvert droit à une rémunération variable annuelle égale à 53,1 % du Fixe, soit un montant de 310 607 € <b>auquel le PDg a indiqué renoncer.</b>	
La valeur cible correspond à environ 30 % de la rémunération totale soit 100 % du Fixe, avec un plafond à 150 % du Fixe.				<b>0 €</b>		<b>0 €</b>	
				<i>aucun versement FY24 soumis au vote de l'AG du 27/09/23 (6<sup>e</sup> résolution)</i>		<i>aucun versement FY23 soumis au vote de l'AG du 05/07/22 (6<sup>e</sup> résolution)</i>	
<b>Actions de performance (AGA)</b>							
				<b>Valorisation comptable (attribution FY23)</b>			
				<b>780 978 € (33 602 AGA)</b>			
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 40 % de la rémunération totale, soit 133 % du Fixe.				Caractéristiques et conditions de performance précisées au 4.2.2.1.1.		N/A	
<b>Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur</b>							
				<b>Montant attribué FY23</b>		<b>Montant versé FY23</b>	
				<b>40 000 €</b>		<b>40 000 €</b>	
<b>Conseil d'administration</b> : 40 K€ maximum au total Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice :				Taux de présence aux réunions du Conseil FY23 visés au 4.1.2.4.2.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ participation &lt; à 50 % : aucun versement</li> <li>■ participation ≥ à 50 % et &lt; à 75 % : versement de la moitié</li> <li>■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité</li> </ul>							
<b>Rémunération variable différée</b>	<b>Rémunération exceptionnelle annuelle</b>	<b>Options d'action</b>	<b>Autre rémunération long terme (BSAR, BSA...)</b>	<b>Avantages de toute nature</b>	<b>Indemnité de départ</b>	<b>Indemnité de non-concurrence</b>	<b>Régime de retraite supplémentaire</b>
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

DGd : Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot (7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> résolutions)

## Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY23

## Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

		Montant attribué FY23	Montant versé FY23
Rémunération en vigueur depuis le 1 <sup>er</sup> avril 2018.	Claude Guillemot (7 <sup>e</sup> )	65 621 €	65 621 €
	Michel Guillemot (8 <sup>e</sup> )	65 621 €	65 621 €
	Gérard Guillemot (9 <sup>e</sup> )	65 621 € *	65 621 € *
	Christian Guillemot (10 <sup>e</sup> )	65 621 €	65 621 €

## Actions de performance (AGA)

		Valorisation comptable (attribution FY23)		
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 <sup>e</sup> )	65 729 €	(2 828 AGA)	N/A
	Michel Guillemot (8 <sup>e</sup> )	65 729 €	(2 828 AGA)	
	Gérard Guillemot (9 <sup>e</sup> )	65 729 €	(2 828 AGA)	
	Christian Guillemot (10 <sup>e</sup> )	65 729 €	(2 828 AGA)	
		Caractéristiques et conditions de performance précisées au 4.2.2.1.1.		

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

		Montant attribué FY23	Montant versé FY23
<b>Conseil d'administration</b> : 40 K€ maximum Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ participation &lt; à 50 % : aucun versement</li> <li>■ participation ≥ à 50 % et &lt; à 75 % : versement de la moitié</li> <li>■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité</li> </ul>	Claude Guillemot (7 <sup>e</sup> )	40 000 €	40 000 €
	Michel Guillemot (8 <sup>e</sup> )	40 000 €	40 000 €
	Gérard Guillemot (9 <sup>e</sup> )	46 000 €	46 000 €
	Christian Guillemot (10 <sup>e</sup> )	40 000 €	40 000 €
<b>Comité RSE</b> (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) FY23 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 31/03/23, une rémunération annuelle brute de 675 138 € (montant sujet à impact des taux de change)

## 4.2.3 RAPPORTS REQUIS PAR LES ARTICLES L. 225-184 ET L. 225-197-4 DU CODE DE COMMERCE

### 4.2.3.1 Principes et règles retenus pour l'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions ou des actions gratuites

Les plans de rémunération à long terme sont une composante fondamentale de la culture entrepreneuriale d'Ubisoft et de sa politique de rémunération.

En effet, ils contribuent à :

- développer l'esprit d'entreprise qui est une des raisons fondamentales de la performance d'Ubisoft depuis sa création ;

- fidéliser, intéresser, récompenser et favoriser l'engagement à moyen et long terme des dirigeants, managers clés et talents du Groupe en raison de leur participation au développement du Groupe et leur contribution à sa valorisation ;
- participer à la compétitivité des rémunérations des collaborateurs du Groupe.

### 4.2.3.2 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023, le Conseil a procédé à l'attribution d'AGA (Cf. 4.2.3.5) en faveur des salariés, des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft et/ou des Dirigeants mandataires sociaux de la Société, en vertu des autorisations en vigueur octroyées par l'AG.

Au 31 mars 2023, les autorisations en vigueur octroyées par l'AG au Conseil sont ci-après rappelées :

Autorisation en vigueur au 31/03/23		Enveloppe maximum		Échéance
				Durée
<b>Options de souscription et/ou d'achat d'actions</b> <sup>(1)</sup>	Salariés/Comité exécutif	1 % du capital à la date d'attribution <sup>(2)</sup>	02/07/20 28 <sup>e</sup>	01/09/23 <sup>(3)</sup> 38 mois
	Salariés/Comité exécutif	4,5 % du capital à la date d'attribution <sup>(4)</sup>	05/07/22 28 <sup>e</sup>	04/09/25 38 mois
<b>Attribution gratuite d'actions</b>	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du capital à la date d'attribution <sup>(5)</sup>	05/07/22 29 <sup>e</sup>	04/09/25 38 mois

(1) Il n'a pas été fait usage de cette résolution au cours de l'exercice clos le 31/03/23

(2) Plafond commun aux 28<sup>e</sup> et 29<sup>e</sup> résolutions de l'AG du 02/07/20 (29<sup>e</sup> résolution caduque par suite de l'adoption de la 29<sup>e</sup> résolution de l'AG du 05/07/22)

(3) Il n'est pas soumis au vote de la prochaine Assemblée (Cf. 8.1) de résolution de même nature

(4) Plafond commun aux 28<sup>e</sup> et 29<sup>e</sup> résolutions de l'AG du 05/07/22

(5) Plafond s'imputant sur celui de la 28<sup>e</sup> résolution de l'AG du 05/07/22

À noter que les plans sont annulés de plein droit en cas de rupture du contrat de travail ou de mandat social (sauf cas d'invalidité et de décès). En outre, en cas de changement de contrôle de la Société au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, les plans SOP et AGA, à l'exception de ceux concernant les Dirigeants mandataires sociaux, cessent immédiatement d'être subordonnés à la condition d'une part, que les bénéficiaires soient, à la date de la levée des SOP ou de transfert de propriété des Actions, salariés du Groupe et d'autre part, à la réalisation des conditions de performance, si applicable.

### 4.2.3.3 Attributions au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux

Les attributions en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société au cours de l'exercice écoulé sont synthétisées dans le Tableau AMF n° 6 figurant au 4.2.2.1.4.

Il n'y a pas eu lieu, au titre de l'exercice écoulé, à levées de SOP par les Dirigeants mandataires sociaux (aucun droit à exercice n'étant ouvert), ni à livraison d'Actions au titre de plans d'AGA (aucun plan ne se déboulant sur l'exercice) (Cf. 4.2.2.1.4).

L'historique des plans SOP et/ou AGA/AGAP en faveur des Dirigeants mandataires sociaux de la Société, en ce inclus les attributions au titre de l'exercice écoulé, est rappelé ci-après.

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET/OU D'ACHAT D'ACTIONS  
À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR  
ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

AG	25/09/06	04/07/07	22/09/08	10/07/09	02/07/10
CA (n° du plan)	26/04/07 (n° 14)	27/06/08 (n° 17)	12/05/09 (n° 19)	29/04/10 (n° 22) <sup>(3)</sup>	27/04/11 (n° 24)
Prix	17,45 € <sup>(1) (2)</sup>	27,35 € <sup>(1) (2)</sup>	14,75 € <sup>(2)</sup>	9,91 € <sup>(2)</sup>	6,77 € <sup>(2)</sup>
Nombre de dirigeants	5	5	5	5	5
Attribuées à l'origine	151 680 <sup>(2)</sup>	139 648 <sup>(2)</sup>	125 392 <sup>(2)</sup>	120 336 <sup>(2)</sup>	111 232 <sup>(2) (4)</sup>
Yves Guillemot, PDg	101 120 <sup>(2)</sup>	91 108 <sup>(2)</sup>	80 896 <sup>(2)</sup>	75 840 <sup>(2)</sup>	70 784 <sup>(2) (4)</sup>
Claude Guillemot, DGd	12 640 <sup>(2)</sup>	12 135 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	10 112 <sup>(2) (4)</sup>
Michel Guillemot, DGd	12 640 <sup>(2)</sup>	12 135 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	10 112 <sup>(2) (4)</sup>
Gérard Guillemot, DGd	12 640 <sup>(2)</sup>	12 135 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	10 112 <sup>(2) (4)</sup>
Christian Guillemot, DGd	12 640 <sup>(2)</sup>	12 135 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	11 124 <sup>(2)</sup>	10 112 <sup>(2) (4)</sup>
Levées	0	0	0	0	111 232
Solde au 31/03/23	0	0	0	0	0
Conditions de performance	N/A	N/A	N/A	<b>100 %</b> Conditions internes (cumulées) : chiffre d'affaires et rentabilité <sup>(3)</sup>	<b>100 %</b> 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. 288-99 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 Comité des rémunérations 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 à l'EBIT moyen 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 :

- si EBIT moyen Groupe Non-IFRS < à 70 % de l'EBIT moyen Groupe Non-IFRS cible : acquisition des SOP invalidée
- si EBIT moyen Groupe Non-IFRS ≥ à 70 % et < 100 % de l'EBIT moyen Groupe Non-IFRS cible : acquisition des SOP proportionnelle au % atteint
- si EBIT moyen Groupe Non-IFRS ≥ à 100 % de l'EBIT moyen Groupe Non-IFRS 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 <sup>(9) (10)</sup>

(9) Acquisition par palier comme suit :

- < 80 % EBIT moyen Groupe Non-IFRS → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe Non-IFRS → 30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe Non-IFRS → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 100 % EBIT moyen Groupe Non-IFRS → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(10) Acquisition par palier comme suit [TSR] :

- < 50<sup>e</sup> pourcentile → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 50<sup>e</sup> et ≤ 60<sup>e</sup> pourcentile → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- > 60<sup>e</sup> pourcentile → 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 <sup>(9) (10)</sup>

(12) 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

(13) 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) <sup>(8)</sup>	12/12/19 (n° 43) <sup>(11)</sup>	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 <sup>(6)</sup>	56 031	67 743	49 104
60 000 <sup>(5)</sup>	0	0	41 607	50 683	36 716
10 000	12 500	4 836 <sup>(6)</sup>	3 606	4 265	3 097
10 000	12 500	4 836 <sup>(6)</sup>	3 606	4 265	3 097
10 000	12 500	4 836 <sup>(6)</sup>	3 606	4 265	3 097
10 000	0	4 836 <sup>(6)</sup>	3 606	4 265	3 097
85 000 <sup>(5)</sup>	37 500	14 696 <sup>(6)</sup>	0	0	0
0	0	0	0 <sup>(8)</sup>	0 <sup>(11)</sup>	49 104
<b>100 %</b> Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 4 exercices/% en fonction de paliers) dont <b>25 %</b> condition de performance collective	<b>100 %</b> Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 4 exercices/% fonction de paliers)	<b>100 %</b> : Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 4 exercices/ attribution proportionnelle <sup>(7)</sup> )	<b>50 %</b> : Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/ acquisition par palier <sup>(9)</sup> ) <b>50 %</b> : Condition externe (TSR sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(10)</sup> )	<b>50 %</b> : Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/ acquisition par palier <sup>(9)</sup> ) <b>50 %</b> : Condition externe (TSR sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(10)</sup> )	<b>60 %</b> : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(10)</sup> ) <b>20 %</b> : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/ acquisition par palier <sup>(12)</sup> ) <b>20 %</b> : Indicateur « RSE » (Croissance de la diversité F/H des équipes) (sur 3 exercices/ acquisition par palier <sup>(13)</sup> )

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

	23/09/15	23/09/15	01/07/21	05/07/22
AG				
CA	16/12/15	14/12/16	07/12/21	06/12/22
Nature des actions	actions de préférence <sup>(1)</sup>	actions de préférence <sup>(1)</sup>	actions ordinaires	actions ordinaires
Nombre de dirigeants	2	1	5	5
Attribuées à l'origine	1 500 actions de préférence	394 actions de préférence	27 083 actions ordinaires	44 914 actions ordinaires
	ouvrant droit à 45 000 actions ordinaires maximum <sup>(1)</sup>	ouvrant droit à 11 820 actions ordinaires maximum <sup>(1)</sup>		
Yves Guillemot, PDG	1 333 actions de préférence	394 actions de préférence	20 263 actions ordinaires	33 602 actions ordinaires
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires
Christian Guillemot, DGd	167 actions de préférence	N/A	1 705 actions ordinaires	2 828 actions ordinaires
Acquises	1 500 actions de préférence <sup>(2)</sup> converties en 45 000 actions ordinaires <sup>(3)</sup>	394 actions de préférence <sup>(2)</sup> converties en 11 334 actions ordinaires <sup>(3) (4)</sup>	0	0
Solde au 31/03/23	0	0	27 083 actions ordinaires	44 914 actions ordinaires
Conditions de performance	<b>100 %</b> : Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/acquisition par palier <sup>(5)</sup> )	<b>100 %</b> : Condition interne (EBIT moyen Groupe Non-IFRS sur 3 exercices/acquisition proportionnelle <sup>(6)</sup> )	<b>60 %</b> : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(7)</sup> ) <b>20 %</b> : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier <sup>(8)</sup> ) <b>20 %</b> : Indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(9)</sup> )	<b>60 %</b> : TSR (sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(7)</sup> ) <b>20 %</b> : Croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (sur 3 exercices/acquisition par palier <sup>(8)</sup> ) <b>20 %</b> : Indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (sur 3 ans/acquisition par palier <sup>(9)</sup> )

(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 <sup>(5)</sup>

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 <sup>(6)</sup>

(3) Plan du 16/12/15  $\rightarrow$  Date de conversion automatique le 17/12/20 - Parité de conversion : 30 actions ordinaires pour 1 AGAP/Annulation subséquente des 1 500 AGAP

Plan du 14/12/16  $\rightarrow$  Date de conversion automatique le 16/12/21 - Parité de conversion : 28,766 actions ordinaires pour 1 AGAP/Annulation subséquente des 394 AGAP

Plans du 16/12/15 et 14/12/16 : 5 % des actions ordinaires issues de la conversion automatique à conserver au nominatif jusqu'à l'expiration des fonctions

(4) Livraison d'actions existantes (Cf. 7.2.4)

(5) Acquisition par palier comme suit :

- 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  $<$  à la cible  $\rightarrow$  70 % de l'attribution sur cet Indicateur
- si  $\geq$  à la cible  $\rightarrow$  100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(6) Acquisition proportionnelle comme suit :

- si EBIT  $<$  à 70 % de la cible  $\rightarrow$  0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- si EBIT  $\geq$  à 70 % de la cible et  $<$  à 100 % de la cible  $\rightarrow$  attribution proportionnelle au % atteint
- si EBIT  $\geq$  à 100 % de la cible  $\rightarrow$  attribution de 100% des AGAP validée

(7) Acquisition par palier comme suit [TSR] :

- $<$  50<sup>e</sup> pourcentile  $\rightarrow$  0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  50<sup>e</sup> et  $\leq$  60<sup>e</sup> pourcentile  $\rightarrow$  50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $>$  60<sup>e</sup> pourcentile  $\rightarrow$  100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(8) Acquisition par palier comme suit [MAU] :

- $<$  80 % de la cible  $\rightarrow$  0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  80 % et  $<$  90 % de la cible  $\rightarrow$  30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  90 % et  $<$  100 % de la cible  $\rightarrow$  50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  100 % de la cible  $\rightarrow$  100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(9) Acquisition par palier comme suit [RSE] :

- $<$  80 % de la cible  $\rightarrow$  0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  80 % et  $<$  90 % de la cible  $\rightarrow$  30 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  90 % et  $<$  100 % de la cible  $\rightarrow$  50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- $\geq$  100 % de la cible  $\rightarrow$  100 % de l'attribution sur cet Indicateur



#### 4.2.3.4 Tableau AMF n° 9 : Dix premières attributions d'options aux bénéficiaires salariés non mandataires sociaux du Groupe et dix premières levées réalisées par des bénéficiaires salariés non mandataires sociaux

Options attribuées entre le 1 <sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023			
	Options attribuées sur l'exercice clos le 31/03/23 aux dix salariés non-mandataires sociaux, pour lesquels le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	–	–	–

Options levées entre le 1 <sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023			
	Options levées sur l'exercice clos le 31/03/23 par les dix salariés non-mandataires sociaux, pour lesquels le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	Prix moyen pondéré	Plan n°
			Date d'échéance
Information globale toutes sociétés du Groupe confondues	–	–	–

1

2

3

4

5

6

7

8

9

#### 4.2.3.5 Tableau AMF n° 10 : Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2023

AG	27/06/18	27/06/18	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19	02/07/19
CA	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20	01/07/20	29/10/20	08/12/20	10/02/21	07/04/21	
Conditions de performance	(1)	(1) (2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Nombre d'attributaires	28	2 288	8	4	35	2 576	8	75	3	72	
Dirigeants mandataires sociaux											
Yves Guillemot, PDg	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Christian Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Date d'acquisition des actions	15/05/23	03/07/23	18/09/23	12/12/23	13/02/24	01/07/24	29/10/24	09/12/24	10/02/25	07/04/25	

Période de conservation	N/A	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	41 097	876 828	5 901	2 954	32 275	966 574	4 088	59 980	1 147	66 818	
Nombre cumulé d'actions annulées	5 708	302 688	3 690	2 596	18 992	320 853	2 972	23 300	358	18 964	
Solde au 31/03/23	35 389	574 140	(2)(3)	2 211	358	13 283	645 721	1 116	36 680	789	47 854

(1) 100 % soumis à des objectifs individuels de performance liés au poste de chaque bénéficiaire

(2) Le Conseil d'administration du 16/05/23 a constaté que ce plan n'ouvrirait droit qu'à attribution définitive d'un tiers (objectifs individuels atteints) par suite de la non-atteinte des 2 autres conditions de performance (Membres du Comité exécutif - Plan du 02/07/19 : 2 bénéficiaires) :

- 1/3 conditionnés à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe Non-IFRS (avec acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices
- 1/3 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
- 1/3 conditionnés à objectifs individuels (Cf. (1)) appréciés sur 4 ans

(3) Livraison par anticipation de 123 actions ordinaires aux ayants droit d'un bénéficiaire en application des dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce

(4) Salariés (hors membres du Comité exécutif/hors Dirigeants mandataires sociaux)

(5) Plan du 07/12/21 : membres du Comité exécutif (2 bénéficiaires) et Dirigeants mandataires sociaux (5 bénéficiaires) :

- 60 % conditionnés à l'atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans
  - 20 % conditionnés à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 exercices
  - 20 % conditionnés à l'atteinte d'un indicateur « RSE » (réduction de l'intensité carbone du Groupe) (avec une acquisition par palier) évaluée sur 3 ans
- (6) 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

(7) 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

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	05/07/22
30/06/21 (1)	28/10/21 (1)	07/12/21 (1) (5)	23/02/22 (1)	12/04/22 (1)	05/07/22 (1)	27/10/22 (1)	06/12/22 (1) (6) (7)	01/02/23 (1)	30/03/23 (1)
2 756	40	40	24	5	2 516	5	17	19	2
N/A	N/A	20 263	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
N/A	N/A	1 705	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
4 ans	2 ans (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (1/3) <sup>(4)</sup> 3 ans (1/3) <sup>(4)</sup> 4 ans (1/3) <sup>(4)</sup>	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 (1/3) 3 ans (1/3) 4 ans (1/3)	2 ans (50%) 3 ans (50%)	2 ans (50%) <sup>(4)</sup> 3 ans (50%) <sup>(4)</sup> ----- 3 ans <sup>(6)</sup> ----- 4 ans <sup>(7)</sup>	2 ans (50%) 3 ans (50%)
30/06/25	30/10/23 28/10/24 28/10/25	07/12/23 <sup>(4)</sup> 09/12/24 <sup>(4)</sup> 08/12/25 <sup>(4)</sup>	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	06/12/24 <sup>(4)</sup> 08/12/25 <sup>(4)</sup> ----- 08/12/25 <sup>(6)</sup> ----- 07/12/26 <sup>(7)</sup>	03/02/25 02/02/26	31/03/25 30/03/26
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
1 239 402	60 444	105 996	26 045	5 572	1 305 034	8 251	127 435	57 923	15 286
268 879	21 303	17 839	3 248	3 417	103 969	3 243	0	0	0
970 523	39 141	88 157	22 797	2 155	1 201 065	5 008	127 435	57 923	15 286

#### 4.2.3.6 Tableau AMF n° 8 : Récapitulatif des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2023

Plan	Plan 38	Plan 39	Plan 40
AG	23/09/15	23/09/15	27/06/18
CA	13/04/18	27/06/18	27/06/18
Nombre de bénéficiaires	2	4	56
Nombre attribué	11 500	19 579	188 454
dont Dirigeants mandataires sociaux			
Yves Guillemot, PDg	N/A	N/A	N/A
Claude Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A
Michel Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A
Gérard Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A
Christian Guillemot, DGd	N/A	N/A	N/A
Ouverture	13/04/19	27/06/19	27/06/19
Date d'expiration	12/04/23	26/06/23	26/06/23
Prix de souscription ou d'achat (sans décote)	73,86 €	94,58 €	94,58 €
Modalités d'exercice	25 % par an à compter du 13/04/19	25 % par an à compter du 27/06/19	25 % par an à compter du 27/06/19
Nombre d'options exercées depuis l'attribution et jusqu'au 31/03/23	0	0	0
Nombre d'options annulées ou caduques depuis l'attribution	1 500	4 659	57 028
Nombre d'options restantes au 31/03/23	10 000	14 920	131 426

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 42 (Cf. 2) et 46 : 2 bénéficiaires) et les Dirigeants mandataires sociaux (Plan 47 : 5 bénéficiaires), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4<sup>e</sup> année du plan

(2) Solde au 16/05/23 : 178 314 : Le Conseil d'administration du 16/05/23 a constaté que ce plan n'ouvrait pas droit à attribution définitive par suite de la non-atteinte de conditions de performance (Plan 42 – 2 membres du Comité exécutif), portant sur :

- 50 % de l'acquisition conditionnée à l'atteinte d'un EBIT moyen Groupe Non-IFRS apprécié sur 3 exercices, avec une acquisition par palier comme suit :
  - < 80 % EBIT moyen Groupe → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
  - ≥ 80 % et < 90 % EBIT moyen Groupe → 30 % de l'attribution sur cet Indicateur
  - ≥ 90 % et < 100 % EBIT moyen Groupe → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
  - ≥ 100 % EBIT moyen Groupe → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

- 50 % de l'acquisition conditionnée au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index apprécié sur 3 ans, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 50<sup>e</sup> pourcentile → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 50<sup>e</sup> et ≤ 60<sup>e</sup> pourcentile → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- > 60<sup>e</sup> pourcentile → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

(3) Plan 46 (2 membres du Comité exécutif), 100 % de l'acquisition conditionnée :

- au positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index évaluée sur 3 ans
- à la croissance des MAU appréciée sur 3 exercices
- à la croissance de la diversité F/H des équipes (RSE) appréciée sur 3 exercices

(4) Plan 47 (5 Dirigeants mandataires sociaux), l'acquisition est conditionnée :

- pour 60 % sur la base du positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index évaluée sur 3 ans, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 50<sup>e</sup> pourcentile → 0 % de l'attribution sur cet Indicateur
- ≥ 50<sup>e</sup> et ≤ 60<sup>e</sup> pourcentile → 50 % de l'attribution sur cet Indicateur
- > 60<sup>e</sup> pourcentile → 100 % de l'attribution sur cet Indicateur

- pour 20 % sur la base de la croissance des MAU appréciée sur 3 exercices, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 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

- pour 20 % sur la base de la croissance de la diversité F/H des équipes (RSE) sur 3 exercices, avec une acquisition par palier comme suit :

- < 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

Plan 42	Plan 45	Plan 46	Plan 47	Plan 48
27/06/18	27/06/18	02/07/20	02/07/20	02/07/20
02/07/19	01/07/20	02/07/20	08/12/20	07/04/21
62	62	2	6	1
330 678	271 629	60 821	55 673	4 009
N/A	N/A	N/A	36 716 <sup>(4)</sup>	N/A
N/A	N/A	N/A	3 097 <sup>(4)</sup>	N/A
N/A	N/A	N/A	3 097 <sup>(4)</sup>	N/A
N/A	N/A	N/A	3 097 <sup>(4)</sup>	N/A
N/A	N/A	N/A	3 097 <sup>(4)</sup>	N/A
02/07/20			08/12/21	
02/07/23 <sup>(1) (2)</sup>	01/07/21	02/07/24 <sup>(1) (3)</sup>	08/12/24 <sup>(1) (4)</sup>	07/04/22
01/07/24	30/06/25	01/07/25	07/12/25	06/04/26
France 69,55 €	France 68,45 €	France 68,59 €	77,76 €	66,94 €
Monde 69,70 €	Monde 73,40 €	Monde 76,50 €		
25 % par an à compter du 02/07/20	25 % par an à compter du 01/07/21	25 % par an à compter du 02/07/24 <sup>(1) (3)</sup>	25 % par an à compter du 08/12/21	25 % par an à compter du 07/04/22
02/07/23 <sup>(1) (2)</sup>			08/12/24 <sup>(1) (4)</sup>	
11 010	0	0	0	0
91 136	54 657	0	0	0
228 532 <sup>(2)</sup>	216 972	60 821	55 673	4 009





# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

<b>5.1</b>	<b>GOVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</b>	<b>130</b>	<b>5.4.6</b>	Ubisoft s'engage pour répondre aux crises humanitaires	<b>160</b>
<b>5.1.1</b>	Les valeurs Ubisoft et la stratégie de responsabilité sociétale	130	<b>5.5</b>	<b>OPTIMISER NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL</b>	<b>160</b>
<b>5.1.2</b>	Organisation	130	<b>5.5.1</b>	Risques liés à l'environnement	160
<b>5.1.3</b>	Relations avec les parties prenantes	132	<b>5.5.2</b>	L'engagement d'Ubisoft de contribuer à la neutralité carbone	161
<b>5.1.4</b>	Les enjeux prioritaires, les risques et les opportunités RSE	133	<b>5.5.3</b>	L'impact environnemental d'Ubisoft en 2022	161
<b>5.2</b>	<b>PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE JEU QUI ENRICHIT LA VIE DES JOUEURS AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT</b>	<b>137</b>	<b>5.5.4</b>	Influencer positivement	168
<b>5.2.1</b>	Risques et opportunités associés à l'usage du jeu	137	<b>5.6</b>	<b>GESTION ÉTHIQUE DU BUSINESS</b>	<b>174</b>
<b>5.2.2</b>	Développer l'impact positif de nos jeux au-delà du pur divertissement	137	<b>5.6.1</b>	Le Plan de vigilance	174
<b>5.2.3</b>	Assurer à nos joueurs et joueuses un environnement protégé pour une expérience de jeu positive	139	<b>5.6.2</b>	Démarche d'achats responsables	178
<b>5.3</b>	<b>AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE</b>	<b>142</b>	<b>5.6.3</b>	Lutte contre l'évasion fiscale	178
<b>5.3.1</b>	Risques, opportunités et perspectives liés à nos talents	142	<b>5.7</b>	<b>NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL</b>	<b>179</b>
<b>5.3.2</b>	Attirer, conserver et engager les meilleurs talents	144	<b>5.7.1</b>	Référentiel d'indicateurs	179
<b>5.3.3</b>	Assurer un environnement de travail sûr, respectueux et inclusif	148	<b>5.7.2</b>	Période de reporting	179
<b>5.3.4</b>	« Future of work »	152	<b>5.7.3</b>	Périmètre de reporting	179
<b>5.4</b>	<b>CONTRIBUTION SOCIÉTALE</b>	<b>153</b>	<b>5.7.4</b>	Changement de méthode/modalité par rapport à l'exercice précédent	179
<b>5.4.1</b>	Risques et opportunités de la contribution sociétale du Groupe	153	<b>5.7.5</b>	Indicateurs jugés non pertinents par le Groupe ne faisant pas l'objet d'un développement particulier dans la DPEF	180
<b>5.4.2</b>	Ubisoft s'engage à contribuer à une société plus durable et plus inclusive	153	<b>5.7.6</b>	Principe de reporting	180
<b>5.4.3</b>	Ubisoft favorise l'accès à la culture, au divertissement et à la technologie pour tous et toutes	154	<b>5.7.7</b>	Précisions méthodologiques sur les indicateurs	181
<b>5.4.4</b>	Ubisoft soutient une croissance durable et inclusive dans l'industrie du jeu vidéo	155	<b>5.7.8</b>	Limites méthodologiques des indicateurs	182
<b>5.4.5</b>	Ubisoft crée des opportunités éducatives pour développer des compétences numériques professionnelles pour les jeunes issus de la diversité et les femmes	158	<b>5.8</b>	<b>RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>183</b>

## 5.1 GOUVERNANCE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

### 5.1.1 LES VALEURS UBISOFT ET LA STRATÉGIE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Ubisoft s'engage à développer un impact positif et durable pour ses parties prenantes, tant internes qu'externes. Cette stratégie s'inscrit dans une démarche centrée sur la raison d'être du Groupe, démarrée en 2021.

Ce projet, basé sur l'ADN de l'entreprise, a permis à Ubisoft de progresser sur la voie d'un alignement entre la stratégie de l'entreprise avec les engagements RSE.

Ce travail a commencé par un processus collectif et itératif mené en interne et qui a permis d'arriver à une formulation de la raison d'être et des valeurs du Groupe, pour rendre plus explicite l'identité de l'entreprise, et ce que Ubisoft souhaite vivre et faire vivre à l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices et joueurs et joueuses.

Ce travail de formalisation était essentiel pour définir une base commune mais ce qui compte, c'est la réalité quotidienne, la manière dont ces valeurs et cette raison d'être s'incarnent et se vivent chaque jour au sein d'Ubisoft. C'est à cela que nous travaillons aujourd'hui à travers une communauté d'ambassadeurs, d'ambassadrices et de leaders et le déploiement d'un site intranet rassemblant une grande diversité de témoignages de nos collaborateurs et collaboratrices.

En parallèle, Ubisoft pose les bases de la mise en œuvre concrète et opérationnelle de la raison d'être et des valeurs dans l'ensemble des activités, en commençant par la stratégie éditoriale et la philosophie managériale et organisationnelle. Progressivement, nous alignons l'ensemble de nos processus RH (recrutement, onboarding, EVP, modèle de leadership, etc...) à ces nouvelles valeurs, en veillant toujours à assurer une bonne articulation entre les valeurs exprimées par nos studios en local et celles du Groupe. En outre, des groupes de travail avec les Directeurs créatifs et Directrices créatives ont été mis en place pour leur permettre d'exprimer la raison d'être Ubisoft en termes de vision créative et d'expérience de jeu. Enfin nous avons démarré un travail d'alignement stratégique avec le COMEX autour de cette raison d'être.

L'ensemble de ces initiatives constitue les fondations de notre démarche d'alignement de notre raison d'être et de nos valeurs avec notre démarche RSE.

### 5.1.2 ORGANISATION

La gestion opérationnelle du développement durable au sein d'Ubisoft est confiée à la fonction **Purpose**, qui est chargée de développer, coordonner et/ou piloter l'ensemble des activités et projets menés par le Groupe en réponse aux principaux enjeux matériels identifiés.

L'équipe **Purpose** comporte, entre autres, des équipes dédiées à la gestion des principaux enjeux RSE, dont : la gestion des activités de mécénat et d'ancrage territorial, confiée au service **Mécénat** ; la gestion de la stratégie environnementale du Groupe et des initiatives associées, sous la responsabilité de l'équipe **Sustainability** ; et enfin, l'évaluation et le suivi des impacts de l'ensemble des activités RSE d'Ubisoft, sous la responsabilité de l'équipe **Impact**.

En ce qui concerne la gestion des questions RSE, le Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale (RSE) a été instauré par le Conseil d'administration en 2018. Il a pour mission d'examiner la stratégie et le plan d'actions en matière de RSE au niveau du Groupe et de proposer, s'il le juge opportun, des

recommandations à cet égard. Il vérifie en outre les informations à faire figurer dans le Document d'Enregistrement Universel relatives à la RSE, soumis au Conseil d'administration en application des lois et règlements en vigueur. Le fonctionnement, l'organisation ainsi que les missions du Comité RSE (Cf. 4.1.2.4) sont définies en annexe au règlement intérieur du Conseil d'administration (Cf. 4.1.2.1).

Sur l'exercice 2022/2023 comme sur les exercices précédents, le Comité RSE a proposé des indicateurs de performance extra-financiers « RSE » dans le cadre de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et de la rémunération variable pluriannuelle (LTI) <sup>(1)</sup> de l'ensemble des Dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2023/2024, indexés sur l'atteinte d'objectifs liés aux enjeux de responsabilité sociétale définis comme prioritaires pour le Groupe <sup>(2)</sup>. Les autres sujets traités par le Comité RSE au cours de l'exercice 2022/2023 sont présentés au 4.1.2.4.

<sup>(1)</sup> Attribution d'instruments tels que des Actions de performance ou plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions

<sup>(2)</sup> Voir section 4.2 Rémunération des mandataires sociaux

Les critères proposés sont résumés dans le tableau ci-dessous. Les enjeux prioritaires sont ainsi couverts et continuent à faire l'objet d'un suivi dans la durée.

Critère RSE dans la rémunération du PDg	Sous indicateurs	Cible	Année d'évaluation de la cible	Renvoi pour détails
Protection des joueurs	GDPR	Assurer la protection des données personnelles des joueurs en renforçant les moyens de contrôle offerts aux joueurs et joueuses sur l'utilisation de leurs données au-delà du territoire d'application du GDPR.	31 mars 2020	DPEF FY20 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
	Score réputation sanction	Mettre en place le service réputation-sanction permettant de limiter la toxicité en ligne.	31 mars 2020	DPEF FY20 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
	Protection des jeunes joueurs sur PC	Mise en place au niveau monde d'un programme de protection des jeunes joueurs pour les jeux gratuits (FTP) dont le rating est inférieur à ESRB.	31 mars 2021	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
	Protection des jeunes joueurs sur mobile	Mise en place d'un « age gate » sur les nouveaux jeux mobiles dont le public visé est mineur dans l'objectif de les protéger en désactivant par défaut certaines fonctionnalités.	31 mars 2021	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.3.2 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience positive
Agir en employeur responsable	Respect et qualité de vie au travail	Plan d'action composé de 3 axes majeurs : l'écoute des équipes, la formation des managers et des collaborateurs au « respect au travail » et l'évaluation des collaborateurs sur l'exemplarité de leurs comportements. Le bien-être des équipes est mesuré au travers de 3 dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement par le Groupe accompagné d'un partenaire externe. Les trois dimensions choisies pour cet indicateur sont l'engagement, la diversité & inclusion, et le respect.	31 mars 2022 31 mars 2023	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.4.3. Garantir un environnement de travail respectueux et sécurisant pour tous
	Augmenter la diversité de genre	Atteindre 24 % de femmes dans les équipes.	31 mars 2023	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.4.2.1 Renforcer la diversité et l'inclusion au sein de nos équipes
	Engagement des salariés	Atteindre un score de +1.5 point par rapport au score de l'enquête de FY23.	31 mars 2024	DPEF FY23 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux
Optimiser l'impact environnemental	Réduction de l'intensité carbone	Réduction l'intensité de carbone par employé de 8,8 % par rapport à 2019. Réduction de l'intensité de carbone par employé de 10,8 % par rapport à 2019.	31 décembre 2023 31 décembre 2024	DPEF FY21 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux DPEF FY21 – 5.6.2 l'engagement d'Ubisoft pour la neutralité carbone
	Remplir son engagement auprès de la Science Based Targets initiative	Réduire les émissions de scope 1 et 2 de 42 % par rapport à l'année civile 2020. Atteindre une proportion de deux tiers de nos fournisseurs (en dépenses) engagés sur une trajectoire de réduction carbone validée par la Science.	31 octobre 2026	DPEF FY23 – 4.2 Rémunérations des mandataires sociaux

### 5.1.3 RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe considère comme partie prenante toutes les personnes ou les organisations impliquées de manière directe ou indirecte par l'activité de la société.

Grâce à ce dialogue, Ubisoft est en mesure d'obtenir des informations importantes sur son environnement et l'impact de ses activités. Le Groupe peut ainsi améliorer sa compréhension,

répondre aux attentes et aux intérêts de ses parties prenantes et identifier les enjeux sur lesquels renforcer son engagement.

Ubisoft entretient un dialogue constant avec ses parties prenantes, et établit une relation durable et respectueuse des intérêts de chacun. Les principales modalités de dialogue avec ces parties prenantes se présentent comme suit :

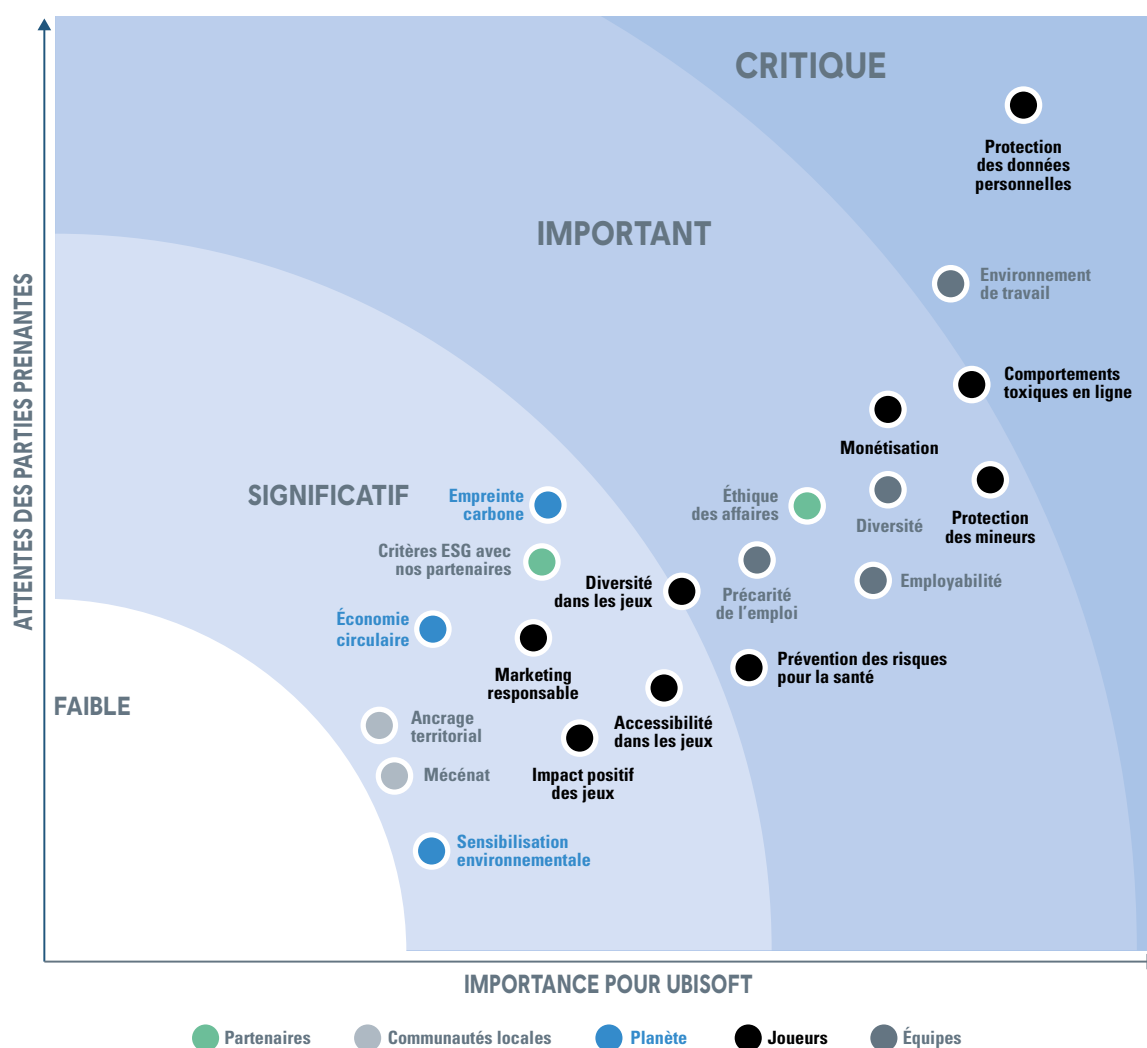
Partie Prenante	Modalités du Dialogue
Clients	■ Communication en ligne (pour les jeux en ligne)
	■ Réunions de consommateurs (focus groupes)
	■ Publication des informations relatives à nos produits
	■ Rencontres lors de tournées produits ou d'événements de l'industrie
	■ Tournois <i>eSport</i> (Invitational R6), Partenariat Olympique <i>Just Dance</i> <sup>®</sup>
Fournisseurs	■ Ubisoft club, programme « star players »
	■ Rencontres acheteurs/fournisseurs
Actionnaires et investisseurs	■ Processus de qualification des fournisseurs
	■ Conférences de présentation des résultats, rencontres et réunions plénières
Employé-e-s	■ Enquêtes Groupe et locales de satisfaction sur le bien-être au travail
	■ Dialogue social avec les organes de représentation du personnel (si applicable selon la réglementation locale)
	■ Organisation d'« Exec talks » au niveau du Groupe et de « townhalls » locaux
Centres de recherche	■ Démarche collaborative, création et participation à des programmes de R&D, chaires universitaires, open innovation
Communautés, ONG	■ Partenariats avec des ONG et/ou des associations locales
Entreprises locales	■ Partenariats avec des entreprises locales (commerces de proximité...)
État, organisation publique...	■ Participation à des groupes de travail sur les enjeux de notre industrie
	■ Rencontres locales avec les mairies ou les entités gouvernementales locales

### 5.1.4 LES ENJEUX PRIORITAIRES, LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS RSE

La matrice de matérialité réalisée en décembre 2019 avec l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé, a permis à l'entreprise d'enrichir les enjeux de responsabilité sociétale identifiés en interne avec les attentes de son écosystème de parties prenantes. La méthodologie utilisée pour définir la matrice a été basée sur un questionnaire commun d'évaluation de la criticité des impacts sociétaux d'Ubisoft, adressé à une sélection de partenaires, joueurs et joueuses, équipes et au management de l'entreprise. Afin d'assurer une égale prise en compte des 4 catégories de parties prenantes, les scores consolidés de chaque partie prenante ont été considérés pour un poids équivalent dans la matrice finale.

Afin de renforcer ses plans d'actions, Ubisoft a réalisé sur l'exercice 2022 une analyse des risques externes avec un cabinet spécialisé. Les résultats sont fournis en 5.6 avec le Plan de vigilance. Les résultats de cette analyse, corrélés aux conclusions de la matrice de matérialité et de l'évaluation des risques du Groupe (c. 3.1), ont permis d'identifier les principaux risques et opportunités RSE pour Ubisoft. Ces risques et opportunités sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

#### MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Ainsi, le plan du présent rapport reflète-t-il l'ensemble des démarches engagées pour répondre à ces enjeux sociétaux matériel pour Ubisoft.

L'année fiscale 2023 a permis la continuité des actions engagées précédemment, aussi bien pour la protection des joueurs et joueuses, que le respect au travail ou l'impact environnemental, afin de renforcer leur impact dans la durée.

## ENJEUX RSE MATÉRIELS POUR UBISOFT ET RISQUES ASSOCIÉS

	Enjeux	Risques associés et opportunités	Engagements	Références
Joueurs	Protection des données personnelles	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fraude</li> <li>■ Piratage</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être reconnu comme un éditeur qui place la protection des données au cœur de sa stratégie</li> <li>■ Gagner la confiance des joueurs et joueuses et en attirer de nouveaux.elles</li> </ul>	Garantir une collecte et un usage responsable et transparent des données personnelles	5.2 & 5.6
	Comportements toxiques en ligne	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs et joueuses</li> <li>■ Harcèlement qui peut dégrader l'expérience dans le jeu</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être perçu comme un acteur majeur dans la lutte contre les comportements inappropriés dans les jeux en ligne</li> </ul>	Assurer un environnement de jeu protégé aux joueurs et joueuses	3.1 & 5.2
	Protection des mineurs	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atteinte à la sensibilité</li> <li>■ Comportements inappropriés dans les communautés en ligne</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bénéfice réputationnel</li> <li>■ Être reconnu comme un éditeur qui propose un environnement de jeu sécurisé pour les mineur.e.s</li> </ul>	Ubisoft s'engage à protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge	5.2
	Monétisation	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dénaturer l'expérience de jeu</li> <li>■ Réputationnel</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impact réputationnel positif</li> <li>■ Attirer de nouveaux.elles joueurs et joueuses</li> </ul>	Adopter des politiques de monétisation et d'engagement qui respectent l'expérience des joueurs et joueuses et qui soient durables sur le long terme	5.2



	Enjeux	Risques associés et opportunités	Engagements	Références
Équipes	Environnement de travail	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Départ de talents</li> <li>■ D'altérer l'attractivité d'Ubisoft dans un secteur déjà très concurrentiel</li> <li>■ Comportements inappropriés</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire de notre environnement de travail un facteur d'attractivité et de rétention des talents</li> </ul>	<b>Garantir un environnement de travail respectueux et sécurisant pour toutes et tous</b>	3.1 & 5.3
	Diversité et inclusion	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manque d'attractivité</li> <li>■ Turnover au sein des équipes</li> <li>■ Comportements inappropriés</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se positionner comme un employeur qui intègre des profils variés tout en assurant la performance et la cohésion des équipes</li> <li>■ Favoriser la créativité et l'innovation</li> </ul>	<b>Ubisoft encourage la diversité et l'inclusion au sein des équipes dans l'optique de créer un environnement de travail sain et inclusif et encourager la créativité grâce à l'apport de points de vue divers</b>	5.3
	Employabilité	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des collaborateurs et collaboratrices à la pointe des dernières compétences du marché tout au long de leur vie professionnelle</li> <li>■ Fidéliser les talents</li> </ul>	<b>Former ses équipes afin d'assurer à ses salariés et salariées des compétences clés pour la suite de leur carrière</b>	3.1 & 5.3
Partenaires	Éthique des affaires	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Non-conformité réglementaire</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être reconnu comme un acteur respectueux avec ses partenaires</li> <li>■ Développer des partenariats long terme avec ses partenaires</li> </ul>	<b>Ubisoft s'engage à respecter toutes les réglementations et lois en vigueur concernant l'éthique des affaires</b>	5.6

	Enjeux	Risques associés et opportunités	Engagements	Références
Planète	<b>Empreinte carbone</b>	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impact des aléas climatiques</li> <li>■ Raréfaction croissante de certains métaux nécessaires à la construction des consoles et matériel informatique</li> <li>■ Contraintes de la transition énergétique sur les certains modes de jeu très énergivores</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se positionner comme un leader pour réduire notre impact carbone dans le monde du jeu vidéo</li> <li>■ Attirer de nouveaux investisseurs sensibles à notre engagement environnemental</li> <li>■ Attirer de nouveaux employé.e.s sensibles à la cause environnementale</li> </ul>	<b>Ubisoft s'engage à contribuer à la neutralité carbone</b>	5.5
	<b>Sensibilisation environnementale</b>	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Détérioration de la marque employeur</li> <li>■ Non-atteinte des objectifs de réduction carbone fixés</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attirer de nouveaux profils de collaborateurs, collaboratrices, de joueurs et de joueuses, sensibles aux thématiques environnementales</li> <li>■ Être perçu comme un leader sur l'environnement dans le secteur du JV ou de l'entertainment</li> <li>■ Participer aux efforts pour atteindre la neutralité carbone en sensibilisant nos équipes, nos partenaires et nos joueurs et joueuses</li> </ul>	<b>Ubisoft s'engage à participer à la prise de conscience de ses équipes quant à leur impact environnemental</b>	5.5

## 5.2 PROPOSER UNE EXPÉRIENCE DE JEU QUI ENRICHIT LA VIE DES JOUEURS AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT

### 5.2.1 RISQUES ET OPPORTUNITÉS ASSOCIÉS À L'USAGE DU JEU

Des questions telles que la protection des données des joueurs, les comportements toxiques en ligne, la protection des mineurs et la santé physique et psychologique des joueurs sont centrales dans le développement et la promotion des jeux vidéo. Dans ce contexte, Ubisoft est amené à anticiper et à répondre à l'émergence de nouvelles thématiques liées à l'expérience de ses joueurs et joueuses. Celles-ci peuvent engendrer de nouveaux risques et opportunités à impacts positifs ou négatifs sur ses activités.

En ce qui concerne la **protection des données personnelles**, malgré toutes les précautions adoptées par Ubisoft et une volonté très forte de protéger les joueurs et joueuses, ses partenaires et ses employé-e-s, les risques inhérents à la collecte et au traitement des données personnelles existent. En particulier, les risques de fraude, de piratage ou de faille de sécurité des systèmes informatiques peuvent entraîner la perte et/ou le vol de données confidentielles et donner lieu à des poursuites de la part des personnes impliquées. Par ailleurs l'importance accordée par le Groupe à la protection des données personnelles permet à Ubisoft de gagner la confiance de ses joueurs et joueuses et d'être reconnu comme un éditeur qui place la protection des données au cœur de sa stratégie.

Une autre question d'actualité pour Ubisoft est la gestion des **comportements toxiques en ligne**. Avec le développement du contenu des jeux en ligne et le succès des jeux multijoueurs, on assiste également à une forte croissance des comportements toxiques. Ces derniers entraînent d'une part le risque d'altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs en raison de comportements de triche (cheat), de l'autre le risque de harcèlement entre joueurs peut dégrader de façon significative

l'expérience de jeu. En adressant proactivement ces problèmes, Ubisoft peut se positionner en tant que leader innovant dans la lutte contre les comportements inappropriés dans les jeux.

Outre les risques inhérents aux comportements toxiques en ligne, il convient également d'aborder la **protection des mineur-e-s**. En effet, le marché des jeux vidéo s'adresse à un public très large et hétérogène, qui comprend entre autres des joueurs et joueuses mineur-e-s. En tant que développeur et distributeur de jeux vidéo, Ubisoft doit faire face au risque d'exposer ces joueurs et ces joueuses à des contenus ou des mécaniques de jeux inappropriés, et susceptibles de porter atteinte à leur sensibilité. En outre, de nombreux jeux intègrent une composante de collaboration et de communication avec d'autres joueurs et joueuses en ligne. Ubisoft est donc appelé à développer des outils appropriés pour protéger ses joueurs et joueuses mineur-e-s des comportements toxiques et inappropriés dans ses communautés en ligne et à informer sur les contenus et mécaniques des jeux pouvant les toucher. Dans ce contexte, Ubisoft a l'opportunité de se positionner comme un éditeur qui propose un environnement de jeu sécurisé pour les mineur-e-s.

Enfin, déployer des **stratégies de monétisation** inappropriées peut faire émerger le risque de dénaturer l'expérience de jeu et d'entacher profondément la réputation des entreprises. L'industrie des jeux vidéo a notamment subi au cours de l'année une pression médiatique et réglementaire liée à la question de la monétisation dans les produits. Ubisoft a ainsi l'opportunité de se positionner comme un acteur responsable par sa stratégie de monétisation.

### 5.2.2 DÉVELOPPER L'IMPACT POSITIF DE NOS JEUX AU-DELÀ DU PUR DIVERTISSEMENT

En tant qu'éditeur de jeu vidéo, apporter une expérience de jeu positive est un enjeu fondamental qui s'inscrit dans notre vision sociétale. Ubisoft souhaite proposer des jeux de plus en plus inclusifs, qui permettent aux joueurs et joueuses d'acquérir des connaissances et compétences au-delà du pur divertissement et d'exprimer leur créativité dans nos mondes virtuels.

Pour répondre à cet enjeu, des prototypes sont réalisés et des ateliers et présentations sont organisés tout au long de l'année pour sensibiliser les équipes de développement et leur permettre d'intégrer de plus en plus de connaissances (interactions sociales, diversité, inclusion, accessibilité...), et de développer des mécanismes permettant une augmentation de l'impact positif par le jeu. Toutefois, cette décision d'intégration appartient à chaque équipe de production et doit trouver sa place dans la cohérence du monde choisi par l'équipe. En conjonction avec le « Positive Entertainment Track » de l'édition 2021-2022 de l'Ubisoft Entrepreneurs Lab, l'équipe Positive Play a réalisé des prototypes illustrant comment le jeu et certaines technologies innovantes de capture, accessibles à tous et toutes depuis un téléphone portable, pourraient permettre à chacun ou chacune de s'exprimer davantage et de faire preuve de créativité.

#### Acquérir des connaissances et des compétences

Ubisoft développe ses produits avec la conviction que les jeux, au-delà du fun et des émotions, peuvent influencer positivement et enrichir la vie des joueurs et joueuses. En effet, le jeu favorise la découverte de l'histoire (l'Égypte ancienne dans *Assassin's Creed Origins*®, la Grèce antique dans *Odyssey*, les Vikings dans *Valhalla*). Le jeu favorise aussi l'apprentissage de nouvelles compétences (la guitare avec *Rocksmith+*, la programmation avec *The Lapins Crétins : Apprends à Coder !*), la sociabilisation et le développement du leadership (jeux en ligne par équipe comme *Rainbow Six Siege*) ou l'activité physique (*Just Dance*®).

Un exemple de cette combinaison entre fun, émotion et capacité à influencer positivement les joueurs et joueuses est *Valiant Hearts: Coming home*. Sorti en 2023, ce deuxième chapitre de la saga multi-récompensée *Valiant Hearts* apporte un éclairage humaniste fort sur la Première Guerre mondiale et les souffrances qu'elle a engendrées. Grâce à un travail rigoureux de reconstitution historique, mené en collaboration avec de nombreux experts, il offre la possibilité de découvrir de nouveaux détails sur l'un des événements les plus marquants de l'histoire moderne. En outre, ce nouvel épisode, en suivant l'histoire de la brigade Harlem Hellfighters, ajoute un regard précis sur le traitement des soldats de couleur, et le racisme systémique de l'époque.

## Sortir des stéréotypes en développant des personnages riches et complexes cohérents avec nos univers qui tendent à refléter la diversité du monde qui nous entoure

Ubisoft s'engage à faire progresser l'inclusion dans ses jeux, qu'il s'agisse des mondes que nous créons, des histoires que nous racontons ou des personnages que nous représentons. Nous nous engageons à nourrir et responsabiliser les équipes afin de faire progresser l'inclusion dans nos jeux et nos contenus, conformément à notre mission d'enrichir la vie des joueurs et joueuses.

Pour cela, le département Global Diversity, Inclusion and Accessibility, s'est doté en 2022 d'une équipe Inclusive Games and Content. Cette équipe travaille en étroite collaboration à la fois avec le Top Management et le Global Creative Office sur la stratégie et les objectifs, mais aussi opérationnellement avec les équipes de développement, celles en charge des marques et du marketing, ainsi que les services de communication. Ayant un portefeuille large de marques et de projets aux besoins différents, l'équipe Inclusive Games and Content a pour mandat d'apporter à ces différentes équipes un accompagnement sur mesure adapté aux spécificités et aux besoins de leur projet.

Ubisoft s'attache à faire de la diversité et de l'inclusion un élément clé du processus créatif, qui commence dès la phase de conception et se poursuit tout au long du cycle de développement du jeu, avec des mises à jour fréquentes. Pour cela, les équipes de développement sont accompagnées en fonction de leurs besoins spécifiques. Cela peut être par le biais de points de contact réguliers, de recommandations, du partage de meilleures pratiques et de collaborations avec des experts de premier plan en matière d'inclusion. Cela a notamment été le cas concernant l'équipe créative qui a développé *Valiant Hearts: Coming Home*, sorti en 2023.

Depuis 2021, les équipes de développement ont à leur disposition une plateforme leur permettant de faire analyser les contenus de leurs jeux sous le prisme de la Diversité et de l'Inclusion. Cet outil permet de s'assurer de la représentativité du contenu et du respect des cultures, en le soumettant à un public interne qui peut donner son avis et faire des recommandations aux équipes de production.

Ces efforts ont pu voir des premiers résultats significatifs. *Just Dance 2023* a été récompensé lors des « Game Accessibility Awards » pour la Meilleure représentation de personnages en situations de handicap. Plus de 7 ans après son lancement, *Rainbow Six Siege* continue quant à lui d'offrir aux joueurs et joueuses une grande diversité d'agents (plus d'une soixantaine de personnages jouables) aux origines ethniques variées et dont près de la moitié sont des avatars féminins. En août 2021, la saison 6 a de plus vu l'arrivée dans le jeu de la première opératrice transgenre Osa.

## Développer l'accessibilité des jeux aux personnes en situation de handicap

Ubisoft s'engage depuis 2017 en faveur de l'accessibilité, afin d'offrir une expérience de jeu positive et durable à tous les joueurs et joueuses, quelle que soit leur condition physique ou mentale. Cet engagement se concrétise par une stratégie solide à l'échelle du Groupe, fondée sur l'intégration de l'accessibilité dans les processus de développement et de validation du contenu des jeux, par une approche « Accessibility by design ». Grâce à cette vision, l'accessibilité est devenue un critère incontournable et essentiel de nos jeux.

Pour mettre en œuvre au mieux cette stratégie, Ubisoft s'appuie sur l'équipe Accessibilité, intégrée au sein du département Global Diversity, Inclusion and Accessibility. Le positionnement central de cette équipe lui permet de travailler en étroite collaboration avec le Top Management et dénote la volonté de faire de l'accessibilité un sujet de première ligne. L'équipe Accessibilité, composée essentiellement de personnes en situations de handicap, vise à assister toutes les équipes du Groupe de manière transverse afin de rendre l'expérience utilisateur accessible de bout en bout. Pour renforcer son engagement, l'équipe Accessibilité a intégré, au cours de l'année, un Accessibility Design Specialist et un nouveau Project Manager.

Le point central du développement de jeux accessibles à tous 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 développeurs 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, Funbikator en Suède) afin de sensibiliser les équipes sur leurs besoins et de coopérer avec elles sur le design des prochains jeux en participant à des tests utilisateurs.

Sur le plan technique, Ubisoft collabore activement avec les développeurs de moteurs de jeux et d'outils externes pour la recherche de solutions qui permettent de faciliter l'intégration des fonctionnalités liées à l'accessibilité. En intégrant de telles fonctionnalités directement dans les outils, Ubisoft gagne en efficacité et engage la production de jeux de plus en plus accessibles pour des joueurs ou joueuses en situation de handicap.

En outre, Ubisoft a développé au fil des années un référentiel interne pour évaluer le niveau d'accessibilité de chaque jeu. Ce référentiel est inspiré de systèmes d'évaluation mis en place par des collectifs de joueurs et joueuses en situation de handicap. Grâce à cet outil, les jeux Ubisoft sont évalués sur une échelle allant de « basique » (possibilité de jouer au jeu, même sans accès à toutes les fonctionnalités, pour un joueur en situation de handicap) à « exceptionnel » (possibilité d'y jouer intégralement) en passant par « intermédiaire » et « avancé », et cela par type de handicap (moteur, cognitif, visuel, auditif).

Enfin, 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-e-s d'accéder à toutes les informations nécessaires pour savoir s'il leur sera possible de jouer au jeu avant de l'acheter.

Toutes ces actions ont permis à Ubisoft d'être à la fois en conformité avec les lois en vigueur mais également d'être reconnu dans l'industrie comme un acteur majeur dans le domaine de l'accessibilité. En effet dès 2019, le Groupe a atteint la mise en conformité avec la loi américaine en application (Communication and Video Accessibility Act), visant à accroître l'accessibilité des services de communication dans les jeux vidéo (chat écrit, vocal, vidéo) aux personnes en situation de handicap.

En termes de reconnaissance de son engagement, Ubisoft est régulièrement nommé lors des cérémonies célébrant les progrès réalisés pour l'accessibilité dans l'industrie. Au cours de l'année 2022, *Rocksmith+* a été récompensé lors des Game Accessibility Awards avec le prix « Best physical/mobility Accessibility ». Ce prix s'ajoute à ceux reçus pour ses jeux AAA en 2020 (*Assassin's Creed Valhalla*, *Watch Dogs Legion* et *Immortals Fenyx Rising*) et 2021 (*Far Cry 6*) lors des « Can I Play That Accessibility Awards ». Ubisoft a également été récompensé pour son engagement sur l'expérience utilisateur de bout en bout, avec le prix « Most accessible gaming event » pour Ubisoft Forward.

Les jeux et expériences Ubisoft sont récompensés, mais les équipes qui travaillent pour améliorer l'accessibilité de nos jeux le sont elles aussi. L'équipe Accessibilité d'Ubisoft a été reconnue pour son expertise à plusieurs reprises ces dernières années, notamment par la « Future Class » de The Game Awards. En 2023, Stacey Jenkins, Accessibility Design Specialist chez Ubisoft a intégré ce classement annuel qui met en lumière 50 personnes inspirantes pour l'avenir du secteur du jeu vidéo.

Enfin, Ubisoft collabore avec tous les acteurs du secteur pour diffuser la culture de l'accessibilité des jeux vidéo. Pendant l'année fiscale 2022/2023, 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) aux Game Developer Conference (GDC) et Game Accessibility Conference (une conférence professionnelle pour l'industrie des jeux, fondée pour faire avancer le domaine de l'accessibilité dans le développement des jeux).

### Favoriser les interactions sociales entre joueurs et joueuses au-delà du jeu et accompagner les professionnels de l'eSport

La pratique du jeu vidéo permet de renforcer ses liens avec ses proches et d'en créer de nouveaux grâce à la coopération, la

compétition et le partage. D'un côté, l'équipe Positive Play effectue d'importants travaux théoriques d'étude et de recherche servant à alimenter la créativité des équipes Ubisoft en mécanismes de jeux favorisant la collaboration et la création entre joueurs et joueuses. De l'autre côté, les « community developers » animent les communautés de joueurs et joueuses, remontent leurs besoins et assurent le lien avec les équipes de développement pour améliorer l'expérience de jeu.

L'organisation de compétitions et de tournois permet de réunir les joueurs et joueuses et de favoriser les interactions sociales. Et même hors du cadre compétitif, nos jeux multi-joueurs en ligne permettent aux joueurs et joueuses de continuer à interagir avec les autres et de garder le contact avec leurs ami-es dans le monde entier.

Côté *eSport*, Ubisoft continue à développer sa scène internationale avec l'organisation de compétitions régulières comme les « Six Invitationals » et les « Majors » pour *Rainbow Six Siege* ainsi que les tournois internationaux pour *Brawlhalla* et un championnat du monde pour *Trackmania*.

Avec l'*eSport*, des joueurs et joueuses deviennent des professionnel-le-s et s'organisent en club avec un coach et des analystes du jeu, ce qui demande une grande rigueur et une forte discipline quotidienne. Ainsi, sur *Rainbow Six Siege*, nous accompagnons les meilleur-e-s au monde à travers leurs clubs et continuons à développer l'écosystème *eSport* autour du jeu pour contribuer à leur professionnalisation.

De plus, au delà des compétitions organisées par le Groupe, Ubisoft s'associe à la Fédération Internationale de Danse et au Comité Olympique pour ajouter *Just Dance* à la liste des catégories défendues lors des premiers Olympics eSports Series 2023 à Singapour. Cette introduction de l'*eSport* aux Jeux Olympiques vient renforcer une discipline au rayonnement grandissant à travers le monde.

## 5.2.3 ASSURER À NOS JOUEURS ET JOUEUSES UN ENVIRONNEMENT PROTÉGÉ POUR UNE EXPÉRIENCE DE JEU POSITIVE

En tant qu'éditeur de jeux vidéo, nous prenons très au sérieux le bien-être de nos joueurs et de nos joueuses et nous souhaitons leur assurer l'expérience de jeu la plus positive possible. Nous sommes à l'écoute de nos communautés et travaillons avec les principaux syndicats professionnels de l'industrie et différentes parties prenantes afin de qualifier les potentiels risques liés à l'environnement du jeu et y apporter des réponses partagées avec l'industrie du jeu vidéo.

### Prévenir les comportements inappropriés dans les communautés en ligne

Ubisoft a la responsabilité de fournir la meilleure expérience de jeu possible à ses joueurs et joueuses. Ainsi, une attention particulière est accordée aux problématiques de toxicité dans les communautés en ligne. Aucune forme de harcèlement, racisme, discrimination, menace, fraude ou triche dans les jeux ou dans les communautés n'est tolérée.

La gestion de ces problématiques est un sujet prioritaire non seulement pour Ubisoft mais pour l'ensemble de l'industrie du jeu vidéo. Cependant, l'évolution rapide des communautés en ligne et la manière dont les joueurs et joueuses interagissent les uns avec les autres rendent difficile de trouver une solution unique à cet enjeu.

Pour cette raison Ubisoft a défini une stratégie d'action holistique fondée sur trois piliers fondamentaux : la **prévention**, la **détection** et l'**intervention**.

Le premier pilier dans la gestion des comportements toxiques et inappropriés dans les communautés en ligne est la **prévention**, par l'éducation des joueurs sur l'impact de leur comportement, d'une part, et de l'établissement de règles claires et partagées par tous, d'autre part.

Dans cette optique, Ubisoft a défini un Code de conduite joueur, applicable à l'ensemble des jeux multi-joueurs du Groupe, dans lequel sont détaillées les règles de comportement à respecter. Ces règles font notamment référence aux trois piliers définis par Ubisoft pour garantir une expérience de jeu positive : Play Fair, Play Safe, Play Nice. En outre, le Code de conduite détaille les comportements proscrits et les sanctions applicables. Ce Code est disponible sur les sites des jeux et du Support Client. D'après un sondage réalisé au cours de l'année 2022, 76 % des joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne sont conscients de l'existence de ces Codes de Conduite et 48 % déclarent en avoir déjà lu un.

En plus du Code de conduite, Ubisoft mène un travail constant d'éducation en communiquant régulièrement avec les joueurs et joueuses sur les médias sociaux, la messagerie dans les jeux et les forums pour les sensibiliser aux effets de la toxicité et à l'importance d'un comportement respectueux. Ubisoft est également partenaire de l'initiative « Raising Good Gamers » et fait désormais partie de la « Fair Play Alliance » aux côtés d'autres acteurs de l'industrie du jeu vidéo.



## FOCUS : UBISOFT FAIR PLAY PROGRAM

Au cours de l'année, Ubisoft a lancé le Fair Play Program, une nouvelle plateforme sur Ubisoft Connect, conçue pour sensibiliser les joueurs et joueuses aux comportements toxiques en ligne. L'objectif est de les aider à reconnaître les facteurs qui peuvent déclencher leurs comportements négatifs et à mieux comprendre comment les surmonter. Le programme se compose de cinq capsules d'apprentissage avec neuf vidéos, un quiz, une auto-évaluation et un engagement, qui prennent environ 25 minutes à compléter au total.

Le Fair Play Program est conçu pour enseigner par l'exemple, plutôt que de donner une définition exacte des comportements toxiques qui ne laisse aucune place à la nuance. Les vidéos montrent des exemples de comportements toxiques qui aideront les joueurs et les joueuses à réfléchir différemment à leurs propres interactions pendant le jeu, ainsi que des outils qu'ils et elles peuvent utiliser s'ils sont exposés à cette typologie de comportement.

Pour donner aux joueurs et joueuses un exemple concret de l'impact de leur comportement sur l'ensemble de la communauté en ligne, Ubisoft a développé un nouveau système de réputation pour le jeu *Rainbow Six Siege*. Ce nouveau système suit une variété d'actions dans le jeu qui peuvent être positives ou négatives, leur attribue un score et applique des effets aux comptes des joueurs. Cela génère le score de réputation, une note attribuée à chaque joueur qui montre comment ses actions dans le jeu sont perçues.

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 le système « reverse friendly fire » pour lutter contre les comportements de « teamkill » consistant à éliminer volontairement un.e ou plusieurs co-équipiers ou co-équipières en cours de partie.

Ubisoft travaille également en étroite collaboration avec la communauté en ligne, les experts 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, au cours de l'année, 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 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 la communauté. Nos « Centres de Relations Clients », présents en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, sont en permanence à la disposition de nos joueurs et joueuses et la plateforme d'assistance « Help », disponible sur tous les supports, leur permet de trouver plus facilement des informations et les réponses aux questions les plus fréquentes.

Ubisoft encourage en outre ses joueurs et joueuses témoins de comportements inappropriés à les signaler immédiatement afin que des mesures appropriées soient prises (avertissement, bannissement...) grâce au système de sanctions en place. La collaboration active de tous les joueurs et joueuses est essentielle pour permettre de créer des communautés saines et positives. C'est précisément pour cette raison qu'Ubisoft travaille sans relâche pour améliorer ses systèmes de reporting et de gestion du comportement de manière appropriée. Par exemple, au cours de l'année, le Centre des Relations Clients de Newcastle a lancé un projet en coopération avec la police de Northumbrie pour traiter les signalements les plus graves d'interactions dangereuses en ligne et, ce faisant, apporter un soutien concret aux joueurs.

## Protéger et informer les mineur·e·s et leurs familles

Ubisoft s'engage à protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge. Il s'agit d'un enjeu prioritaire pour Ubisoft, c'est pourquoi le Groupe s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue des outils de protection des mineur·e·s.

Tout au long de l'année, Ubisoft a travaillé à l'amélioration et au renforcement de comptes jeune joueur et joueuse sur ses jeux *free-to-play*. Il s'agit d'un compte paramétré par défaut sans publicité ciblée ni partage de données et associé à l'envoi aux parents de notifications automatiques (liées aux dépenses en jeu) et de rapports d'activité (temps de jeu, amis ajoutés...). Sur les jeux mobiles destinés aux jeunes joueurs et joueuses, un « age gate » (demande de l'âge) est déployé au niveau mondial dans le but de désactiver automatiquement les publicités ciblées, le partage de données et les offres promotionnelles ciblées pour les joueurs et joueuses mineur·e·s.

En complément, afin de renforcer la communication auprès des familles, une page « Famille et jeux vidéo » est disponible sur le site principal d'Ubisoft. Elle vise à répondre aux principales questions des parents relatives à la pratique des jeux vidéo : choisir un jeu adapté à son enfant, développer des compétences par le jeu, accompagner son enfant dans sa pratique. Cette page a été réalisée en partenariat avec des associations comme PédagoJeux, l'initiative AskAboutGames, une psychologue spécialiste du numérique et en consultant directement des familles sur leurs principales interrogations.

Par ailleurs, durant tout le cycle de vie d'un jeu, les équipes de production et de distribution travaillent en étroite collaboration avec les organismes de notation et de protection des consommateurs afin que tout le contenu développé soit compatible avec les classifications d'âge. Les principaux organismes sont PEGI (Pan European Game Information) pour l'Europe, ESRB (Entertainment Software Rating Board) pour les États-Unis, OFLC (Office of Film and Literature Classification) ou COB pour l'Australie, USK (Unterhaltungssoftware Selbstkontrolle – en français, Autocontrôle des logiciels de divertissement) pour l'Allemagne, CERO (Computer Entertainment Rating Organization) pour le Japon. Ces organismes permettent d'informer les consommateurs et consommatrices sur la nature des produits et l'âge recommandé pour y jouer en établissant des systèmes de classification par âge, destinés à garantir un étiquetage clair et transparent des contenus des jeux vidéo.



## Prévenir les risques liés à la pratique intensive du jeu vidéo

Ubisoft poursuit son engagement pour proposer un environnement protégé à ses consommateurs et consommatrices en travaillant en étroite collaboration avec les syndicats professionnels de l'industrie du jeu vidéo tels que le SELL <sup>(1)</sup> en France, l'ISFE <sup>(2)</sup> en Europe ou l'ESA <sup>(3)</sup> aux États-Unis.

Afin de renforcer la compréhension des effets potentiels de la pratique intensive des jeux vidéo sur la santé des joueurs, 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. L'objectif de ce travail, réalisé de 2019 à 2022, était :

- D'identifier les caractéristiques psychologiques et comportementales des joueurs considérés 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 trouble du jeu vidéo <sup>(4)</sup>.

Les résultats de cette étude <sup>(5)</sup> permettent de mettre en avant la place centrale des motivations à jouer en tant que facteur de risque associé aux difficultés des joueurs. Ils suggèrent également l'existence d'autres facteurs de risque psychologiques sous-jacents, telle que la personnalité, pouvant expliquer la présence chez certains joueurs 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 que du trouble du jeu vidéo, soutenant la distinction importante entre usages intensifs sains et pathologiques.

Ces résultats ont été corroborés dans le cadre d'une étude menée par l'Oxford Internet Institute (OII) en collaboration avec un ensemble d'éditeurs, y compris Ubisoft. Les travaux menés par l'Université d'Oxford ont en effet montré le rôle central des motivations à jouer et l'absence d'effets du temps de jeu sur le bien-être. Suite à ces résultats, Ubisoft approfondit les analyses permettant à terme, d'élaborer des actions de prévention adaptées à son public.

## Protéger les données personnelles <sup>(6)</sup>

Ubisoft s'est pleinement investi dans la mise en place du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) et des autres réglementations encadrant le traitement de données à caractère personnel telles que le *California Consumer Privacy Act* (CCPA) en Californie. En érigeant le RGPD et ses exigences comme un standard appliqué autant que possible à tous ses marchés et ses filiales, le Groupe assimile ce règlement à une opportunité de renforcer la relation de confiance établie avec les joueurs et joueuses, ainsi qu'avec toutes ses équipes à travers le monde.

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 efforts ont permis de renforcer la confiance des joueurs et joueuses quant au partage de leurs données, qui nous permettent d'améliorer les jeux et l'expérience utilisateur.

Le Groupe s'engage à ne collecter que des informations utiles aux expériences offertes aux joueurs et joueuses et à ne pas les partager à des tierces parties sans information préalable et sans leur offrir la possibilité de s'y opposer ou de consentir à cette transmission. Ubisoft permet également aux personnes d'exercer leurs droits prévus au RGPD, tels que leurs droits d'accès, de rectification ou de suppression.

Pour les joueurs et joueuses disposant d'un compte Ubisoft, l'espace de gestion de leurs données personnelles, directement accessible en ligne, leur permet entre autres d'effectuer une demande automatique d'extrait de leurs données sans avoir besoin de passer par le service client, de définir eux-mêmes leurs paramètres de confidentialité et de partage ainsi que d'activer le système d'authentification à deux facteurs pour renforcer la sécurité de leur compte. À titre d'exemple, depuis l'instauration d'un mécanisme de téléchargement automatisé des données en octobre 2018, près de 500 000 joueurs et joueuses ont accédé à leurs données.

Une équipe dédiée à la protection des données personnelles travaille avec toutes les équipes opérationnelles et les experts de l'entreprise afin d'assurer la conformité du Groupe à tous les niveaux.

Des moyens importants sont mis en œuvre afin de s'assurer de la conformité des processus internes et externes : les politiques de confidentialité ont été mises à jour et des formations sont dispensées à toutes les équipes. Les formations obligatoires sur la sécurité des données, incluant la protection de la vie privée, se sont poursuivies en 2022. De plus, au cours de l'année, de nouveaux outils d'apprentissage innovants ont été développés pour diffuser efficacement la culture de la protection des données personnelles dans l'ensemble de l'entreprise. Par exemple, des capsules vidéo ont été produites et partagées avec tous les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft, qui, à travers des situations quotidiennes, permettent de comprendre le RGPD et les bons comportements à adopter. En outre, un jeu vidéo, intitulé « Broken Principles » a été développé en interne puis mis à disposition de tous les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft pour les sensibiliser de façon ludique et innovante à ces mêmes enjeux.

Pour continuer à aligner ses pratiques de gestion des données et de la « privacy » sur l'évolution de la réglementation, le Groupe organise régulièrement des réunions avec les principaux organismes de réglementation dans le monde. En particulier en 2022 Ubisoft a échangé avec l'**Information Commissioner's Office** au Royaume-Uni (ICO), la **Commission d'Accès à l'Information** au Québec (CAI) et la **Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés** en France (CNIL).

<sup>(1)</sup> SELL : Syndicat des Éditeurs de Logiciels de Loisirs

<sup>(2)</sup> Interactive Software Federation of Europe

<sup>(3)</sup> ESA : The Entertainment Software Association

<sup>(4)</sup> Selon la classification de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dans la 11<sup>e</sup> Classification Internationale des Maladies (CIM 11)

<sup>(5)</sup> Thèse soutenue le 29 septembre 2022, <https://theses.hal.science/tel-03967575>

<sup>(6)</sup> Cf. 5.6 Plan de vigilance, « Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe »

## Monétiser nos jeux de manière responsable

La stratégie de monétisation d'Ubisoft vise à enrichir l'expérience de jeu des joueurs et joueuses en tenant compte de deux piliers principaux – le caractère optionnel et l'équité – dans tous les genres. Cet équilibre vise à maintenir l'unité de la communauté des joueurs et joueuses tout en leur offrant diverses possibilités de s'engager, par exemple pour s'exprimer, soutenir le jeu qu'ils aiment ou faire des cadeaux à leurs ami-es. Un processus de contrôle de qualité extensif et en constante évolution, basé sur l'application des meilleures pratiques identifiées ainsi que sur les recommandations légales, permet aux équipes de développement de concevoir des stratégies de monétisation qui garantissent la conformité et qui adressent les enjeux réglementaires. Ce processus fait partie intégrante du suivi de développement et donne lieu à une évaluation détaillée et objective à différents stades d'avancement du projet. 100 % des projets HD développés par Ubisoft font l'objet d'une mise en conformité avec les meilleures pratiques et les engagements du Groupe en matière de monétisation équitable. Enfin, pour garantir une intégration naturelle dans le jeu, la stratégie de monétisation est spécifiquement adaptée à chaque jeu. La profondeur de cette stratégie diffère en fonction du modèle commercial du jeu :

- **Jeux payants** : ces jeux offrent de base une expérience de jeu riche et un temps de jeu considérable ; mais certains de ces jeux payants promettent une expérience à long terme avec un contenu en constante évolution pour satisfaire les attentes des joueurs et joueuses et leur permettre de rester engagé-e-s (Games as a Service, GaaS). Dans ce contexte, les jeux peuvent proposer une grande variété de systèmes conçus de manière équitable et généreuse. Par défaut, la plupart de ces offres peut être obtenue par les joueurs et joueuses en jouant simplement au jeu. L'expérience de base du jeu reste exhaustive et les achats supplémentaires dans le jeu sont destinés à personnaliser davantage l'expérience (par exemple, les cosmétiques) ou à étendre les variations du jeu (par exemple, un équipement/personnage différent).
- **Free-to-play** : L'absence de paiement initial de la part des joueurs nécessite l'adaptation de notre stratégie de monétisation. Ces ajustements peuvent varier et doivent se faire en cohérence avec le genre et la conception du jeu pour permettre de rentabiliser l'investissement initial. En général, plusieurs offres et systèmes de monétisation sont envisagés afin de donner le choix aux joueurs et joueuses et s'adapter à leurs préférences (Battlepass, gain de temps, consommables, cosmétiques, etc.).

## 5.3 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

### 5.3.1 RISQUES, OPPORTUNITÉS ET PERSPECTIVES LIÉS À NOS TALENTS

#### Départs de talents clés

##### Identification et description du risque

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

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

##### Effets potentiels sur le Groupe

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

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

##### Contrôle et atténuation du risque

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

Par ailleurs, le Groupe a commencé à mettre en place un plan de succession pour les talents clés afin de disposer d'un vivier permettant de réduire l'impact d'éventuels départs non anticipés. Ce plan concerne notamment les postes de Directeur et directrice créatif.ve, de producteur et productrice et de Directeur et Directrice général.e de studios. Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a continué à faire évoluer ce plan, au travers de mise en place de plans de successions individuels pour les rôles clés incluant le développement interne et un vivier de talents externes.

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

#### Perte de compétences techniques, fonctionnelles ou de leadership clés

##### Identification et description du risque

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

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

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

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

## Effets potentiels sur le Groupe

La perte de ces compétences pourrait avoir des conséquences multiples :

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

## Contrôle et atténuation du risque

Différentes initiatives sont mises en œuvre telles que :

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

## Défaillance pour attirer, retenir et développer les talents

### Identification et description du risque

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

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

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

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

## Effets potentiels sur le Groupe

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

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

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

## Contrôle et atténuation du risque

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

- des partenariats avec les principales écoles des différents pays où le Groupe est présent ;
- une politique de rémunération qui propose une combinaison entre salaires, actions et avantages, ancrée dans les pratiques locales des marchés dans lesquels nous opérons et permettant une différenciation pour les profils clés et les personnes les plus performantes ;
- une proposition de « Valeur Employé » forte et différenciée, définie autour de 5 piliers : une mission porteuse de sens, des challenges passionnants, des esprits autonomes, un lieu de travail accueillant et inclusif, un endroit pour grandir ;
- une culture d'apprentissage continu, favorisée par des outils de collaboration, des forums encourageant le partage de compétences et la mise en œuvre de programmes de formation et de développement pour assurer le renforcement des « soft skills » (gestion des personnes, leadership), ainsi que des « hard skills » (capacités fonctionnelles ou techniques spécifiques) ;
- une plate-forme pour permettre des opportunités de mobilité de carrière interne, qui sera lancée pendant l'exercice fiscal 2024 ;
- le développement d'une culture d'entreprise forte favorisant le bien-être au travail permettant aux talents d'exprimer pleinement leur potentiel.

## 5.3.2 ATTIRER, CONSERVER ET ENGAGER LES MEILLEURS TALENTS

### 5.3.2.1 Stratégie RH

Chez Ubisoft, les personnes sont au cœur de notre activité. En nous appuyant sur notre stratégie d'entreprise, nous avons clairement défini notre ambition Talents pour Ubisoft :

**« Être le meilleur environnement de travail pour des talents de tous horizons cherchant à faire la différence dans la construction du futur du divertissement et de la tech. »**

Afin de réaliser cette ambition, nous avons élaboré une feuille de route stratégique de changement pilotée par l'équipe Groupe des ressources humaines, rassemblant des professionnels RH de toute l'organisation, en collaboration avec les responsables des studios et de la distribution sur des programmes et des initiatives clés. Cette feuille de route repose sur cinq piliers clés, reposant chacun sur un nombre d'initiatives définies :

- Assurer un milieu de travail sûr, respectueux et inclusif
- Offrir des carrières justes et équitables
- Préparer l'avenir
- Donner de l'autonomie à nos managers et à nos leaders
- Mettre en place une organisation RH performante

La première étape de notre feuille de route a consisté à améliorer notre stratégie d'écoute, afin de recueillir les retours d'expérience

et de dialoguer avec les équipes via des canaux mieux définis. En 2021, Ubisoft a remanié l'enquête annuelle sur l'engagement des salariés en s'appuyant sur un partenaire externe, Glint, qui propose une technologie, des outils analytiques avancés et des benchmarks externes. Cette enquête, Ubisoft XP, fournit un baromètre de l'engagement et des expériences des équipes. Le Groupe a défini trois indices clés pour suivre et mesurer les progrès accomplis par rapport à sa feuille de route stratégique RH – un pour l'engagement global, un pour la diversité et l'inclusion (D&I) et un pour le respect. Dans l'Ubisoft XP de novembre 2022, nous avons été heureux de constater les progrès réalisés en matière de D&I et de respect – non seulement l'indice de respect s'améliore, mais il est désormais nettement supérieur à l'indice de référence externe –, et la stabilisation des résultats en matière d'engagement, comme indiqué ci-dessous :

Indices	31/03/23	Indice de référence externe	31/03/22
Participation à Ubisoft XP	84 %	75 %	78 %
Indice d'engagement *	74	75	74
Indice de respect *	85	80	82
Indice D&I *	74	76	71

\* Les scores ci-dessus correspondent à la moyenne de toutes les réponses aux questions, notées de zéro à cent

### 5.3.2.2. Évolution des équipes Ubisoft

Effectifs	31/03/23		31/03/22		31/03/21	
		%		%		%
Effectif total	20 133		20 665		20 324	
Production	17 343	86,1 %	17 785	86,1 %	17 449	85,9 %
Business	2 790	13,9 %	2 880	13,9 %	2 875	14,1 %

Effectif hommes/femmes	31/03/23			31/03/22			31/03/21		
	Femmes	Hommes	Autres	Femmes	Hommes	Autres	Femmes	Hommes	Autres
<b>TOTAL</b>	<b>25,9 %</b>	<b>74,0 %</b>	<b>0,1 %</b>	<b>25,5 %</b>	<b>74,5 %</b>	<b>0,1 %</b>	<b>23,5 %</b>	<b>76,5 %</b>	<b>— %</b>
Production	24,2 %	75,7 %	0,1 %	23,6 %	76,4 %	0,1 %	21,6 %	78,4 %	— %
Business	36,4 %	63,6 %	0,1 %	37,1 %	62,8 %	0,1 %	35,0 %	65,0 %	— %

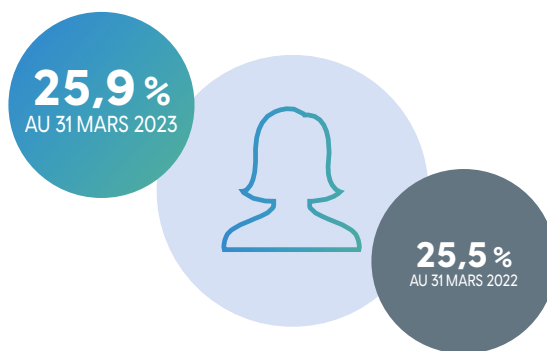
Femmes dans le management	31/03/23	31/03/22	31/03/21
% de femmes dans le Conseil d'administration	45,0 %	40,0 %	40,0 %
% de femmes dans le Comité exécutif	45,0 %	25,0 %	25,0 %
% de femmes top managers	22,9 %	29,0 %	27,0 %
% de femmes managers <sup>(1)</sup>	25,3 %	25,4 %	24,1 %

(1) Un manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant les stagiaires non pris en compte dans les effectifs)

Au cours du dernier exercice, le Groupe a mis en place une approche plus structurée et plus robuste de gestion et de développement de nos talents leaders. En conséquence, le Groupe a défini un « Top 200 Leaders » en fonction de la criticité de leur poste et de leur impact sur l'activité. Cette liste de dirigeants comprend le Président Directeur général et ses reports directs, les postes stratégiques du groupe Global Publishing, des équipes G&A, du Siège et de la Production, les Directeurs généraux et Directrices générales des studios HD et mobiles, les Producteurs et Productrices, les Directeurs et Directrices

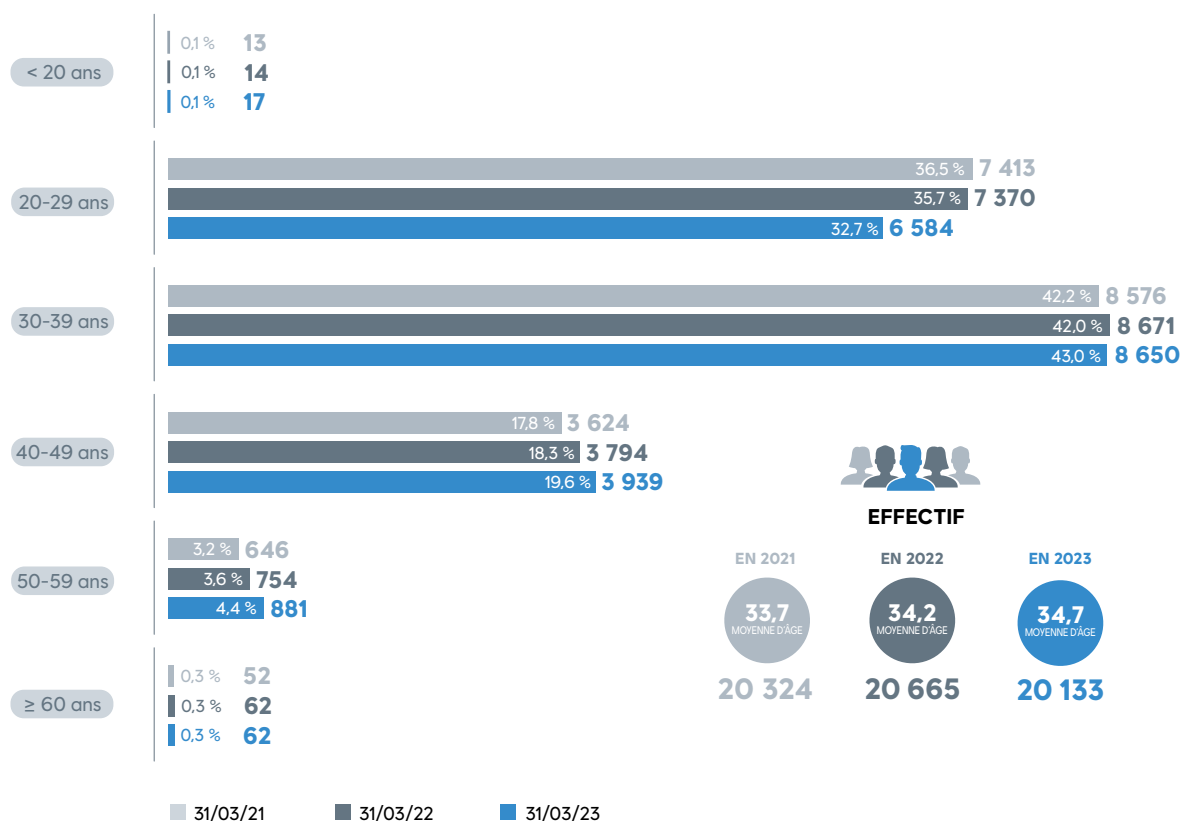
créatif.ve.s et techniques pour les grandes productions et les principaux et principales responsables technologiques de nos équipes Prod Tech et On-Line Services. Par conséquent, notre liste inclut davantage de Leaders de la production que l'année précédente, d'où une diminution de la représentation des femmes. Nous travaillons à la mise en place de plans de succession pour l'ensemble du « Top 200 Leaders », en mettant l'accent sur la mise en place de viviers diversifiés. Parallèlement, avec l'expansion du Comité exécutif, nous disposons désormais d'un top management plus diversifié.

## TAUX DE FEMMES CHEZ UBISOFT



Fin mars 2023, le Groupe est constitué de 25,9 % de femmes et de 74,0 % d'hommes, ce qui représente une légère hausse par rapport à mars 2022. L'augmentation du pourcentage de femmes dans la main-d'œuvre est le résultat des efforts continus déployés dans l'ensemble de l'entreprise, notamment l'accent

mis sur le recrutement et le suivi attentif de l'engagement et de la rétention. En 2022, plus de 30 % des personnes embauchées étaient des femmes, et les niveaux d'engagement et d'attrition étaient similaires pour les femmes et les hommes.



Chez Ubisoft, nous surveillons attentivement l'évolution de l'âge de nos effectifs afin de nous assurer que notre proposition de valeur et nos méthodes de travail restent adaptées à nos équipes.

## 5.3.2.3 Attirer les meilleurs talents dans toute leur diversité

Au 31 mars 2023, Ubisoft comptait 20 133 talents. Sur l'année, 3 297 personnes ont été recrutées, dont 87,6 % dans des activités liées à la production.

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Nombre total d'embauches	3 297	4 340	4 578
Licenciements	237	147	150

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
% de femmes dans les recrutements	30,8 %	32,9 %	28,7 %



Ubisoft s'efforce d'être un employeur de référence pour un large éventail de talents, avec une proposition de valeur collaborateur et collaboratrice unique, différenciant une carrière chez Ubisoft d'une carrière chez nos concurrents ou dans d'autres secteurs.

UNE MISSION QUI A DU SENS	DES CHALLENGES PASSIONNANTS	DES COLLABORATEURS ENCOURAGÉS ET RESPONSABILISÉS	UN LIEU DE TRAVAIL ACCUEILLANT ET INCLUSIF	UN LIEU POUR SE DÉVELOPPER
Je travaille avec des personnes passionnées et engagées à <b>enrichir la vie de millions de gens</b> en leur offrant des <b>expériences de jeu et de divertissement mémorables</b> et en créant <b>les franchises les plus attractives</b> .	Je vise l'excellence dans un environnement qui allie <b>créativité et technologie</b> pour relever chaque jour des défis passionnants. Nous sommes des esprits pionniers et nous aimons prendre des risques.	<b>Je sens que l'on me fait confiance</b> , j'ai la liberté ainsi que la <b>responsabilité</b> de présenter mes idées afin d'avoir un véritable <b>impact</b> sur mes projets et de <b>façonner l'avenir</b> .	Je peux <b>véritablement être moi-même</b> et on m'encourage à <b>partager une vision nouvelle dans un environnement collaboratif et convivial</b> . Valoriser la diversité des perspectives constitue notre avantage concurrentiel.	J'ai la possibilité <b>d'apprendre et d'évoluer en collaborant</b> et en <b>échangeant</b> avec des personnes talentueuses – mes collègues et les joueurs et joueuses – partout dans le monde.

Sur l'exercice fiscal, 30,8 % des nouvelles recrues sont des femmes, ce qui permet à Ubisoft d'accroître la diversité F/H des équipes au-delà de l'objectif de 24 % fixé pour l'année. La capacité d'Ubisoft à attirer des talents divers a été soutenue par des changements dans le processus de recrutement, tels que l'utilisation d'un langage inclusif, la formation des responsables de recrutement, la suppression de critères limitatifs tels que des écoles spécifiques ou l'ancienneté et des évaluations plus structurées et objectives.

Enfin, nous nous concentrons tout particulièrement sur le recrutement et l'accompagnement des jeunes talents, afin d'investir dans la prochaine génération de talents pour notre secteur. Compte tenu de la diversité de nos activités et de notre présence géographique, 1 532 stagiaires et apprenant.e.s ont pu bénéficier d'une expérience professionnelle enrichissante et formatrice chez Ubisoft durant l'exercice fiscal. Ces stages sont riches en enseignement et servent souvent de tremplin pour intégrer le Groupe ou commencer une carrière dans notre secteur. 18,0 % des participant.e.s se sont vu proposer un emploi à l'issue de leur stage ou apprentissage.

Offrir une structure d'emploi stable fait également partie de la marque employeur Ubisoft, tournée vers l'humain. Seuls 12,5 % de nos employés permanents sont en contrat à durée déterminée.

### 5.3.2.4 Rémunération globale

La philosophie de rémunération globale d'Ubisoft repose sur des compensations justes et équitables qui visent à assurer la sécurité financière de nos équipes. Sur une base annuelle, les augmentations salariales individuelles sont définies en fonction de la performance individuelle, du niveau d'expertise dans le rôle et du positionnement du poste sur le marché. Une attention particulière est portée à l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, et entre personnes ayant différentes origines ethniques (dans les endroits où nous sommes en mesure de suivre ces données). Depuis 2014, Ubisoft a régulièrement affiné ses méthodes d'analyse et de calcul pour donner une vision toujours plus pertinente des différences observées entre la rémunération moyenne des femmes et des hommes. Afin d'améliorer encore la précision de ces analyses, le Groupe a décidé en 2021 de lancer un processus d'audit annuel réalisé par un partenaire externe, Aon.

Pour l'exercice 2023 <sup>(1)</sup>, l'écart de rémunération entre les sexes pour les salariés d'Ubisoft <sup>(2)</sup> s'est établi à 1,2 % en faveur des hommes, contre 1,3 % en 2022. Bien que ce taux ait été confirmé par Aon comme étant l'un des plus bas de notre secteur, le Groupe s'engage à continuer à s'appuyer sur les progrès réalisés ces dernières années pour garantir l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. L'écart de rémunération lié à l'origine ethnique n'a pas présenté de signification statistique aux États-Unis, le seul pays où Ubisoft a pu mener cette analyse.

Pour garantir une attention et des progrès continus sur ces sujets, le Groupe intègre les résultats de l'audit dans son processus annuel de révision salariale, avec des budgets spécifiques visant à corriger les écarts de rémunération identifiés entre les hommes et les femmes. Le Groupe s'assure également de l'octroi d'augmentations comparables pour les hommes et les femmes au niveau mondial afin de garantir l'équité du processus d'augmentation annuelle.

Dans les différents métiers d'Ubisoft, un certain nombre de programmes de primes offrent des incitations financières à court terme pour récompenser les performances et aligner les intérêts des employés sur les résultats de l'entreprise. En général, les salarié.e.s de tous niveaux bénéficient d'un programme de bonus avec une variabilité croissante alignée sur l'ancienneté. Les versements individuels sont basés sur les performances du Groupe, de l'entité, des projets et des personnes, et certains financements de programmes sont également fondés sur les résultats business pertinents.

Ubisoft dispose en outre d'un programme d'intéressement à long terme (LTI) dans le cadre duquel nos employé.e.s les plus expérimenté.e.s et dont les positions sont les plus critiques sont admissibles à l'attribution d'actions. À la fin mars 2023, 12,3 % des salarié.e.s bénéficiaient de ce programme, tous plans confondus.

En outre, Ubisoft offre à toutes ses équipes la possibilité de devenir actionnaires par le biais d'un programme d'actionariat salarié avantageux mis en place sur une base annuelle. En 2022, 91,5 % des salarié.e.s pouvaient participer à ce programme et 46,5 % des salarié.e.s éligibles y ont participé. Ces collaborateurs et collaboratrices ont ainsi directement bénéficié de la réussite financière de l'entreprise et ont pu devenir actionnaires par le biais d'un programme sécurisé sur le plan financier.

<sup>(1)</sup> Analyse réalisée en novembre pour s'assurer de la possibilité d'inclure les résultats dans le processus d'examen des salaires

<sup>(2)</sup> Salariés en CDI ou CDD, hors alternants et salariés des sociétés récemment acquises ou en cours d'acquisition, à savoir Kolibri, Green Panda Games et i3D



Enfin, dans chaque pays, les entités déterminent les avantages les plus appropriés pour nos collaborateurs et collaboratrices, en fonction du marché et des besoins locaux. Il peut s'agir notamment de différentes assurances santé ou autres, de programmes d'aide aux employé-e-s, d'indemnités de voyages et/ou de repas et de mesures de soutien au travail à distance.

Ces avantages définis localement sont octroyés en complément de la rémunération globale de nos équipes.

Les éléments relatifs aux frais de personnel sont présentés de manière plus précise et plus détaillée dans la note 13 de l'annexe aux états financiers.

### 5.3.2.5 Développer l'employabilité et les compétences des équipes

Notre secteur évolue rapidement et s'appuie sur les avancées technologiques. Il est donc nécessaire d'offrir à nos équipes l'opportunité de continuer à développer et à acquérir de nouvelles compétences. Ubisoft Learning & Development a pour mission de :

**« Doter les équipes des compétences techniques, relationnelles et de management nécessaires – adaptées à la stratégie et aux besoins de l'entreprise – pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes et se perfectionnent en permanence grâce à des expériences d'apprentissage et de développement stimulantes. »**

Cette mission s'appuie sur une stratégie qui s'articule autour de trois piliers :

- (1) La promotion d'une culture du partage et de l'apprentissage, pour permettre aux collaborateurs 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'experts.

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-e-s, chercheur-se-s ou professeur-e-s 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-e-s 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.

Formation (hors e-learning)	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Total des heures de formations présentiellees	101 083,57	85 457,20	147 054,60
% de l'effectif moyen ayant été formé	35,07 %	33,20 %	63,10 %
Durée moyenne de formation (en heures) par salarié formé	14,03	12,50	12,00

Taux de formation par genre (hors e-learning)	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Femmes	40,91 %	38,50 %	66,60 %
Hommes	33,03 %	31,50 %	62,10 %
Autres	37,65 %	17 %	100 %

Cette année, 101 083,57 heures de formations présentiellees ont été effectuées, ce qui représente une hausse de 18 % par rapport à l'exercice précédent, en lien avec une présence accrue au bureau ; 35,07 % des effectifs d'Ubisoft y ont participé. Les formations durent en moyenne 14,03 heures par salarié-e formé-e. Par ailleurs, 111 106,93 heures de formation en ligne ont été réalisées et 96,4 % des effectifs ont suivi ces programmes, incluant le programme Ubisoft Fundamentals.

Les communautés de pratique (CoP) représentent un avantage compétitif clé pour Ubisoft en termes de gestion des talents, de culture et de collaboration. Les CoP sont des groupes de personnes qui ont des expertises communes, désireuses de les partager. Aujourd'hui, Ubisoft compte 80 CoP en interne, certaines

centrées sur un sujet en particulier (par exemple l'intelligence artificielle), d'autres sur des expertises métier spécifiques (par exemple la Direction créative).

La philosophie des CoP repose sur trois piliers : le développement des talents, l'innovation et l'excellence, ainsi que la collaboration et l'intelligence collective. À titre d'exemple, la communauté XR (Extended Reality) est un groupe de réflexion sur les opportunités que pourrait apporter l'XR pour Ubisoft, tandis que la communauté Voxel est composée de collaborateurs et collaboratrices qui utilisent cette nouvelle technologie dans le cadre de leurs différents projets et qui forment un groupe d'entraide technique.

### 5.3.3 ASSURER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SÛR, RESPECTUEUX ET INCLUSIF

#### 5.3.3.1 Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs

Chez Ubisoft, nous nous engageons à offrir un environnement de travail où chacun et chacune peut se développer, s'épanouir et réaliser pleinement son potentiel. Le bien-être de nos équipes est l'une de nos principales priorités. C'est pourquoi nous avons officiellement lancé le programme « Global Well-Being » cette

année, dont le sponsor exécutif est la SVP Studio Operations, également membre du Comité exécutif. Dans le cadre de ce programme, nous veillons à ce que tous les collaborateurs et collaboratrices aient accès à des services appropriés pour les aider, ainsi que leurs familles, à surmonter les difficultés personnelles et professionnelles via un programme d'aide aux salarié-e-s (Employee Assistance Program).

#### Suivi de l'absentéisme et des accidents du travail

Nombre de journées d'absence des salarié-e-s <sup>(1)</sup>	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Nombre de jours d'absence maladie (tous motifs)	102 595	88 021	68 229
Nombre de jours d'absence liés à des accidents du travail <sup>(2)</sup>	786	266	282
<b>TOTAL</b>	<b>103 381</b>	<b>88 286</b>	<b>68 511</b>
Taux d'absentéisme Groupe lié aux accidents du travail et maladies <sup>(3)</sup>	2,3 %	2,1 %	1,4 %
Nombre moyen de jours d'absences maladie par personne <sup>(4)</sup>	5,0	4,3	3,5

(1) Les journées d'absence sont définies en jours ouvrés

(2) Accident du travail = Accident mortel ou non survenant au cours ou à cause du travail selon les pratiques locales. Les accidents du travail pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières

(3) Méthode de calcul = nombre total de journées d'absence sur le périmètre retenu/somme du nombre théorique par société de jours travaillés sans ces absences

(4) Inclut les jours d'absences liés à des accidents de travail

Santé et sécurité du travail	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Nombre d'accidents du travail avec arrêt <sup>(5)</sup>	70	51	29
Nombre d'accidents mortels	—	—	—
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt <sup>(6)</sup>	2	2	1
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt <sup>(7)</sup>	0,022	0,008	0,008
Nombre de maladies professionnelles <sup>(8)</sup>	1	0	0

(5) Pour cet indicateur, les accidents de travail et maladies professionnelles pris en compte sont ceux ayant été déclarés aux autorités compétentes et en cours de traitement par ces dernières

(6) Nombre d'accidents du travail avec arrêt/total par société (nb de jours travaillés \* nombre théorique d'heures annuelles travaillées par salarié-e) x 1 000 000

(7) Nombre de jours perdus pour accident de travail/total par société (nb de jours travaillés \* nb théorique d'heures annuelles travaillées par salarié-e) x 1 000

(8) Maladie professionnelle reconnue selon la législation locale en vigueur

Le Groupe s'est associé à une société externe pour mener un audit global sur les heures de travail et les heures supplémentaires en 2021 afin de mieux comprendre le contexte global des conditions de travail de nos équipes de Production. Cet audit a donné lieu à de nouvelles mesures décidées par l'équipe dirigeante qui ont été mises en place en 2022 :

- l'élaboration d'un tableau de bord des heures supplémentaires pour mieux suivre le temps de travail de tous les collaborateurs et collaboratrices ;
- l'amélioration des politiques, des processus d'approbation et/ou des outils de suivi du temps en place ;
- une meilleure organisation des calendriers de tests afin de réduire les besoins en heures supplémentaires du CQ.

En outre, au cours de l'année écoulée, le nombre de jours d'absence pour raisons de santé a augmenté. Si cette tendance est cohérente avec un phénomène général rapporté à l'échelle mondiale par un certain nombre d'acteurs et d'autorités de santé, le Groupe s'engage néanmoins à constamment chercher à s'améliorer et nous menons un suivi approfondi tant au niveau des studios que des projets pour mieux comprendre les causes profondes externes et internes de cette augmentation, et mettre en place des actions supplémentaires significatives pour l'éviter à l'avenir.

#### Faciliter l'accès aux professionnels de santé et assurer le bien-être de nos équipes

Des consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées sont proposées dans certaines des plus grandes entités du Groupe (par exemple Montréal, Toronto, Shanghai, Bucarest). Ces soins sont accessibles aux collaborateurs et collaboratrices, ainsi qu'à leur famille.

Le programme « Global Well-Being » lancé en 2023 vise à fournir une orientation exhaustive et un cadre global d'actions dans l'ensemble de nos entités. Le programme englobe le bien-être mental, physique, social et financier, reflétant une approche holistique du bien-être des employé-e-s.

Les premières phases du programme global se sont concentrées sur la sensibilisation, par le biais de conférences mondiales sur des sujets tels que la santé mentale, le lien entre le bien-être physique et mental, et la façon d'engager un dialogue constructif avec les équipes sur le sujet. La prochaine phase sera axée sur le renforcement des capacités de nos Leaders et de nos Managers, grâce à une formation à l'échelle du Groupe visant à améliorer la prévention et la reconnaissance des signes de burn-out et de stress.

En ligne avec notre engagement à soutenir nos salarié-e-s quel que soit leur lieu de travail, nous avons récemment choisi un partenaire global en matière d'aide aux employé-e-s (Employee Assistance Program). Nos équipes et leurs proches auront ainsi accès à des services professionnels d'assistance psychologique et de conseil, tant dans leur vie professionnelle que personnelle, avec des niveaux de service constants, quel que soit le pays dans lequel ils ou elles se trouvent.

Pour accompagner les équipes partout dans le monde, nous avons lancé le « Well-Being Resource Center », qui permet à nos collaborateurs et collaboratrices d'accéder à une variété de ressources visant à améliorer leur bien-être au travail et dans leur vie personnelle.

Tout au long de cette année, le Groupe a continué à apporter son soutien à nos collègues en Ukraine. Veuillez vous reporter à la section 5.4.6 pour en savoir plus.

### FOCUS : ACTIONS MENÉES EN FRANCE

Depuis 2022 et suite à la pandémie et à son impact sur le travail à distance, les équipes RH d'Ubisoft ont mis en œuvre différentes actions pour prévenir les risques psychosociaux au sein des équipes :

- Formation du personnel RH et des représentant-e-s du personnel sur les risques psychosociaux (définitions, cadre juridique, évaluation et prévention des risques, postures à adopter) – *France* –
- Sessions de sensibilisation des managers pour favoriser les comportements et les pratiques ayant des effets positifs sur la santé mentale – *Studios de production en France* –
- Formation obligatoire contre le harcèlement et la discrimination – *Groupe* –
- Sessions de partage des bonnes pratiques sur le management à distance – *France* –
- Conférences sur le burn-out et les facteurs de risque pour les équipes – *Studio Paris* –
- Mise en place d'Ask Me Anything pour faire le lien entre la Core Team et les équipes projet – *Studio Paris* –
- Sur certains sites, pas de rendez-vous le vendredi après-midi afin d'instituer un moment de travail approfondi – Distribution – et mise en place du programme « semaine de la sérénité » – *IT* –

L'enquête annuelle Ubisoft XP nous permet d'évaluer la santé de nos équipes et de mettre en place des plans d'actions ciblés selon le contexte de chaque équipe ou projet. Nous fournissons également aux équipes RH des Pulse Surveys afin de détecter les signaux faibles (retours d'équipe, congés maladie).

Enfin, des diagnostics sont réalisés avec le management, les RH et les élu-e-s du personnel pour résoudre certaines situations et collecter des retours. C'est le cas par exemple dans les Studios de Paris et Montpellier. Dans certains studios, les examens de projet comprennent désormais une section dédiée au suivi du moral de l'équipe, de la charge de travail, de la complétion et de l'ancienneté de l'équipe. Cette pratique sera généralisée au cours de l'exercice 2024.

### 5.3.3.2 Garantir un environnement de travail respectueux

À l'été 2020, Ubisoft a lancé la feuille de route « Respect » pour répondre aux problèmes de comportements sur le lieu de travail et assurer un environnement de travail sûr, inclusif et respectueux.

L'un des piliers de cette feuille de route englobe l'éducation et la prévention. En 2021, le Groupe a lancé « Ubisoft Fundamentals », une série de formations obligatoires couvrant des sujets tels que la conformité financière, la lutte contre le harcèlement et la discrimination, et la sensibilisation à la sécurité. Ces formations obligatoires s'inscrivent dans le processus d'intégration de tout-e nouvel-le arrivant-e, doivent être actualisées chaque année par toutes les équipes, et être complétées par une campagne annuelle sur le Code de conduite. Par ailleurs, le Groupe a progressivement déployé des formations plus structurées sur la diversité et l'inclusion, à commencer par le top management (le Comité exécutif et les subordonné-e-s direct-e-s du Directeur général) en 2021, suivi de nos « Top 200 Leaders » et responsables RH en 2022 et 2023.

Au cours du dernier exercice, nous avons poursuivi nos efforts, toujours dans le cadre de notre feuille de route Respect, ce qui a permis de franchir les étapes suivantes :

- constitution d'une équipe globale en charge des relations avec les salarié-e-s, composée de talents internes et externes, présente au Canada, à Singapour et en France ;
- deuxième campagne réussie pour la formation de lutte contre le harcèlement avec un taux de complétion de 90 %, qui fait désormais partie de la campagne annuelle « Ubisoft Fundamentals » ;
- Code de conduite mis à jour pour clarifier davantage les comportements attendus des collaborateurs et collaboratrices ; une nouvelle campagne de signature a été lancée en février 2023, qui a permis d'obtenir 96 % <sup>(1)</sup> des signatures des collaborateurs et collaboratrices au 31 mars 2023, soit un pourcentage similaire à celui de l'exercice précédent ;
- refonte du site « Safe Workplace » et de la communication globale avec les équipes, avec plus de clarté sur le processus de remontée et de gestion des alertes ;
- lancement du « Respect Toolkit » pour les RH afin de continuer à développer l'expertise interne.

Ces avancées ont été reconnues par nos équipes dans leurs retours d'expérience dans le cadre de notre enquête, Ubisoft XP, réalisée auprès des collaborateurs et collaboratrices. En effet, toutes les questions relatives au respect et à la sécurité ont progressé :

Indices d'Ubisoft XP	31/03/23	31/03/22
« Je suis traité.e avec respect et dignité. » *	85	82
« Ubisoft est un lieu de travail sûr. » *	82	79
« Si j'étais victime ou témoin de mauvais comportements, je me sentirais en sécurité pour le signaler. » *	81	77

\* Les scores ci-dessus correspondent à la moyenne de toutes les réponses aux questions, notées de zéro à cent

<sup>(1)</sup> La méthodologie de calcul du pourcentage de signature du Code de conduite publiée dans le rapport précédent n'incluait pas les employés en congé de longue durée. En appliquant cette méthodologie, le pourcentage pour l'exercice 22/23 est de 97 %

Le Groupe a connu une évolution positive du signalement des mauvais comportements. En effet, si le nombre d'alertes via tous les canaux s'est stabilisé, le type de comportement signalé a changé. De manière générale, le Groupe a enregistré moins d'alertes relatives à tous les types de harcèlement et une plus grande proportion de faits moins graves, tels que des incivilités ou des comportements inappropriés. Par ailleurs, le Groupe a constaté une augmentation du nombre d'alertes remontées via les canaux internes, ce qui atteste d'un regain de confiance des équipes dans la fonction « Employee Relations » et dans le processus de remontée des mauvais comportements.

Ubisoft a noué un partenariat avec un cabinet spécialisé dans le traitement des problématiques de comportement au travail pour assurer la confidentialité et la neutralité dans le processus de traitement des signalements. Ce cabinet fournit au Conseil d'administration un compte rendu annuel sur la situation au sein du Groupe.

### 5.3.3.3 Former des équipes internationales et diversifiées et placer la diversité et l'inclusion au cœur de notre stratégie

#### Constitution d'équipes diversifiées

Accroître et favoriser la diversité et l'inclusion, afin d'assurer un environnement de travail sain et inclusif propice à la créativité grâce à des perspectives diverse est un engagement stratégique d'Ubisoft.

L'ambition du Groupe est d'être un employeur de prédilection pour des collaborateurs talentueux aux expertises et cultures variées. Ubisoft souhaite atteindre ce but en continuant de renforcer sa culture inclusive et internationale et en renforçant les mesures prises pour que toutes les équipes puissent réaliser leur plein potentiel.

La VP Global Diversity, Inclusion and Accessibility (DIA), avec le soutien des dirigeants du Groupe, a créé un plan d'action pour faire d'Ubisoft un acteur de référence sur la diversité et l'inclusion dans le secteur de la « tech » et du divertissement.

La stratégie D&I globale a été partagée avec l'ensemble du Groupe en juin 2021. Elle est basée sur quatre piliers : collègues, culture, contenu et communauté.

En outre, en 2022, nous avons introduit des focus spécifiques liés à des caractéristiques démographiques à l'échelle du Groupe :

- (1) Genre
- (2) Inclusion du handicap (y compris la neurodiversité)
- (3) Inclusion des personnes LGBTQIA+
- (4) Origine et appartenance ethnique

Chacun de ces focus est complété par des feuilles de route stratégiques et des plans d'action.

#### Employee Resource Groups

Les Employee Resource Groups (ERG) d'Ubisoft sont des groupes axés sur le volontariat et dirigés par les salarié-e-s. Ils sont conçus pour soutenir les collaborateurs et collaboratrices qui partagent une identité commune tout en ayant un lien explicite avec la stratégie fondée sur les quatre piliers de l'équipe mondiale DIA d'Ubisoft, à savoir les collègues, la culture, le contenu et la communauté.

Avec son programme ERG, Ubisoft contribue à créer un espace sûr et bienveillant pour renforcer l'acceptation, l'appartenance et la camaraderie parmi les collaborateurs et collaboratrices et souder les équipes.

Aujourd'hui, les ERG d'Ubisoft regroupent près de 10 % des effectifs du Groupe. Le programme compte sept ERG mondiaux avec plus de 35 sections locales et plus de 100 responsables.

Les ERG ont joué un rôle important dans le développement d'initiatives D&I chez Ubisoft et ont été une source très précieuse de feedbacks pour le Président-Directeur général, la Chief People Officer et la VP Global Diversity, Inclusion and Accessibility. Ubisoft a créé un poste dédié au programme afin d'en assurer le développement continu et la croissance.

#### Équipes internationales

Ubisoft est une entreprise mondiale, qui enrichit la vie de ses joueurs et joueuses à travers des expériences de jeu mémorables. Pour développer ces expériences, Ubisoft a formé des équipes internationales à travers son réseau de studios et de bureaux. Ubisoft opère aujourd'hui dans 30 pays, et compte dans ses équipes 115 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.

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Nombre de nationalités	115	113	111
Nombre de pays	30	31	31

Zone géographique	31/03/23	%	31/03/22	%	31/03/21	%
Amérique	6 486	32,2 %	6 577	31,9 %	6 609	32,5 %
Asie/Pacifique	3 102	15,4 %	3 208	15,5 %	3 208	15,8 %
Europe	10 545	52,4 %	10 880	52,6 %	10 507	51,7 %

Ubisoft veut constituer les équipes les plus créatives, inclusives et diverses dans tous les domaines d'expertises. Pour atteindre ce but, le Groupe intègre davantage l'inclusion au cœur de ses processus et assure un accès égal aux opportunités pour tous les collaborateurs et collaboratrices. Cela passe notamment par un partenariat avec les équipes des ressources humaines, pour intégrer la diversité et l'inclusion au cœur des systèmes, outils et processus qui impactent l'expérience employé.e. L'engagement en faveur de la diversité de genre des équipes est une opportunité stratégique et l'objectif de 24 % de femmes dans les effectifs pour l'exercice clos le 31 mars 2023 a été inclus dans la rémunération pluriannuelle en actions du Président-Directeur général. Cet objectif a été atteint en 2021, soit deux ans plus tôt que prévu. La représentation actuelle des femmes dans le Groupe est de 25,9 %.

Toujours dans l'optique d'encourager l'équité hommes/femmes, Ubisoft a aussi lancé un programme pilote de mentoring cette année, nommé « Upgrade » dont l'objectif est de créer des binômes entre des seniors et des collaboratrices moins expérimentées afin de booster la carrière de ces dernières.

Dans le cadre de l'engagement du Groupe en faveur de l'inclusion du handicap, Ubisoft a poursuivi la mise en œuvre des actions pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Ubisoft a participé pour la quatrième fois au Duoday en 2022, action proposée par le gouvernement français afin d'œuvrer pour l'emploi des personnes en situation de handicap. Au total, 22 duos ont été créés et autant d'équipes sensibilisées avant, pendant et après la journée. Par ailleurs, Ubisoft Philippines a rédigé des directives officielles et des bonnes pratiques pour les collaborateurs sur le daltonisme.

En février 2022, Ubisoft est devenu signataire officiel de la charte L'Autre Cercle en France, affirmant notre engagement indéfectible à promouvoir l'inclusion des personnes LGBTQIA+ sur notre lieu de travail et dans nos jeux.

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.

Depuis 2021, la D&I est incluse dans la stratégie d'enquête du Groupe avec l'enquête Ubisoft XP et comprend des questions sur l'égalité des chances et l'authenticité au travail. En 2022, le score relatif à la question sur l'authenticité « Je sens que je peux être moi-même au travail » était de 81 (+2 points par rapport à Ubisoft XP 2021). Le score sur la question de l'égalité des chances, « Chacun.e a des opportunités égales chez Ubisoft quel que soit son parcours » était de 66. Ces résultats orienteront les actions futures du Groupe pour créer un lieu de travail plus accueillant et inclusif pour l'ensemble des équipes (+3 points par rapport à Ubisoft XP 2021).

La création d'outils et systèmes inclusifs fait aussi partie de la stratégie du Groupe pour rendre l'environnement de travail inclusif. En 2021, des pronoms ont été ajoutés à notre intranet.

En 2022, Ubisoft a créé un poste officiel de Directeur de la neurodiversité des talents et lancé un programme officiel sur la neurodiversité, renforçant ainsi l'accent mis par le Groupe sur la culture de l'inclusion des collaborateurs neuroatypiques.

Une présentation D&I a été intégrée au processus d'intégration afin de s'assurer que chacun.e comprenne les ambitions du Groupe en termes de diversité et d'inclusion. Les équipes D&I travaillent aussi de concert avec les équipes de recrutement locales et globales afin de lutter contre les préjugés et de trouver des solutions pour renforcer l'inclusion.

La montée en compétences de nos équipes sur les sujets D&I est une composante clé de la stratégie du Groupe. En mars 2022, un parcours de formation pilote sur la diversité et l'inclusion a été lancé au sein des équipes RH. En 2022, un programme de formation visant à renforcer les compétences en leadership inclusif et les compétences interculturelles a été lancé dans le cadre du programme de formation au leadership du Groupe pour les Top 200 Leaders. Par ailleurs, un programme pilote visant à renforcer l'inclusion, la collaboration et les compétences interculturelles a également été lancé au sein de la division Distribution du Groupe. Ubisoft veut à présent étendre ce type d'initiatives à l'ensemble du Groupe.

### 5.3.3.4 Mettre l'écoute et l'exemplarité au cœur de notre système de gestion de la performance

Ubisoft a une philosophie de la performance qui vise à reconnaître et à récompenser l'impact global de chaque collaborateur et collaboratrice sur notre stratégie : il ne s'agit pas seulement d'atteindre des objectifs, mais aussi de la façon dont ces objectifs sont atteints.

En 2021, Ubisoft a mis en place un attribut de performance supplémentaire relatif à l'exemplarité. L'ajout de cet attribut garantit que les managers prennent en compte l'impact global de leurs équipes et disposent d'un moyen de reconnaître et de récompenser les comportements qui favorisent un environnement de travail respectueux, diversifié et inclusif, ou d'identifier clairement les lacunes sur lesquelles un.e employé.e doit agir.

L'écosystème de gestion de la performance chez Ubisoft comprend au moins deux rencontres formelles entre l'employé.e et son manager au cours de l'année, afin de faire le point sur les performances, les progrès accomplis en lien avec les objectifs et de discuter des aspirations professionnelles. L'entretien annuel est également l'occasion de discuter de la rémunération et de fixer des objectifs clairs pour l'année à venir. Ubisoft dispose de systèmes internes pour soutenir ce processus, notamment la fixation d'objectifs, la collecte de commentaires et la documentation des discussions.

Suite aux commentaires des salarié.e.s, Ubisoft a introduit en 2021 une fonctionnalité automatisée de feedback à 360 degrés dans le processus de gestion de la performance, ce qui offre aux managers une vision holistique de la performance de leurs équipes. Le renforcement et le soutien d'une culture du feedback chez Ubisoft reste une priorité.



### 5.3.4 « FUTURE OF WORK »

#### 5.3.4.1 Favoriser un dialogue social constructif et une stratégie d'écoute pour comprendre les besoins et les attentes des salariés

Le dialogue social et l'écoute des collaborateurs et collaboratrices sont des canaux importants pour permettre aux salarié-e-s de participer à la stratégie et aux opérations de l'entreprise, et s'assurer que notre proposition de valeur, notre stratégie RH et nos méthodes de travail restent pertinentes pour nos équipes.

L'approche d'Ubisoft est ancrée dans une culture d'échange ouvert et dans la collaboration avec les équipes, et lorsque la loi l'exige, elle est régie dans le cadre d'une structure formelle de représentation des employé-e-s. En France, cette représentation des équipes est assurée à travers l'existence de Comités sociaux et économiques (CSE) dans tous les lieux requis. Dans le cadre de ces instances, les représentant-e-s des salarié-e-s et de la direction se réunissent régulièrement pour discuter des opérations et des futures orientations stratégiques de l'entreprise et, le cas échéant, conclure des accords collectifs sur des sujets spécifiques (par exemple, l'intéressement en France). Au 31 mars 2023, deux accords collectifs étaient en vigueur en France sur l'intéressement et la participation, dans la continuité de l'exercice fiscal précédent.

Le Groupe encourage le dialogue via son réseau social interne qui permet des interactions à tous les niveaux de l'entreprise. C'est une plateforme accessible à toutes les équipes et largement utilisée. Elle favorise les échanges d'informations et donne un espace d'expression sur des sujets aussi variés que les nouveautés dans l'industrie du jeu vidéo ou le partage de bonnes pratiques.

Ubisoft XP, l'enquête annuelle auprès des collaborateurs, qui s'appuie sur la plateforme externe Glint, est un autre canal clé pour recueillir les commentaires des collaborateurs et des collaboratrices. L'enquête mondiale Ubisoft XP est réalisée au moins une fois par an, avec la possibilité pour les studios locaux ou les équipes de la distribution de lancer leurs propres enquêtes locales à l'aide de la même plateforme, s'appuyant sur la même base de données mondiale. La plateforme GLINT donne à l'ensemble des managers et des équipes RH accès à des données et à des analyses puissantes pour les aider à convertir les commentaires des collaborateurs et collaboratrices en informations et, surtout, en actions concrètes.

Les ERG, détaillés dans la section ci-dessus, sont un autre canal important pour le feedback des employé-e-s, en particulier ceux issus des communautés sous-représentées. Les responsables globaux des ERG se réunissent chaque trimestre avec le Président-Directeur général.

Enfin, le top management organise des sessions de partage tout au long de l'année (à l'échelle globale dans le cadre d'« Exec Talks », au niveau de l'entité métier ou du studio local dans le cadre de sessions ouvertes) permettant aux collaborateurs et aux collaboratrices de poser des questions et de s'exprimer directement. Au cours de cet exercice, plusieurs cadres dirigeant-e-s, dont la Chief People Officer, la VP Global Diversity, Inclusion and Accessibility, le SVP Studio Operations et le Directeur général, ont rendu visite à nos équipes dans plusieurs studios à travers le monde, rencontré des leaders locaux et dialogué avec les équipes locales.

#### 5.3.4.2 Faire évoluer notre approche du travail hybride et à distance

Au cours des deux dernières années, nous avons beaucoup appris sur le travail hybride et à distance dans un contexte créatif. Pour certaines activités et équipes, le travail à distance peut augmenter la productivité, tandis que pour d'autres activités, les équipes ont besoin de se réunir pour être plus productives et fournir un travail de meilleure qualité. Au cours de cet exercice, nous avons continué à adapter nos politiques et à tester différentes approches. Nous sommes fermement convaincus de l'importance de donner à nos équipes du sens et de la volonté d'être ensemble, car cela favorise leurs liens et leur engagement, deux facteurs clés de l'épanouissement et de la productivité des collaborateurs et collaboratrices.

Notre approche du travail à distance et hybride reste ancrée dans une philosophie globale commune, décrite ci-dessous :

- mettre l'accent sur les résultats des équipes en bonne santé et épanouies, la recherche de l'excellence et la maximisation de notre productivité collective ;
- adopter une approche fondée sur l'activité pour les modalités de travail ;
- éviter une approche unique et donner aux leaders locaux les moyens de prendre les meilleures décisions pour leurs équipes et leurs projets ;
- continuer de faire du bureau un pilier central de l'expérience Ubisoft – un lieu de collaboration, d'apprentissage, de socialisation et de rassemblement des équipes ;
- tester et apprendre – suivre les progrès par rapport aux résultats clés – des équipes épanouies et solides, la productivité et des produits de qualité – et ajuster et affiner l'approche au besoin.

Sur la base de ces principes, les dirigeant-e-s de chaque site ont pu définir une politique locale tenant compte de leurs talents et de leur contexte, afin d'adopter une approche pertinente et intéressante du travail flexible.

Au 31 mars 2023, tous les pays ont communiqué et déployé leur politique de travail hybride et à distance. En moyenne, les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft ont la possibilité de travailler deux à trois jours par semaine à distance, en fonction de leur rôle et du contexte des missions exercées. Un petit nombre de postes demeurent en présentiel, notamment en raison de leur nature ou de contraintes techniques, tandis que certains collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft ont l'opportunité de travailler entièrement à distance. L'objectif pour l'année à venir sera d'accroître la présence collective au bureau en clarifiant les activités et les étapes du cycle de vie des projets qui bénéficient réellement du regroupement de l'équipe, afin d'améliorer l'engagement et la productivité globale.

Enfin, pour accompagner l'évolution des modes de travail, Ubisoft forme les managers au fonctionnement du travail hybride et à distance. Dans le cadre de cette formation, l'accent est mis sur le soutien du bien-être mental et physique.



## 5.4 CONTRIBUTION SOCIÉTALE

### 5.4.1 RISQUES ET OPPORTUNITÉS DE LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DU GROUPE

Ubisoft est présent dans 30 pays à travers le monde et a forgé au fil des ans une relation forte avec les territoires et les communautés où il est implanté. Le Groupe participe à la création d'emplois avec le développement de nouvelles compétences numériques et contribue à créer des opportunités de croissance de l'économie locale en lien avec la dynamique du secteur vidéoludique.

Par ailleurs, Ubisoft soutient des causes qui répondent à des besoins locaux ou en lien avec ses communautés en ligne, sur les enjeux sociétaux pour lesquels sa contribution est la plus légitime de par son expertise, ses contenus et ses activités.

À travers cette relation directe avec ses communautés locales ou en ligne, le Groupe peut être exposé à des risques divers à maîtriser, atténuer mais aussi des opportunités à saisir :

- D'une part, lorsque la croissance du Groupe est moins forte, l'emploi et la croissance économique de notre écosystème local peuvent en être affectés dans les territoires dépendants de l'implantation du Groupe.
- D'autre part, sur son engagement sociétal, le Groupe doit être en mesure d'anticiper et d'atténuer les risques découlant d'une possible évaluation erronée des besoins de ses parties prenantes, de leurs attentes et de sa légitimité à y répondre. Ce dernier point peut s'avérer critique dans les réponses aux crises sociétales.

Outre ces risques réputationnels, la contribution à des causes sociétales expose le Groupe à un certain nombre de risques opérationnels supplémentaires, par exemple en lien avec l'application des lois anti-corruption locales.

### 5.4.2 UBISOFT S'ENGAGE À CONTRIBUER À UNE SOCIÉTÉ PLUS DURABLE ET PLUS INCLUSIVE

En 2022, l'ambition de contribution sociétale d'Ubisoft a été redéfinie afin de donner plus de cohérence aux actions mises en œuvre dans les différentes entités du Groupe et augmenter leur impact auprès des communautés concernées. Ainsi, Ubisoft s'engage à contribuer à une société plus durable et plus inclusive à travers trois piliers d'implication stratégiques en lien avec ses marques, ses contenus, et ses expertises. Les trois piliers définis reflètent les valeurs d'ouverture, d'entrepreneuriat et d'inclusion du Groupe au service d'initiatives d'intérêt général :

- L'accès à la culture, au divertissement et à la technologie pour toutes et tous.
- Le soutien d'une croissance durable et inclusive de l'industrie du jeu vidéo.
- La création d'opportunités éducatives pour développer des compétences numériques professionnelles pour les jeunes issus de la diversité et les femmes.

Ces focus reflètent le soutien d'Ubisoft aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies et plus spécifiquement les ODD 4, 8, 10 associés à l'éducation, la croissance inclusive et la réduction des inégalités.

Une équipe d'Innovation Sociétale a été constituée en 2022, elle est chargée de définir la stratégie de contribution sociétale d'Ubisoft et d'en coordonner la mise en œuvre auprès des entités du Groupe. Notamment, en mettant en place des outils de référence et en accompagnant les relais locaux pour faciliter les échanges de bonnes pratiques.

Dans ce cadre, Ubisoft diffuse sur son intranet l'ambition et les critères d'application associés, pour permettre aux entités d'adapter leurs actions aux piliers soutenus par le Groupe. En adéquation avec ses valeurs, Ubisoft privilégie les actions locales ou proches de ses communautés en ligne afin de permettre l'engagement de ses collaborateurs et collaboratrices et/ou des joueurs et joueuses.

Ainsi, chaque relai local définit les actions sociétales les plus pertinentes au regard des besoins locaux identifiés et les met en œuvre en autonomie au sein de son entité. Le travail de mise en adéquation avec les piliers stratégiques du Groupe est en cours pour une application sur la prochaine année fiscale.

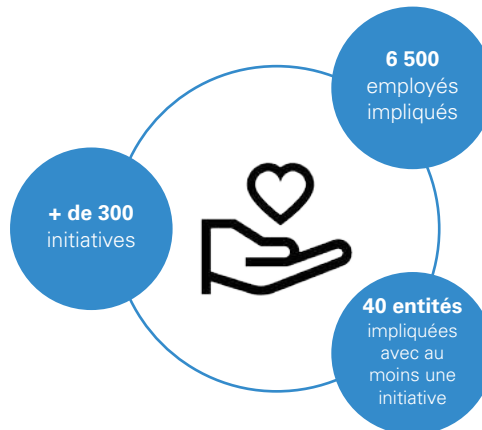
Par ailleurs, pour faciliter le travail des entités locales et améliorer leur impact global, le Groupe développe également des programmes pilotes, tels que « PEARL » ou « Play to Learn », qui peuvent être déployés dans toutes les entités. Ces programmes sont conçus pour répondre aux enjeux prioritaires du Groupe tout en étant suffisamment flexibles pour être adaptés aux spécificités locales. Cette double approche permet au Groupe d'avoir un impact positif et durable sur les communautés locales tout en garantissant une vision stratégique cohérente.

Enfin, des jours de volontariat sont mis à disposition : Ubisoft propose aux équipes d'utiliser jusqu'à trois journées de travail rémunérées par an pour leurs engagements associatifs. Sur l'exercice fiscal 2023, le nombre d'heures déclaré par les collaborateurs et collaboratrices est de 4 612 heures.

Cette opportunité est complétée par des journées de « team-building solidaire », associant la cohésion d'équipe et une action utile au service d'une cause locale (distribuer des repas, ramasser des déchets, trier et distribuer des denrées alimentaires...).

### Chiffres clés

Ubisoft facilite l'engagement de ses collaborateurs en totalisant cette année plus de 300 initiatives dans 40 entités impliquant la mobilisation de 6500 employés et employés bénévoles.



### 5.4.3 UBISOFT FAVORISE L'ACCÈS À LA CULTURE, AU DIVERTISSEMENT ET À LA TECHNOLOGIE POUR TOUS ET TOUTES

Chez Ubisoft, nous créons des espaces de liberté où chacun et chacune peut ouvrir de nouveaux possibles pour soutenir des causes sociétales et en faire un levier pour développer son talent.

Ainsi l'accès pour tous et toutes à la culture, au divertissement et à la technologie est ancré dans la stratégie de contribution sociétale du Groupe. Les 3 axes, culture, divertissement et technologie correspondent aux métiers des équipes d'Ubisoft et nous sommes convaincus qu'ils sont une source essentielle d'inspiration et d'ouverture aussi bien pour nos équipes que pour les communautés auxquelles ces actions sont destinées.

#### Ubisoft s'engage à rendre la culture plus accessible

Ubisoft renforce sa présence dans les lieux de culture tels que les musées en proposant des expériences vidéoludiques permettant d'attirer de nouveaux publics. En témoignage de nombreux partenariats menés sur l'exercice fiscal 2023.

Au Canada, 12 initiatives ont été organisées dans ce cadre. Des expériences festives ont ainsi été proposées dans des festivals locaux des sites canadiens permettant une sensibilisation aux arts vidéoludiques et à la technologie à destination des communautés locales. À titre d'exemples :

- Afin de célébrer le 5<sup>e</sup> anniversaire de leur partenariat le festival REGARD et Ubisoft Saguenay ont organisé l'événement « La Ruelle du Court ». Cette manifestation culturelle a accueilli des expositions artistiques et des performances musicales dans la ville de Chicoutimi.
- Depuis 2019, Ubisoft Éducation est partenaire de l'exposition Explore du Centre des sciences de Montréal, en particulier de la zone de code, qui permet aux jeunes d'explorer les fondamentaux de la programmation et du codage. Ubisoft La Forge a contribué à la création de cette exposition avec un prototype qui démystifie et explique l'intelligence artificielle pour les jeunes publics. Cette année, 308 577 visiteurs ont été enregistrés, dont 76 552 personnes en groupes scolaires.

En Europe, 25 actions ont été déployées, confirmant la volonté du Groupe de s'associer aux plus grands musées en tant que partenaires stratégiques. Pour n'en citer que 2 :

- L'exposition immersive *Venise Révélée* au Grand Palais Immersif (Paris, France), au sein de laquelle quatre parcours vidéo interactifs ont permis aux visiteurs de tous âges de découvrir une reconstitution de Venise à la Renaissance, extraite du jeu *Assassin's Creed 2*. Sur quatre écrans, chacun relié à une borne interactive, les visiteurs pouvaient guider Ezio, héros culte du jeu vidéo, à travers quatre quartiers emblématiques de Venise : Castello, Dorsoduro, San Marco, San Polo. Afin de renforcer l'immersion, de magnifiques concepts arts représentant Venise étaient exposés sur les murs de la salle.
- Du 14 janvier au 12 mai 2023, « Les Lapins Crétins à l'Aquarium de Paris » (Paris, France) cherchent à sensibiliser les plus jeunes et les adultes au recyclage des déchets. Un parcours ludique, ponctué d'anecdotes et d'informations pédagogiques, décrit le circuit des déchets produits par les activités humaines et illustre des actions vertueuses de réduction du volume des déchets. Grâce à l'utilisation de la licence *Lapins Crétins* dans une exposition ludo-pédagogique des milliers de familles ont pu prendre conscience de la pollution des océans et comment y remédier à travers la formule des 3 R : Réduire, Réutiliser et Recycler.

D'autres pays se sont aussi investis dans cet engagement en utilisant la force du média vidéoludique. En Angleterre par exemple, l'équipe de développement du jeu *Hungry Shark World* a été invitée à participer à l'événement « Lates » organisé par le Natural History Museum. L'objectif de cette soirée était de stimuler l'intérêt des jeunes visiteurs pour l'histoire naturelle en mettant en avant des jeux inspirés de la nature et de la science.

### Ubisoft utilise son expertise technologique au profit de causes sociétales

Chaque année, de nombreux collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft mettent à disposition leur expertise et un support technologique dans différentes structures : hôpitaux, musées, concerts, cinéma, conventions, télévision, applications afin d'apporter une amélioration des conditions de vie ou tout simplement des moments de joie et de partage, aux personnes qui en ont le plus besoin.

En 2022, Ubisoft s'est associé à la Fondation La Roche-Posay pour aider les enfants atteints de cancer à recréer du lien avec leurs parents. En combinant la formidable capacité d'engagement du jeu vidéo et l'humour des *Lapins Crétins*, Ubisoft a pu transformer le jeu de cartes Massages Magiques, auparavant uniquement disponible en hôpital onco-pédiatrique, en une application plus accessible. À travers des vidéos explicatives, elle met en scène les *Lapins Crétins* et le lapin bleu de la Fondation La Roche-Posay pour accompagner les enfants et parents dans l'apprentissage de gestes ludiques simples permettant de renouer un contact physique rendu complexe par la maladie. Cette initiative montre que le Groupe souhaite s'impliquer grâce à son expertise technologique afin de procurer du bien-être à des personnes vulnérables.

Ubisoft valorise l'expertise technologique d'un de ses partenaires en rapport avec le jeu vidéo. Lors de la Paris Games Week 2022 (Paris, France) Ubisoft Nadeo a loué un espace sur le stand « Jeux Made In France » pour que la start-up Artha France puisse présenter sa technologie innovante. Cette technologie se présente sous forme d'une ceinture lombaire haptique, qui permet aux personnes non et mal-voyantes de se repérer dans l'espace et de jouer à des jeux vidéo, notamment sur le jeu Trackmania. La présence de cette technologie lors de cet événement a permis de faire connaître le dispositif auprès du public et de démontrer son potentiel dans le domaine de l'accessibilité au numérique.

Comme les années précédentes, l'équipe New Business a permis la diffusion de différentes expériences VR/AR comme Georges Méliès Cités Millénaires et le documentaire Lady Sapiens.

## 5.4.4 UBISOFT SOUTIEN UNE CROISSANCE DURABLE ET INCLUSIVE DANS L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO

Dans le cadre de son activité, Ubisoft contribue au développement du tissu économique local par la création d'emplois directs en favorisant les entreprises de proximité pour les services proposés aux collaborateurs et collaboratrices. Fidèle à ses racines entrepreneuriales, le Groupe est engagé dans l'aide aux start-up locales et aux initiatives innovantes dans le secteur du digital et du divertissement, et participe à l'émergence de nouveaux pôles régionaux d'expertise dans plusieurs secteurs de pointe (programmation, intelligence artificielle...).

En outre, avec ses communautés en ligne, Ubisoft utilise la puissance du jeu vidéo pour sensibiliser et susciter les actions en soutien aux causes sociétales.

### Ubisoft contribue au développement de l'économie locale dans les quartiers et villes où le Groupe choisit de s'implanter

Attentif à son impact sur l'emploi local, Ubisoft s'implante dans des villes avec un fort vivier de talents et s'implique dans son

### Ubisoft met à disposition le divertissement à ceux qui n'y ont pas accès

En place depuis 2018, Ubisoft continue à déployer son programme de Playrooms en France, soit l'installation et l'équipement en console, jeux vidéo, bandes dessinées, livres, jeux de société et autres goodies de salles dédiées aux jeux dans les services pédiatriques. Ubisoft compte aujourd'hui 23 Playrooms créées au sein d'établissements hospitaliers d'Île-de-France, d'Annecy, Montpellier, Rennes, Bordeaux et Lyon. En 2023, pour permettre à des enfants hospitalisés de jouer à des jeux vidéo, Ubisoft Nadeo a également renouvelé sa convention avec l'espace culturel de l'hôpital Necker à Paris. Chaque mois, des collaborateurs vont animer un atelier de jeu vidéo et jouer à l'hôpital. Depuis 2019, 50 enfants ont pu bénéficier de ce programme et se divertir grâce aux équipes et aux jeux Ubisoft. D'autres entités comme l'Angleterre et l'Espagne organisent en collaboration avec des associations, des ateliers de bénévolat pour rendre visite à des enfants hospitalisés.

À travers ces engagements, Ubisoft continue d'égayer le quotidien d'enfants hospitalisés avec des ateliers ludiques et créatifs animés par des collaborateurs et collaboratrices volontaires.

Ivory Tower à Lyon a accueilli en avril dernier 10 adolescents de l'association La Flamme de la Vie qui permet aux enfants atteints de pathologies de profiter d'activités hors des cadres traditionnels de soins et de réaliser leurs rêves. Entre une visite en studio, une initiation à la programmation avec *The Lapins Crétins : Apprends à Coder !* et une session de jeu sur *The Crew 2*, le personnel d'Ubisoft a voulu leur donner l'opportunité de découvrir les coulisses d'une création de jeu vidéo.

Au travers de ces nouvelles initiatives et de toutes celles qui sont renouvelées d'année en année, Ubisoft continue ainsi de prouver son engagement en faveur de la culture, de la technologie du divertissement, en utilisant l'univers du jeu vidéo comme un moyen ludique et efficace pour transmettre des connaissances et du bien-être.

écosystème. Le Groupe mesure régulièrement l'empreinte socio-économique de certaines de ses filiales afin d'adapter sa démarche. La dernière étude réalisée par « Montréal International » indique que les activités jeux vidéo d'Ubisoft au Québec ont généré 4 640 <sup>(1)</sup> emplois directs sur l'année civile 2022.

L'embauche et le développement de talents locaux sont essentiels pour accompagner la croissance du Groupe. Fin mars 2023, le pourcentage de collaborateurs et collaboratrices locaux représente 79,6 % des effectifs du Groupe et demeure globalement stable par rapport à l'exercice précédent.

En lien avec sa politique de diversité, le groupe Ubisoft favorise également un tissu multiculturel au sein de ses filiales par le recrutement local de nationalités différentes ou via la mobilité d'équipes internationales. Ces dernières correspondent à des compétences rares non disponibles localement.

<sup>(1)</sup> Ce chiffre exclue les 240 employés d'Ubisoft Hybride

**FOCUS : NOUVEAU STUDIO À SHERBROOKE**

Ubisoft a engagé l'ouverture de nouveaux studios dans les régions du Québec, où le Groupe bénéficie d'une forte présence. Ainsi, après le succès de l'ouverture d'un studio au Saguenay en 2018, Ubisoft tourne son attention vers la région de l'Estrie afin d'ouvrir une nouvelle entité à Sherbrooke.

En ouvrant un bureau en Estrie, Ubisoft désire également y faire grandir la culture du jeu vidéo et devenir un moteur de croissance. Ce défi sera triple et nécessitera de :

- Développer les talents de la région en travaillant avec les programmes existants des écoles ;
- Bâtir une ADN propre à ce studio et à la communauté sherbrookoise ;
- Appuyer les initiatives existantes, mais également générer de nouvelles opportunités et démontrer les bienfaits que cette industrie peut avoir pour l'économie de l'Estrie et pour sa communauté.

À ce titre, dans le cadre de l'implantation de son dernier studio à Sherbrooke, Ubisoft a décidé de participer à un fonds destiné à être utilisé pour la coordination d'un centre-ville inclusif. Ce fonds contribuera au développement du centre-ville de Sherbrooke où les bureaux seront installés une fois construits. Un comité sera chargé d'élaborer un plan d'action.

Ubisoft versera une somme de 333 000 dollars canadiens sur 5 ans pour ce projet. Ubisoft investit aussi dans l'éducation locale en contribuant avec 1 million de dollars canadiens sur 5 ans pour la création d'une certification en arts techniques de 3 ans par l'École NAD-UQAC au centre-ville de Sherbrooke. Ce programme débutera en septembre 2023 et sera le premier du genre dans la région.

Par ailleurs, Ubisoft favorise les commerçants et fournisseurs locaux, et contribue au dynamisme de l'économie locale en favorisant les entreprises proches pour fournir une large variété de services de bien-être au travail à ses collaborateurs et collaboratrices. Ainsi, plusieurs filiales privilégient des fournisseurs locaux qui incluent des critères sociaux et/ou environnementaux dans leur démarche, ce qui renforce la durabilité du tissu économique local. La mise à disposition de produits locaux est une pratique répandue dans les différents sites. De plus, les plus gros sites donnent l'opportunité à leurs employés et employées de bénéficier de paniers de légumes et fruits issus de fermes locales.

### Ubisoft soutient la recherche et développement dans ses territoires

Ubisoft crée des ponts entre la recherche universitaire et la production de jeux vidéo, afin d'allier ses ressources avec l'expertise de chercheurs et chercheuses universitaires. Cette synergie fait progresser l'innovation dans l'industrie du jeu vidéo tout en contribuant à résoudre des problématiques sociétales à travers des publications scientifiques.

Le département Ubisoft La Forge, présent dans les studios au Canada, en France et en Chine, englobe aujourd'hui la majorité des activités de R&D technologique du Groupe. Véritable passerelle entre la recherche académique et la production de jeux vidéo, Ubisoft La Forge a pour ambition de créer des mondes toujours plus réalistes, soutenir les créateurs et créatrices, et développer des outils performants qui améliorent l'expérience des joueurs et joueuses.

Pour cela, les studios du Groupe se sont associés depuis plusieurs années à plus d'une centaine de partenaires de recherche. À titre d'exemple, Ubisoft a tissé des partenariats durables avec l'École de technologie supérieure au Canada, l'université McGill ou encore l'université Waterloo.

Dédiées à l'innovation, les équipes ont pour mission d'accélérer la recherche et le développement par le biais du prototypage basé sur les progrès académiques les plus récents. Ubisoft est devenu une référence en matière de recherche et développement dans l'industrie du jeu vidéo avec plus de 90 prototypes dont 42 déjà intégrés aux technologies de production et plus de 25 publications scientifiques.

Par exemple, en 2022, en partenariat avec la Stellenbosch University en Afrique du Sud ou avec l'École de technologie supérieure au Canada, Ubisoft La Forge a pu intégrer des résultats issus du monde académique dans des prototypes et développements innovants, tels que :

- Une solution permettant d'assister les créateurs dans la génération automatique de visages de personnages non jouables, tout en répondant aux besoins de nombre croissants de personnages, aux exigences de réalisme et reflétant une juste diversité de ces derniers.
- Une nouvelle forme expressive de synthèse de voix à partir de texte, afin d'améliorer l'immersion des joueurs et joueuses dans leur expérience de jeu. Cette première publication a notamment été remarquée à l'ICASSP (International Conference on Acoustics, Speech, and Signal Processing), premier consortium de synthèse de voix.

## FOCUS : UBISOFT ET LA CHAIRE « SCIENCE ET JEUX VIDÉO »

Ubisoft, l'École Polytechnique et la Fondation de l'École Polytechnique ont officialisé le lancement de la chaire « Science et jeux vidéo » le 24 septembre 2019, chaire dont Ubisoft est le mécène. Ses objectifs sont :

- Injecter de la science dans les jeux, en formant les élèves polytechniciens au développement de jeu vidéo.
- Utiliser la simulation scientifique pour rendre les jeux vidéo plus réalistes et novateurs.
- Utiliser ce média pour diffuser la culture scientifique au plus grand nombre.

Pour cela la chaire s'appuie sur un ensemble d'enseignements dédiés ainsi que sur l'organisation de projets et d'événements pour initier ou renforcer des échanges entre professionnels du jeu vidéo, étudiants et scientifiques à travers notamment l'organisation de colloques « Sciences et jeux » récurrents.

Le 27 juin 2022, la chaire « Science & Jeu vidéo » a également organisé un colloque « Jeu vidéo et Environnement » dans les locaux du CNAM à Paris. Cet événement inédit a permis aux équipes d'Ubisoft de rencontrer et dialoguer avec Valérie Masson-Delmotte, co-présidente du groupe de travail n° 1 du GIEC, qui nous a fait l'honneur de tenir le discours introductif de l'événement.

Cet événement aura permis également de valider la qualité des enseignements de jeu vidéo dispensés par la chaire et l'intérêt de ses élèves pour le monde du jeu, puisque s'y est tenu la signature de l'accord de partenariat entre l'École Polytechnique et l'ENJMIN, première formation universitaire au jeu vidéo en France, accord qui fait de l'ENJMIN une nouvelle école d'application offerte aux Polytechniciens.

### Ubisoft soutient les studios indépendants de jeux vidéo et les entrepreneurs dans les secteurs de la technologie et du divertissement

En tant que leader dans l'industrie du jeu vidéo, Ubisoft s'engage à soutenir et à promouvoir l'innovation. Les **studios indépendants** représentent une source importante de créativité pour l'ensemble de l'industrie. En les soutenant, Ubisoft contribue à favoriser la diversité des expériences proposées et permet à de nouveaux talents d'émerger.

À ce titre, en juin 2022 Ubisoft a annoncé le lancement du premier fonds d'investissement nommé Ubisoft RADAR. Ce fonds vise à soutenir l'entrepreneuriat québécois dans le domaine du jeu vidéo, à détecter, financer et mettre en avant les jeux vidéo créés par des studios indépendants. Cette année, 1 450 000 USD ont été investis pour soutenir 5 projets à des moments clés de leur développement. Cette action a permis de soutenir 43 emplois à temps plein et les studios ont pu bénéficier de 30 heures de mentorat par des experts Ubisoft.

L'année 2022 marquait également le sixième anniversaire de la série Indie Ubisoft présentée par la Banque Nationale au Québec et en Ontario. Cette compétition annuelle pour les studios de jeux vidéo indépendants offre des bourses, du mentorat ainsi que des outils créatifs, marketing et financiers afin d'aider les studios locaux à faire rayonner leurs jeux au Canada et à l'international. Depuis 2016, on dénombre 254 studios candidats, 100 finalistes, des prix d'une valeur totale de 850 000 USD et 700 heures de mentorat.

En parallèle, le 9<sup>e</sup> programme d'accélération CATAPULTE a été lancé cette année par le « créneau d'excellence » en technocréativité en jeu vidéo, animation et expériences immersives de la Capitale-Nationale, Québec EPIX, et Québec International. Présenté par Ubisoft, soutenu par la Banque Desjardins et appuyé par La Guilde du jeu vidéo du Québec, CATAPULTE prévoit de mettre en lumière cinq studios de jeu vidéo indépendants le 4 mai 2023 lors de sa grande finale à la Nef de St-Roch. Chacun des cinq finalistes présentera son projet devant un jury de l'industrie dans l'espoir de remporter le grand prix d'une valeur de 110 000 \$.

Au-delà du jeu vidéo, en France le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) a poursuivi en septembre 2022 l'appel à projets « Savoirs et cultures » afin de stimuler la création de jeux vidéo à vocation culturelle et pédagogique à destination du jeune public. Ce partenariat réunit le CNC, France Télévisions et Ubisoft, dont la participation comprend une contribution financière et un temps de mentorat important pour les projets

sélectionnés. Les subventions accordées par la commission dans le cadre de l'appel à projets s'élèvent à 50 000 € et soutiennent la phase de préproduction ou de production du jeu vidéo par des studios indépendants.

En plus de soutenir les studios indépendants, Ubisoft a également pris des engagements pour aider les **entrepreneur.es** à développer leur entreprise dans l'industrie du jeu vidéo. C'est dans le cadre du programme Fondatrices de Start-up Montréal qu'Ubisoft soutient les femmes entrepreneures. Lancé en 2021 par la Ville de Montréal, en collaboration avec plusieurs partenaires dont Ubisoft, le programme offre un accompagnement personnalisé, un accès à des ressources et à un réseau de mentor.e.s pour aider les femmes entrepreneures à lancer et à développer leur entreprise dans le secteur des technologies. L'objectif du programme est de favoriser l'égalité des genres dans ce secteur, en offrant aux femmes entrepreneures les outils nécessaires pour réussir dans un environnement où elles sont peu représentées.

### Ubisoft se concentre sur le partage de la valeur avec les communautés sous-représentées au sein de l'industrie du jeu vidéo

Ubisoft sensibilise ses joueurs et joueuses contre toute forme de discrimination et promeut la diversité et l'inclusion dans le jeu comme dans la vie réelle.

Tout d'abord, ces actions ciblent **l'éducation des femmes dans le numérique**, afin de diversifier l'industrie et favoriser l'inclusion de tous les talents.

À ce titre, Ubisoft Sherbrooke finance un programme de mentorat pour les femmes dans le domaine scientifique. L'entreprise soutient la Faculté des Sciences dans ses efforts pour attirer et mentorer davantage de femmes dans les sciences. Ubisoft souhaite contribuer à la démocratisation des différentes carrières dans ce domaine, favoriser le développement du leadership féminin, mettre en lumière des modèles inspirants pour les étudiantes et aider les femmes à créer un réseau solide dans le domaine scientifique.

En 2022, Ubisoft poursuit son partenariat avec l'association Afrogameuses qui a pour objectif de promouvoir l'égalité des chances dans le monde du jeu vidéo et d'encourager des représentations plus inclusives. Bien que la cible première de l'association soit les femmes noires, elle est ouverte à tous et toutes. En mars 2022, un atelier de coaching a été organisé, où Ubisoft a pu proposer la contribution de recruteurs, recruteuses du Groupe, qui avaient pour but de renforcer les candidatures des



femmes et personnes de genre marginalisé dans le secteur du jeu vidéo. Par ailleurs, en fin d'année 2022, cinq mentors et mentores ont contribué au programme de mentorat porté par Afrogameuses.

Ubisoft s'engage également pour remettre à l'honneur **les cultures autochtones**.

Pour favoriser l'inclusion dans ses communautés locales, Ubisoft Toronto poursuit depuis 2021 le projet « Hack the ROM », un programme d'apprentissage numérique autochtone en partenariat avec le Musée Royal de l'Ontario (ROM). Avec le soutien des experts d'Ubisoft Toronto, le programme fournit aux étudiants autochtones de l'Ontario et à leurs pairs des compétences en littératie numérique, telles que la programmation, la réflexion technique, et encourage la créativité grâce à l'éducation sur le savoir autochtone et leurs ancêtres. En plus de découvrir les cultures autochtones historiques et contemporaines grâce aux récits, « Hack the ROM » offre aux étudiants un aperçu de l'ampleur du monde du développement de jeux - que ce soit l'art, la narration, la conception de niveaux ou la programmation – et vise à inspirer une nouvelle génération de développeurs de jeux.

### Ubisoft crée des expériences de jeu permettant aux joueurs et joueuses d'agir pour une cause

Le jeu vidéo est un espace de liberté et d'expression permettant de soutenir de nombreuses causes. Il est aussi l'occasion de prendre la parole par le biais d'initiatives visant à une meilleure inclusion des communautés sous-représentées. Ces derniers mois, ce sont 15 opérations de mécénat in-game qui ont été

portées par les studios et les jeux du groupe, dont l'initiative annuelle The Sixth Guardian.

Le programme Sixth Guardian est une initiative de mécénat in-game déployée au sein du jeu *Rainbow Six Siege*, qui permet aux joueurs et joueuses de faire des dons à des œuvres caritatives. Selon les saisons, il est possible d'acheter des éditions limitées d'éléments cosmétiques (vêtements, armes, accessoires...) aux couleurs de l'association soutenue, et l'intégralité des montants collectés est reversée à l'association.

Depuis 2020, Ubisoft participe à la Green Game Jam, mobilisation annuelle organisée par l'Alliance « Playing for the Planet », une initiative lancée par les Nations Unies avec l'industrie du jeu vidéo. Cette compétition vise à sensibiliser les joueurs et joueuses aux enjeux climatiques à travers le jeu en leur donnant des moyens d'agir et de se sentir responsables de leur impact sur la planète. La Green Game Jam invite aussi les équipes de développement d'Ubisoft à concevoir des jeux avec une approche axée sur le développement durable et l'écologie.

À l'occasion de la « Green Game Jam 2022 » Ubisoft a continué sa campagne pour soutenir une entreprise de l'économie sociale et solidaire qui se consacre à des projets de reforestation via le financement de projets climatiques. Grâce à cet engagement depuis 2021, Ubisoft a dépassé, en cumulé, le million d'arbres plantés avec son partenaire. Le programme implique l'arrivée d'autres événements in-game tout au long de l'année afin d'informer les communautés aux enjeux du changement climatique. Pour plus de renseignements sur cette initiative veuillez-vous référer à la partie 5.5.4.

## 5.4.5 UBISOFT CRÉE DES OPPORTUNITÉS ÉDUCATIVES POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES PROFESSIONNELLES POUR LES JEUNES ISSUS DE LA DIVERSITÉ ET LES FEMMES

Soutenir l'éducation dans les sites où Ubisoft est implanté est une volonté forte du Groupe. De nombreux programmes ont vu le jour dans cette optique, certains diplômants, permettant à des jeunes d'accéder aux métiers du numériques, d'autres plus ludiques, permettant de faire connaître ces métiers et d'ouvrir de nouvelles perspectives à des populations qui n'osent pas toujours s'engager dans l'industrie vidéoludique. En complément, les collaborateurs et collaboratrices du Groupe ont l'opportunité de s'engager en tant que mentors pour accompagner ces jeunes dans la durée.

### Ubisoft soutient des parcours de formation qui préparent à des emplois dans le secteur technologique

Pour aider les étudiantes et étudiants à préparer leur avenir professionnel dans le monde du numérique, Ubisoft met en place des programmes leur permettant d'acquérir des compétences et de leur ouvrir ainsi de nouvelles opportunités.

Depuis 2018, le programme Ubisoft Éducation basé sur une initiative montréalaise poursuit trois objectifs : attirer davantage de jeunes dans les disciplines liées aux sciences, technologies, ingénierie et mathématiques, appuyer le développement des compétences des jeunes dans ces disciplines et diversifier le bassin de talent en technologie. Dans le même esprit, de nombreuses initiatives ont été mises en place ou renouvelées dans différentes filiales du Groupe sur l'année fiscale 2023 en soutenant des parcours de formation qui préparent aux emplois dans la tech, en rendant le divertissement éducatif accessible et en offrant des programmes de mentorat.

Cette année, Ubisoft a poursuivi le projet de former des jeunes en situation de décrochage scolaire ou en reconversion professionnelle aux métiers de l'informatique et du développement de jeux vidéo. En partenariat avec l'association Simplon.co, Ubisoft propose une formation gratuite de six mois pour apprendre les compétences clés en systèmes réseaux. Les participants ont également l'opportunité de découvrir le monde du travail chez Ubisoft grâce à des contrats d'apprentissage en entreprise. Ce projet innovant s'inscrit dans une démarche d'engagement social et de diversité en offrant une chance à des jeunes souvent éloignés de l'emploi de s'épanouir dans le secteur du jeu vidéo. Ubisoft étend ces parcours de formations avec 2 nouvelles classes en 2022 et 2023, qui préparent aux emplois dans la tech afin de promouvoir l'apprentissage des compétences clés en programmation, conception de jeux vidéo et gestion de projet auprès d'un public plus large. En étendant ce projet Ubisoft souhaite contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes en leur proposant des formations dans des domaines d'avenir en lien avec la technologie.

En plus de soutenir les étudiants du supérieur, Ubisoft sensibilise des élèves plus jeunes à leur potentiel avenir dans le secteur du jeu vidéo. Pour la deuxième année consécutive, Ubisoft s'est engagé auprès de l'initiative Game Dev School for Girls en Serbie pour sensibiliser les jeunes filles à la programmation informatique. Cette initiative vise à encourager les jeunes filles à découvrir leur passion pour le développement de jeux vidéo et à briser les stéréotypes de genre qui existent dans cette industrie. En offrant une formation de haute qualité et un accès à des experts du secteur, Ubisoft a pour objectif d'inspirer la prochaine génération de femmes développeurs de jeux vidéo et de favoriser la diversité et l'inclusion dans l'industrie.



## Ubisoft rend l'apprentissage accessible par des expériences ludo-éducatives

Ubisoft met en œuvre des actions pour rendre l'apprentissage accessible à tous et à toutes. Des jeux éducatifs qui permettent aux joueurs et aux joueuses d'acquérir de nouvelles connaissances sont régulièrement lancés. Ils couvrent une variété de sujets, tels que l'histoire, les sciences et les mathématiques, et sont conçus pour être amusants et engageants. En offrant une alternative ludique à l'apprentissage traditionnel, Ubisoft aide à rendre l'éducation plus accessible et plus attrayante pour les personnes de tout âge et de tous niveaux.

L'année fiscale 2023 marque le retour du petit extra-terrestre Adibou, l'idole de toute une génération d'enfants en France dans les années 1990 et 2000. Il est de retour pour de nouvelles aventures sur mobiles, tablettes et ordinateur grâce à un partenariat entre Ubisoft et Wiloki. Le jeu ludo-éducatif, destiné aux enfants de 4 à 7 ans, propose un univers riche regorgeant d'activités variées telles que des mini-jeux et des chansons. Wiloki, qui propose une plateforme de soutien scolaire en ligne personnalisée du CE1 à la 3<sup>e</sup>, a collaboré avec Ubisoft pour permettre le retour moderne d'Adibou.

Cette année a également vu le jeu « Soldats Inconnus » faire son retour grâce à sa suite directe qui raconte l'histoire de femmes et d'hommes, héros du quotidien, durant la première guerre mondiale. Cette licence a été plébiscitée pour ses vertus ludo-éducatives en 2014. Ce deuxième opus nommé « *Valiant Hearts: Coming Home* », réalisé en collaboration avec Netflix et le studio Old Skull Games, a permis de collaborer avec l'association américaine « The 369th Expérience ». Le travail de cette association consiste en la préservation de l'histoire et de l'héritage de héros noirs américains membres de la fanfare du 369<sup>e</sup> Régiment d'Infanterie, surnommés les Harlem Hellfighters. Elle travaille également à un programme d'éducation de jeunes musiciens de jazz, discipline importée en France durant les événements dépeints dans le jeu. La collaboration a amené un de leurs experts, enseignant émérite, à contribuer au renforcement de l'authenticité du jeu et de son contenu historique. Enfin en plus de ce partenariat, Ubisoft a réalisé un don monétaire à l'association.

Ubisoft met à disposition des écoles et des professeurs un mode éducatif dans plusieurs de ses jeux vidéo :

- Par exemple dans *Assassin's Creed*, Ubisoft propose un mode qui permet aux joueurs d'explorer des environnements historiques et culturels, avec une attention particulière portée à la précision et à l'authenticité des détails. Le Discovery Tour donne aux joueurs la possibilité de découvrir des informations sur l'histoire, la culture et la vie quotidienne des personnes qui ont vécu dans ces environnements, en fournissant des informations détaillées et des anecdotes intéressantes. Le mode offre également des guides audios et des quiz pour aider les joueurs à approfondir leurs connaissances. Le Discovery Tour a été acclamé pour son utilisation innovante de la technologie vidéoludique pour l'éducation et la promotion de l'apprentissage tout en offrant une expérience immersive et engageante.
- En 2022, Ubisoft et la faculté des sciences de l'éducation de l'université McGill ont établi un partenariat afin de constituer des guides de cursus gratuits et d'aider les enseignants à composer des plans de cours personnalisés adaptés à leurs objectifs et aux besoins de leurs classes.
- Ubisoft met à disposition un package de 4 jeux « Jouer pour Apprendre » (Play to Learn), ensemble de jeux ludo-éducatifs mis à disposition gratuitement et au bénéfice des institutions culturelles et éducatives et des enseignants du monde entier.

À l'occasion des 15 ans de la licence *Lapins Crétins*, Ubisoft a souhaité proposer au Château de Versailles la création d'un nouveau jeu à destination du jeune public. Ce jeu a été mis à disposition gratuitement, sous la forme d'une application mobile en réalité augmentée, en 5 langues. Il permet aux enfants et aux familles de jouer avec les *Lapins Crétins* tout en explorant les jardins de Versailles sous un angle à la fois ludique et pédagogique. Cette initiative a reçu le prix de la meilleure activation expérientielle de l'année 2021 par l'association Licensing International France. Cette initiative a généré 13 000 téléchargements de l'application la première année et a offert à de nombreux visiteurs et visiteuses l'opportunité de se divertir tout en acquérant des connaissances historiques.

## Ubisoft offre des programmes de mentorat

Ubisoft offre des programmes de mentorat visant à soutenir des jeunes intéressés par les compétences du secteur vidéoludique. Lors de ces programmes, des experts internes mettent à disposition leur expérience, pour guider ces derniers dans leur parcours professionnel.

Le concours universitaire annuel d'Ubisoft fait partie du programme éducatif de l'entreprise. Avec la participation de 184 étudiants répartis en 23 équipes provenant de 12 universités à travers le Québec, le concours universitaire est l'un des programmes clés d'Ubisoft Éducation. Un jury composé de 9 employés d'Ubisoft a décerné 8 prix et 22 000 dollars de bourses à des équipes méritantes en 2022, tandis que 46 employé.e.s d'Ubisoft ont agi à titre de mentor.e.s pour les équipes tout au long des 10 semaines de compétition.

En s'entourant de partenaires internationaux comme Fusion Jeunesse, Ubisoft implique plusieurs de ses studios dans des initiatives éducatives pour accompagner et coacher la jeunesse internationale à se familiariser avec l'industrie du jeu vidéo.

Depuis 2019, Fusion Jeunesse et Ubisoft collaborent avec des écoles pour offrir des programmes d'apprentissage expérientiel d'une année entière aux élèves du primaire et du secondaire grâce au programme de création de jeux vidéo. Le programme de conception de jeux vidéo a été lancé en tant que projet pilote chez Ubisoft Montréal et a été mis en œuvre en collaboration avec les studios d'Ubisoft à Québec, Saguenay, Paris, Bordeaux et Toronto. De septembre à mai, les étudiants apprennent à concevoir, développer et commercialiser leur propre jeu vidéo avec le mentorat et l'expertise des développeurs et développeuses. Cette année, six mentor.e.s d'Ubisoft Toronto ont participé, avec près de 300 jeunes de six écoles de différentes communautés de l'Ontario. Dans trois studios au Québec, 28 mentor.e.s ont participé et 336 heures de volontariat ont été comptabilisées.

En parallèle, le programme de mentorat « Develop at Ubisoft » vise à attirer et à développer les talents émergents qui s'identifient comme femmes, transgenres, non-binaires et/ou bispirituels. Avec de plus en plus de personnes de joueurs et joueuses de jeux vidéo, nous avons l'opportunité de créer des divertissements encore plus inclusifs. Les candidats et candidates sélectionné.e.s reçoivent un mentorat de nos experts et expertes en programmation, conception de jeux et gestion de production, ainsi qu'une expérience pratique de développement de jeux vidéo grâce à un apprentissage rémunéré.

### 5.4.6 UBISOFT S'ENGAGE POUR RÉPONDRE AUX CRISES HUMANITAIRES

Lorsque le Groupe, ses équipes et/ou ses communautés de joueurs et joueuses sont affectés, le Groupe s'investit pour aider à son échelle les populations en besoin d'urgence.

Cela fait maintenant un an que le conflit en Ukraine perdure et que les équipes des studios de Kyiv et Odessa sont forcées de s'adapter à des conditions de vie difficiles. Cette année, à nouveau, plusieurs initiatives ont été mises en place pour soutenir nos équipes sur place et leurs familles.

Dès le début du conflit, nous avons mis en place différents canaux de communication afin de nous permettre de garder un contact permanent avec nos équipes en Ukraine. Ainsi, des équipes au sein de nos centres d'appels ouverts 24h sur 24 et habituellement dédiés à l'aide des joueurs et des joueuses, se sont portées volontaires pour répondre aux appels de nos collaborateurs et collaboratrices ukrainien.e.s et répondre à leurs besoins. Des lignes d'assistance psychologique ont également été mise en place. En parallèle, les équipes roumaines et polonaises ont organisé l'accueil des collaborateurs, des collaboratrices et de leur famille ayant fui dans les pays limitrophes. Un système de Buddy a été organisé au sein de la communauté pour aider les familles d'Ubisoft à s'intégrer dans leurs pays d'accueil.

Par ailleurs, de nombreuses mobilisations ont donné lieu à des donations pour soutenir la population Ukrainienne. Des contributions

monétaires à l'initiative du siège et des studios ont été envoyées à des ONG comme La Croix Rouge, Children of heroes, Voices of Children, Nova Ukraine, Keep Ukraine Connected, Save the Children... De nombreux dons de matériel ont également été acheminés pour améliorer les conditions de travail et de vie des équipes restées sur place.

Avec le soutien de bénévoles des studios de Kyiv, d'Odessa et de collaborateurs et collaboratrices du siège, l'application éducative gratuite *The Lapins Crétiens : Apprends à Coder !* est désormais disponible en ukrainien. Cette application est conçue pour aider les enfants et les adolescents à apprendre les bases des algorithmes et de la programmation d'une manière ludique.

Toutes ces initiatives témoignent de l'élan de cohésion général des équipes Ubisoft pour venir en aide à leurs collègues Ukrainiens et Ukrainiennes dans différents domaines de solidarité.

Lors du tremblement de terre qui a frappé certaines régions de la Turquie et de la Syrie, en février 2023, Ubisoft a soutenu la campagne de collecte de fonds lancée par la communauté Assassin's Creed « Community Relief » pour apporter de l'aide aux victimes de la catastrophe. Les dons recueillis ont été reversés à l'association « Save the Children », une organisation à but non lucratif qui fournit une aide sous forme de kits d'hiver et d'urgence directement aux enfants de Turquie et de Syrie.

## 5.5 OPTIMISER NOTRE IMPACT ENVIRONNEMENTAL

### 5.5.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

Les conséquences du dérèglement climatique transforment progressivement le contexte économique et social dans lequel Ubisoft opère. Le Groupe est amené à répondre à de nouveaux risques et opportunités qui transforment la chaîne de valeur d'une part et la perception et les attentes de nos parties prenantes d'autre part.

En termes d'impacts directs sur l'environnement, les activités propres du Groupe ne présentent pas de risques industriels et environnementaux significatifs et immédiats dans la mesure où le Groupe ne fabrique pas les supports physiques des jeux vidéo et produits dérivés qu'il édite et distribue. Cependant, les activités du Groupe sont soumises à plusieurs risques indirects qui peuvent avoir un impact négatif sur la distribution et l'utilisation de nos produits. **La raréfaction croissante de certains métaux peut impacter la construction des consoles et du matériel informatique** nécessaires pour que nos joueurs puissent profiter pleinement des produits Ubisoft. En outre, **les contraintes de la transition énergétique sur certains équipements informatiques et modes de jeu très énergivores** peuvent limiter le développement et la diffusion de nouveaux modèles de jeux pertinents pour l'avenir du Groupe.

Ubisoft a également identifié des risques potentiels liés aux **aléas climatiques**. En effet, en fonction de leur emplacement, les coûts d'exploitation de certains centres de données pourraient

augmenter en raison de l'augmentation des vagues de chaleur et de la non-adaptation des équipements de refroidissement. Il en va de même pour certains sites de production qui pourraient voir leurs activités impactées si des mesures d'adaptation ne sont pas mises en place pour faire face à ces aléas climatiques (catastrophes naturelles, coupures d'électricité...).

Dans un contexte climatique en constante évolution, Ubisoft a l'opportunité, grâce à son engagement dans la gestion et la réduction de ses émissions de GES, et à ses actions de sensibilisation auprès de ses parties prenantes, **d'être une entreprise leader dans la gestion des questions environnementales sur le marché des jeux vidéo**. En particulier, l'impact majeur de l'activité étant en dehors de ses opérations directes, Ubisoft est engagé activement avec d'autres acteurs de l'industrie du jeu vidéo dans le cadre d'initiatives conjointes (telles que Playing for the Planet) visant à développer des solutions communes pour réduire l'impact environnemental des jeux vidéo.

Cet engagement peut avoir un impact positif sur la réputation et l'attractivité du Groupe. L'accent mis sur les questions climatiques permet à Ubisoft d'attirer de **nouveaux investissements, de profils d'employé-e-s, de joueurs et de joueuses, sensibles aux questions environnementales ainsi que de collaborer avec un ensemble de parties prenantes sensibles à ces questions**.

## 5.5.2 L'ENGAGEMENT D'UBISOFT DE CONTRIBUER À LA NEUTRALITÉ CARBONE

Ubisoft s'engage à optimiser son empreinte carbone via un recours plus important aux énergies renouvelables et une sélection toujours plus attentive des fournisseurs et des dispositifs technologiques, ainsi qu'à utiliser le jeu pour inspirer ses joueurs et joueuses à agir pour la protection de l'environnement.

Pour soutenir concrètement ces engagements, Ubisoft, à l'occasion du Sommet Action Climat de septembre 2019, a rejoint l'alliance « Playing for the Planet » en tant que membre fondateur, une initiative qui vise à aider l'industrie du jeu vidéo à atteindre différents objectifs concernant la réduction des impacts environnementaux du secteur.

En interne, l'équipe Sustainability est responsable de la gestion des enjeux environnementaux du Groupe et des initiatives associées. En particulier, cette équipe a défini la stratégie Ubisoft Play Green, qui s'articule autour de deux axes prioritaires :

- Optimiser notre empreinte carbone et ce tout au long de la chaîne de valeur (des fournisseurs aux clients) ;
- Influencer positivement nos parties prenantes sur les enjeux environnementaux (partenaires commerciaux, employé-e-s, joueurs et joueuses) et les inciter à agir pour le climat et l'environnement.

En ce qui concerne la **réduction des émissions de GES** tout au long de la chaîne de valeur, Ubisoft a défini trois objectifs :

- accélérer la réduction des émissions de gaz à effet de serre des opérations directes du Groupe (scopes 1, 2 et 3 amont) avec un objectif de réduction de -8,8 % par salarié, d'ici décembre 2023 <sup>(1)</sup> et de -10,8 % par salarié-e d'ici décembre 2024 <sup>(2)</sup>, par rapport au point de référence de 2019. Cet objectif, identifié comme stratégique, est intégré dans le calcul de la rémunération <sup>(3)</sup> moyen terme du Président-Directeur général ;
- participer financièrement, via une contribution climatique annuelle, au développement de projets d'évitement et de séquestration de gaz à effet de serre en dehors de sa chaîne de valeur ;
- contribuer à la sensibilisation des parties prenantes de l'industrie (fournisseurs, sociétés fabriquant les plateformes de jeu, etc.) et nouer des partenariats avec eux afin de réduire activement les émissions en aval de la chaîne de valeur, en particulier celles liées à l'usage des jeux vidéo.

En ce qui concerne **l'influence positive des parties prenantes**, l'objectif prioritaire est d'accroître la sensibilisation des équipes et du public des jeux Ubisoft. En tant qu'entreprise de médias et de divertissement, Ubisoft a accès à un vaste public qu'il peut inspirer à travers ses jeux et son contenu. C'est pourquoi le Groupe confirme son engagement à créer des jeux qui pourront encourager les joueurs et joueuses à agir sur les enjeux environnementaux et à adopter des comportements durables.

En 2021, le Groupe a renforcé sa stratégie environnementale en s'engageant auprès de la Science Based Targets initiative (SBTi), un organisme indépendant qui a validé en 2022 le plan de réduction de l'empreinte carbone globale d'Ubisoft d'ici 2030, conformément à des exigences définies scientifiquement pour limiter le réchauffement planétaire à +1,5 °C. Dans cette perspective, Ubisoft a défini deux périmètres d'action prioritaires :

- une réduction d'ici 2030 de -42 % en absolu de ses émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, par rapport à 2020 ;
- l'engagement de ses fournisseurs, en les incitant à définir une stratégie environnementale et un objectif de réduction de leurs émissions ; l'objectif étant que 67 % de ses fournisseurs en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés, les biens d'équipement et le transport et la distribution en amont, aient des science-based targets d'ici 2026.

Ces deux objectifs validés par la SBTi en 2022 et identifiés comme stratégiques, sont intégrés dans le calcul de la rémunération variable long terme du Président-Directeur général et du Comité exécutif.

Pour finir, le groupe Ubisoft a répondu pour la seconde année consécutive au questionnaire émis par le Carbon Disclosure Project (CDP), afin de publier les progrès annuels du Groupe, autant dans la gestion de son impact que dans son cheminement vers le leadership environnemental. La note B a été attribuée au Groupe sur l'année 2021, positionnant Ubisoft dans la catégorie « Management » : cette gratification souligne la qualité de ses rapports extra-financiers ainsi que sa gestion des enjeux climatiques.

## 5.5.3 L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL D'UBISOFT EN 2022

Mesurer l'impact environnemental des activités d'Ubisoft est fondamental pour identifier les domaines à améliorer et mettre en œuvre des actions efficaces pour atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés. Pour cette raison, depuis 2015, Ubisoft rend compte de son impact environnemental en calculant et en publiant son **Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES)**.

### Méthodologie et périmètre du BEGES

Ubisoft suit les directives de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre fournies par le *World Resources Institute* (WRI) et le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), c'est-à-dire le « *GHG Protocol* ». Ce protocole fournit les normes comptables sur les gaz à effet de serre les plus largement utilisées au monde, conçues pour fournir un cadre aux

entreprises, aux gouvernements et à d'autres entités pour mesurer et déclarer leurs émissions de gaz à effet de serre de manière à soutenir leurs missions et leurs objectifs d'atténuation.

Ubisoft a mandaté un cabinet de conseil expert en 2015 pour adapter le protocole à son activité pour la première évaluation de l'empreinte carbone. Depuis, Ubisoft mesure annuellement l'évolution des principaux postes de son bilan des émissions de gaz à effet de serre. À partir de 2020, une mise à jour complète de son BEGES est réalisée tous les ans et rapportée à l'ADEME (Agence de la transition écologique, sous tutelle des ministères français chargés de la Recherche et de l'Innovation, de la Transition écologique et solidaire, et de l'Enseignement supérieur).

<sup>(1)</sup> Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2019, valeur de référence 5.7 TeqCO<sub>2</sub>

<sup>(2)</sup> Avec comme base de référence l'année 2019, pré-Covid, et la méthodologie 2021, valeur de référence 9,5 TeqCO<sub>2</sub>

<sup>(3)</sup> Cet indicateur est détaillé en section 4.2 « Rémunération des mandataires sociaux »

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 concerne les émissions indirectes, issues de la production d'électricité, dans les bureaux et les centres de données ;

- le scope 3 – amont concerne toutes les autres émissions indirectes provenant des activités d'Ubisoft, jusqu'à la distribution du produit, que ce soit sous format physique ou numérique.

En 2022, la méthodologie utilisée n'a pas été modifiée. Seuls les facteurs d'émissions de l'électricité et des produits non standards ont été mis à jour pour l'année 2022 en ligne avec l'évolution réelle des mix énergétiques et des compositions de nos produits.

## Résultats du Bilan des émissions de gaz à effet de serre 2022

Pour l'année 2022, les émissions GES associées à l'activité d'Ubisoft sur le périmètre précisé ci-dessus sont de 148 kilotonnes eqCO<sub>2</sub>, soit 7,2 TeqCO<sub>2</sub> par employé-e.

Émissions de GES par scope (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
Scope 1	2 981	2 760	1 889
Scope 2 – Market-based	13 206	16 355	13 337
Scope 3 – Amont	131 602	128 876	142 985
<b>TOTAL</b>	<b>147 789</b>	<b>147 991</b>	<b>158 211</b>
TeqCO <sub>2</sub> /employé	7,2	7,2	8,4

En 2022, les émissions par employé-e sont restées stables, avec une légère diminution par rapport au niveau de 2021.

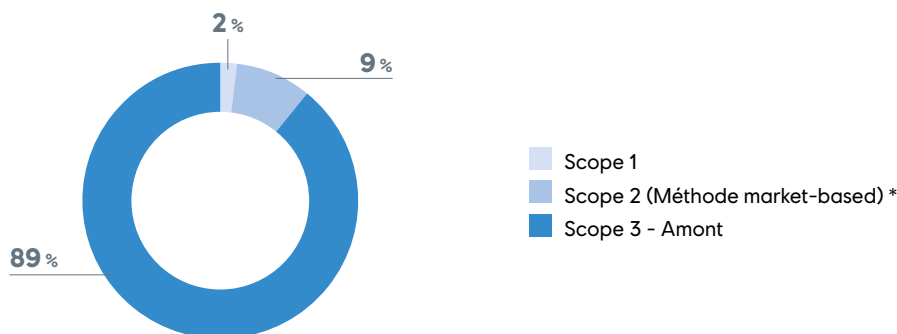
D'une part, les émissions du scope 2 ont diminué grâce à la hausse de la part d'énergies renouvelables. D'autre part, la reprise des activités suite à la pandémie de COVID-19 et la levée des restrictions pour les voyages d'affaires, a entraîné une hausse des émissions du scope 3, qui a été toutefois limitée par la réduction des émissions associées au manufacturing et aux achats de marketing et média.

L'intensité carbone par employé-e (TeqCO<sub>2</sub>/employé-e) est un des indicateurs utilisés pour évaluer les actions du Groupe en matière de décarbonation.

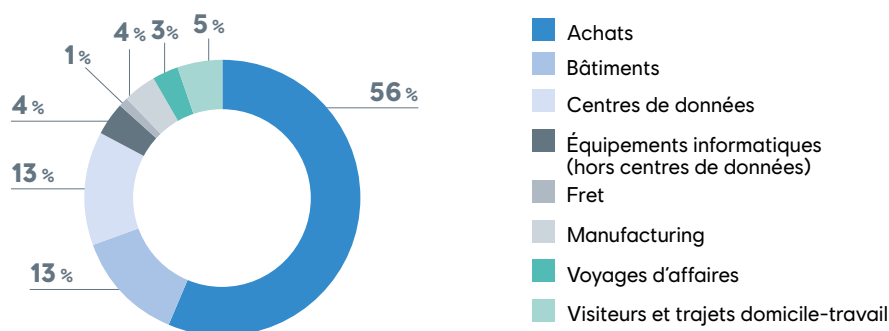
Les principales sources d'émissions de gaz à effet de serre sont :

- les achats (excluant les services et biens déjà pris en compte dans d'autres catégories d'émissions) ;
- les bâtiments (consommation énergétique, immobilisations et systèmes de climatisation) ;
- les centres de données (dont les services d'hébergement externes et la consommation énergétique) ;
- les équipements informatiques ;
- le manufacturing : la fabrication des boîtiers, supports de jeux vidéo et de produits dérivés, ainsi que leur acheminement sur les lieux de stockage puis de distribution.

### Bilan carbone par périmètre



## Bilan carbone par catégorie



\* Pour référence en suivant la méthode location-based du GHG Protocol, le scope 2 représente 26 981 TCO<sub>2</sub> en 2022

## Comprendre et réduire nos impacts environnementaux (scopes 1, 2, 3 – amont)

En tant que Groupe multinational, comptant plus de 20 000 employés répartis dans 30 pays à travers le monde, un plan de décarbonation complet et structuré est essentiel pour accélérer et obtenir une réduction significative des émissions. C'est pourquoi en 2019, Ubisoft a mandaté un cabinet de conseil pour identifier les principaux leviers de réduction de ses émissions et fixer des objectifs préliminaires. Les principaux résultats de l'étude ont été testés lors d'une étude interne de faisabilité en 2020. Des résultats de cette analyse est né l'engagement du Groupe à contribuer activement à la neutralité carbone mondiale, en lançant à la fois un plan de décarbonation de ses opérations directes et une stratégie de contribution climatique volontaire.

En 2021, l'ensemble des engagements et bonnes pratiques de décarbonation à destination des fonctions IT, Workplace, Achats, RH et Communication a été consolidé dans une « *Decarbonization guidance* ». En 2022, une nouvelle section dédiée à l'organisation d'événements a été ajoutée. Ce guide, à destination de toutes les filiales du Groupe, a été construit avec pour objectif de coordonner les actions de décarbonation au niveau local, afin de les rendre plus efficaces et homogènes. Ces actions ciblent l'énergie (privilégier des sources d'énergie renouvelable), l'efficacité (optimisation des opérations), la

sobriété (évaluation des besoins de consommation réels et superflus) et la transition vers des alternatives bas carbone. La *Decarbonization guidance* est un outil qui permet à chaque entité d'identifier les actions clés à mettre en place afin de réduire ses émissions.

Les entités du Groupe ont la possibilité de s'auto-évaluer tous les 6 mois pour mesurer leurs progrès et identifier les points de blocage. Un ensemble de ressources (bonnes pratiques, webinaires) est mis à disposition des sites pour contribuer à l'atteinte des objectifs de décarbonation fixés.

Ce référentiel commun permet ainsi de gérer la réduction des impacts environnementaux à travers l'ensemble du Groupe.

## La gestion des émissions directes (SCOPE 1)

Les émissions du scope 1 désignent les émissions directes de gaz à effet de serre (GES) provenant de sources contrôlées ou détenues par Ubisoft. Les émissions directes représentent seulement 2 % des émissions totales du Groupe. Ces émissions sont principalement associées à l'utilisation de combustibles fossiles pour la production d'électricité ou le chauffage de certains sites et centres de données du Groupe, ainsi que les émissions fugitives liées aux fuites des systèmes de climatisation.

Émissions directes de GES (TeqCO<sub>2</sub>)

Émissions de GES (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
Bâtiments	2 955,78	2 726,42	1 863,60
Centres de données	24,91	33,89	25,04
<b>TOTAL</b>	<b>2 980,69</b>	<b>2 760,31</b>	<b>1 888,64</b>

Les émissions du scope 1 ont globalement augmenté de 8 % en 2022 par rapport à 2021. Cette augmentation est due à un meilleur reporting de la donnée sur les consommations de nos bâtiments. Les émissions en lien avec la consommation de fioul dans nos centres de données ont quant à elles baissé de 26 %. En revanche, cette consommation de fioul est dépendante des tests de mise en marche de nos systèmes électrogènes de secours, dont la fréquence peut varier d'une année à l'autre.

L'optimisation énergétique des centres de données est un sujet sur lequel Ubisoft et ses partenaires travaillent tout particulièrement.

En 2022, le centre de données Smartdc à Rotterdam a mis en place un système de réutilisation de chaleur. Trois pompes à chaleur ont été installées dans le bâtiment, permettant de transformer la chaleur générée par les serveurs pour chauffer les espaces voisins de l'usine Van Nelle, édifice classé au patrimoine mondial de l'UNESCO.

En réutilisant l'énergie générée par le centre de données, Smartdc permet à l'usine d'éviter l'utilisation de combustibles fossiles pour chauffer le bâtiment lors des saisons hivernales, et les émissions de scope 1 associées.

## La gestion des émissions indirectes (SCOPE 2)

Les émissions du scope 2 désignent les émissions indirectes de gaz à effet de serre (GES) provenant de l'énergie consommée dont les sources ne sont pas détenues par le Groupe. Pour Ubisoft, ce scope regroupe les émissions liées aux consommations d'électricité des bâtiments, centres de données et des domiciles des collaborateurs et collaboratrices en télétravail.

En 2022, les émissions du scope 2 représentent environ 9 % des émissions totales d'Ubisoft.



**Émissions de GES liées à la consommation électrique (TeqCO<sub>2</sub>)<sup>(1)</sup>**

Émissions de GES (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
Méthode location-based	26 981 <sup>(2)</sup>	25 618 <sup>(3)</sup>	20 483 <sup>(4)</sup>
Méthode market-based	13 206 <sup>(2)</sup>	16 355 <sup>(3)</sup>	13 337 <sup>(4)</sup>
TeqCO <sub>2</sub> /personne (market-based)	0,64	0,80	0,71

(1) Émissions de GES exprimées selon les méthodes location-based et market-based du GHG Protocol

(2) Dont 4738 TeqCO<sub>2</sub> liées au télétravail

(3) Dont 5 884 TeqCO<sub>2</sub> liées au télétravail

(4) Dont 3 980 TeqCO<sub>2</sub> liées au télétravail

En 2022, dans un contexte de crise énergétique dans de nombreux pays, les émissions du scope 2 ont diminué d'environ 19 %. Cette réduction est liée à la baisse de nos consommations d'électricité d'une part et à l'augmentation du pourcentage d'énergies renouvelables d'autre part. De plus, l'estimation du

temps passé en télétravail a diminué, passant de 70 % en 2021 à 59 % en 2022, participant ainsi à la réduction des émissions associées au travail à distance.

**La consommation électrique de nos bâtiments**

	2022	2021	2020
Consommation des sites en MWh (hors télétravail)	52 917	54 184	52 268
Consommation estimée au domicile des collaborateurs et collaboratrices en MWh (télétravail)	24 039	29 448	20 940
Consommation par personne en kWh (hors télétravail)	2 564	2 644	2 772
Consommation par personne en kWh (total)	3 729	4 081	3 882

La consommation d'électricité moyenne par personne sur les sites d'Ubisoft, a diminué de 9 % par rapport à 2021. Cette consommation reste également inférieure au niveau de 2019, avant la généralisation du télétravail.

Le Groupe encourage ses sites à passer à un approvisionnement en électricité d'origine renouvelable partout où cela est possible. En 2022, six d'entre eux ont pu effectuer cette transition : Berlin-Kolibri, Cary, Newcastle Upon Tyne, Osaka, Shanghai et Toronto. Sur l'année 2022, 78 % de l'électricité consommée sur les sites du Groupe provenait de sources d'énergies renouvelables<sup>(1)</sup> contre 67 % en 2021.

Ubisoft continue d'améliorer l'efficacité énergétique de ses espaces de travail et encourage la sobriété des usages. Dans un contexte de crise énergétique globale en fin d'année 2022, le Groupe a lancé un plan de sobriété avec pour objectifs la réduction des consommations énergétiques des sites ainsi que la prévention des risques de coupures dans certains pays. L'ensemble des actions permettant d'économiser de l'énergie ont ainsi été rappelées aux sites. À titre d'exemple, les équipes IT ont déployé la solution Wake-on-lan, qui permet d'éteindre et d'allumer les équipements informatiques à distance. En 2022, ce programme avait été déployé sur 20 sites Ubisoft (couvrant plus de 40% des collaborateurs et collaboratrices du Groupe<sup>(2)</sup>).

**La consommation électrique de nos centres de données**

Centres de données	2022	2021	2020
Consommation totale en MWh	48 326	39 654	27 955
<b>Émissions de GES liées à la consommation électrique (TeqCO<sub>2</sub>)<sup>(1)</sup></b>			
<b>Méthode Location-based</b>	11 814	8 907	6 570
<b>Méthode market-based</b>	1 264	1 450	926

(1) Émissions de GES exprimées selon les méthodes location-based et market-based du GHG Protocol

La consommation d'électricité des centres de données a augmenté en 2022. Néanmoins, le Groupe a étendu la part d'énergie en provenance de sources renouvelables, en passant de 95 %, à 97 % en 2022. Cela a permis une réduction des émissions de GES de 13 % par rapport à l'année précédente.

L'empreinte carbone des centres de données reste significative et l'utilisation par les collaborateurs et collaboratrices, les joueurs et joueuses, mais aussi la demande de nos clients externes est amenée à continuer de croître. En effet, l'activité du Groupe repose de plus en plus sur des services live qui nécessitent un

hébergement en ligne et une importante puissance de calcul. Les clients externes d'Ubisoft sont aussi des acteurs importants de la hausse de ces consommations. Il est donc important d'anticiper et de mettre en œuvre des stratégies capables de générer des gains d'efficacité dans nos propres centres de données, ainsi qu'avec des partenaires externes d'hébergement et de cloud. À cet égard, Ubisoft travaille étroitement avec ses partenaires les plus influents et engagés à la création d'initiatives collectives en matière de lutte contre le changement climatique.

<sup>(1)</sup> 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)

<sup>(2)</sup> 20 sites dont 3 sont en cours de déploiement



Le PUE <sup>(3)</sup> moyen des centres de données possédés par le groupe Ubisoft est resté stable entre 2021 et 2022, à environ 1,41.

Afin de répondre aux enjeux d'optimisation énergétique, les équipes Ubisoft mettent en œuvre des actions concrètes. Ainsi en 2022, l'équipe Ubisoft Hosting Services a travaillé sur la mise en place d'actions d'optimisation des infrastructures existantes. Des actions de rénovation ont été entreprises au centre de données de Paris, afin de déployer une unité test d'un système de refroidissement par immersion des serveurs. Cette technologie améliore l'efficacité de l'infrastructure du centre de données et réduit la consommation énergétique informatique d'environ 20 %.

### La gestion des émissions indirectes amont (SCOPE 3 – Amont)

Le scope 3 présenté dans cette section intègre les émissions indirectes associées à notre chaîne de valeur amont qui représentent 89 % des émissions totales d'Ubisoft en 2022. Les émissions du scope 3 aval du Groupe viennent principalement de l'utilisation des jeux et correspondent à la fabrication et à l'utilisation des réseaux et terminaux pour accéder et jouer aux jeux Ubisoft. Il n'existe pas encore de méthodologie de comptabilité carbone spécifique au secteur du jeu vidéo, c'est pourquoi les émissions liées à l'utilisation des produits ne rentrent pas dans le périmètre de reporting minimum défini par le GHG Protocol.

### Émissions de GES de la chaîne de valeur amont (TeqCO<sub>2</sub>)

Catégories	2022	2021	2020
Achats	82 614	85 891	94 486
Bâtiments	4 665	4 537	4 240
Centres de données	18 348	14 436	12 446
Équipements informatiques	6 613	7 192	6 272
Fret amont et aval	1 166	1 234	2 102
Manufacturing	5 930	8 492	10 858
Voyages d'affaires	4 146	1 098	4 314
Visiteurs et trajets domicile-travail	8 120	5 995	8 267
<b>TOTAL</b>	<b>131 602</b>	<b>128 876</b>	<b>142 985</b>

### Achats

Émissions de GES (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
TeqCO <sub>2</sub> /employé	4,0	4,2	5,0

Sur l'ensemble du bilan carbone, les achats de services (et dans une moindre mesure de biens) représentent le poste le plus important, englobant 56 % des émissions totales du Groupe. Les émissions de GES s'élevaient à 82 614 TeqCO<sub>2</sub> en 2022 contre 85 891 TeqCO<sub>2</sub> en 2021 soit une diminution des émissions par employé-e de 4 %. La majeure partie de ces achats de services provient de la sous-traitance et des dépenses marketing. L'empreinte carbone des achats a diminué en 2022 principalement en raison d'achats marketing moins élevés qu'en 2021.

La méthode actuelle de calcul de l'empreinte carbone des achats (spend-based) ne permet pas l'identification directe de leviers de réduction. Ainsi, pour sélectionner des produits et services durables et pour encourager les fournisseurs d'Ubisoft à réduire leurs propres émissions, une nouvelle politique Achats Groupe a été lancée en 2022.

### FOCUS : LA GREEN PROCUREMENT POLICY

La Green Procurement Policy repose sur deux piliers : privilégier des solutions et fournisseurs durables, et engager nos fournisseurs actuels.

Pour favoriser des achats plus respectueux de l'environnement, un nouveau critère environnemental a été intégré au processus de sélection. Ce critère prend en compte la stratégie environnementale et le plan d'action du fournisseur, et compte pour 15 % dans l'évaluation globale de la solution.

Une discussion annuelle est également organisée avec les fournisseurs stratégiques du Groupe afin d'adresser leur stratégie environnementale et les encourager à définir un objectif et un plan de réduction de leurs émissions.

Ces deux axes permettent d'inciter nos fournisseurs actuels et futurs à définir une stratégie environnementale, un objectif et un plan de réduction de leurs émissions. Cela rejoint un des deux engagements de la science-based target du Groupe : au moins 67 % des fournisseurs <sup>(1)</sup>, en termes de dépenses, doivent avoir défini leur propre science-based target d'ici 2026.

<sup>(1)</sup> Couvrant les biens et services achetés, les biens d'équipements, le transport et la distribution amont

Enfin, pour engager nos partenaires d'affaires, un Code de conduite fournisseur a été créé et déployé en 2022, leur demandant de respecter les réglementations environnementales

applicables dans leur pays et les encourageant à mesurer et réduire leurs impacts environnementaux (émissions de GES, pollution, consommation des ressources, etc.).

<sup>(3)</sup> Power Usage Effectiveness : rapport entre l'énergie utilisée par l'installation et l'énergie fournie aux serveurs. Il mesure l'efficacité avec laquelle un centre de données utilise l'énergie

**Centres de données (hors énergie)**

Émissions de GES (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
Centres de données <sup>(1)</sup>	18 348	14 436	12 446

<sup>(1)</sup> Émissions des bâtiments, serveurs et achats de services d'hébergement

Les émissions indirectes des centres de données représentent 12 % du bilan carbone d'Ubisoft en 2022. L'augmentation des émissions associées aux centres de données est en lien direct

avec la croissance du parc des serveurs, ainsi que l'achat de services d'hébergement externe nécessaires à notre activité.

**Équipements informatiques (hors centres de données)**

Émissions de GES (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
	6 613	7 192	6 272
TeqCO <sub>2</sub> /personne	0,32	0,35	0,33

En tant qu'acteur de l'industrie du jeu vidéo, la gestion et de nos équipements informatiques et de leurs émissions est un enjeu à adresser. En 2022, nos équipements IT représentaient 4 % du bilan carbone d'Ubisoft. Les émissions de cette catégorie s'élèvent à 6 613 TeqCO<sub>2</sub> en 2022 contre 7 192 TeqCO<sub>2</sub> en 2021. Cette baisse de 8 % de nos émissions s'explique en grande partie par une meilleure gestion du parc informatique (amélioration du reporting, décommissionnement du matériel informatique).

**L'approche Green IT d'Ubisoft :**

En tant qu'entreprise du secteur du numérique, la gestion des déchets électroniques est un des principaux enjeux pour Ubisoft.

En 2022, une cartographie des pratiques et des attentes des studios en termes de gestion des déchets électroniques a été effectuée. Au siège d'Ubisoft, un appel à projets a été lancé afin de sélectionner un nouveau service de gestion des déchets électroniques, plus transparent et permettant de proposer un programme de rachat et de donation des équipements.

L'un des objectifs de ce projet est d'assurer l'implémentation du programme de rachat du matériel pour le siège. Un autre objectif est de partager des recommandations globales sur la gestion des déchets électroniques et sur les standards de sécurité à respecter lors de la décommissionnement des équipements.

Le résultat attendu est une réduction de l'impact environnemental de nos équipements informatiques en leur donnant une seconde vie dès que cela est possible.

Suite à la mise en place du programme de sensibilisation environnementale des équipes informatiques d'Ubisoft, un ensemble de bonnes pratiques ont été partagées aux collaborateurs et collaboratrices, afin de maintenir la performance de leurs équipements dans le temps.

Les équipes IT ont travaillé conjointement avec les équipes Achats sur le renouvellement du matériel informatique. Des critères RSE sont intégrés dans la sélection des modèles : certifications environnementales, réduction de l'impact associé au transport et au packaging, gestion des déchets électroniques et respect des droits humains dans la chaîne d'approvisionnement. Les fournisseurs sont évalués sur leur capacité à proposer des produits ayant un impact environnemental et social le plus réduit possible.

En lien avec cette idée, la garantie de nos postes informatiques fixes a été étendue de 3 à 5 ans et celles des ordinateurs portables de 3 à 4 ans, ce qui allonge leur durée de vie et participe ainsi à la réduction de nos émissions.

**Manufacturing et fret**

Émissions de GES du manufacturing (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
Produits standards et non standards	5 930	8 492	10 858

En 2022, la production de produits standards (supports physiques de jeux vidéo) et non standards (produits dérivés) représente 4 % du bilan carbone d'Ubisoft. Ces émissions de GES s'élèvent à 5 930 TeqCO<sub>2</sub> contre 8 492 TeqCO<sub>2</sub> en 2021. Cette diminution de 30 % s'explique par la baisse du nombre de jeux physiques et produits dérivés fabriqués en 2022. Les émissions associées à ce poste sont directement liées aux sorties de jeu sur l'année, qui peuvent varier de manière significative.

Les émissions de GES liées au transport de ces marchandises en amont et en aval de leur production s'élèvent à 1 166 TeqCO<sub>2</sub> en 2022, contre 1 234 TeqCO<sub>2</sub> en 2021. Cela représente une baisse de 6 % des émissions de ce poste, qui est corrélée à l'activité du manufacturing, donc à la diminution de la fabrication de nos produits physiques et dérivés.

La digitalisation croissante des produits du Groupe permet d'atténuer l'impact carbone de la chaîne d'approvisionnement. Sur l'année fiscale 2019, on estime que 48 % des jeux ont été téléchargés numériquement, sur la base des unités vendues sur Xbox (Microsoft), PlayStation (Sony) et Switch (Nintendo). Sur l'année fiscale 2023, cette part a gagné plus de 20 points par rapport à l'année fiscale 2019.

En 2022, la version physique de *Just Dance 2023 Edition* a exclusivement été distribuée en format « code in box » <sup>(4)</sup>, permettant ainsi de supprimer l'impact environnemental lié à la production de la cartouche ou du disque de jeu.

<sup>(4)</sup> Le format « code in box » désigne une boîte de jeu comportant un code de téléchargement au lieu d'une cartouche ou d'un disque de jeu

**Voyages d'affaires**

Kilomètres parcourus	2022	2021	2020
Total (milliers de kilomètres parcourus)	24 959	6 588	26 924
Kilomètres parcourus/personne	1 209	321	1 428

Émissions de GES (TeqCO <sub>2</sub> )	2022	2021	2020
TeqCO <sub>2</sub> /personne	4 146	1 098	4 314
	0,20	0,05	0,23

Sur le total des émissions d'Ubisoft, la part associée aux voyages d'affaires représente 3 %. Les émissions GES de ce poste ont augmenté par rapport à celles de 2021. Cela s'explique par la levée de certaines restrictions liées au Covid-19. En comparaison avec le bilan carbone pré-pandémie de 2019, les émissions en lien avec les voyages d'affaires restent bien plus faibles, avec une diminution entre 2019 et 2022 de 80 %.

En 2022, la politique voyage Groupe a permis de limiter les voyages d'affaires au strict nécessaire afin d'éviter une reprise similaire à 2019.

**FOCUS : LA GREEN TRAVEL POLICY**

En 2022, la *Green Travel Policy* a été lancée à travers le Groupe afin de pérenniser des pratiques de voyages plus durables tout en maintenant un haut niveau de productivité et de convivialité. Cette politique décrit les comportements à adopter pour les voyages d'affaires. Pour commencer, elle priorise l'utilisation de la vidéoconférence dans certains cas de figure : par exemple, pour les réunions se déroulant sur une demi-journée ou moins.

Si le déplacement est nécessaire, plusieurs bonnes pratiques doivent être respectées. Lorsqu'une connexion ferroviaire existe, les trajets de 4 heures ou moins doivent être réalisés en train.

Selon la distance parcourue, une durée minimale de séjour est recommandée pour optimiser le voyage et réduire la fréquence de déplacement. Une fois sur place, les transports en commun ou la marche sont à privilégier, tandis que l'utilisation de taxis doit rester exceptionnelle.

L'objectif fixé était de réduire les kilomètres parcourus en avion par personne de 20% en 2022 par rapport à 2019. Cet objectif a largement été atteint mais l'enjeu est désormais de maintenir un niveau de voyage relativement bas.

**Trajets domicile-travail et visiteurs**

Les émissions de GES provenant des trajets domicile-travail et des visiteurs sont directement liées aux effectifs et au recours au télétravail. Les émissions des trajets domicile-travail et des visiteurs s'élèvent à 8 120 TeqCO<sub>2</sub>, contre 5 982 TeqCO<sub>2</sub> en 2021. En 2022, cette catégorie représente 5 % du bilan carbone d'Ubisoft. Les modes de transports utilisés ont peu varié depuis 2015, tandis que la diminution du télétravail a participé à l'augmentation des émissions de ce poste.

**Décarbonation de la chaîne de valeur (scope 3 – aval)**

En 2021, le Groupe a mis à jour son analyse de cycle de vie (conforme à la norme ISO 14040/44), étude visant à évaluer les impacts environnementaux associés à toutes les étapes du cycle de vie de ses produits commerciaux et services : non seulement leur développement par Ubisoft mais aussi leur distribution par des partenaires business en aval et leur usage par nos joueurs et joueuses via les plateformes de jeu. Cet exercice théorique a nécessité un inventaire complet de l'énergie et des matériaux nécessaires à notre chaîne de valeur : extraction des matières premières, transformation, fabrication des produits, distribution, utilisation, recyclage, élimination finale des matériaux. Cette mise à jour confirme l'estimation selon laquelle les opérations directes du Groupe (scopes 1, 2 et 3-amont) représentent entre 5 % et 10 % du total des émissions des gaz à effet de serre du cycle de vie. Le reste (90 à 95 %) provient de l'aval : émissions en dehors du périmètre d'action direct d'Ubisoft, principalement liées à la fabrication et à l'utilisation de réseaux et terminaux pour accéder et jouer aux jeux.

**Émissions aval liées à l'usage des produits**

Bien qu'Ubisoft n'ait pas de contrôle direct sur cette part majoritaire des émissions liées à sa chaîne de valeur, le Groupe s'efforce de les adresser dans le cadre de son engagement à contribuer à la neutralité carbone mondiale. Ubisoft est un contributeur actif de l'alliance « *Playing for The Planet* » pour mobiliser l'industrie autour de la réduction de son empreinte carbone. En particulier, le Groupe participe au développement d'outils pour mesurer et réduire les émissions de l'industrie.

En 2022, le Groupe a participé à l'étude de l'Agence de la transition écologique en France (ADEME) intitulée « Évaluation de l'impact environnemental de la digitalisation des services culturels » publiée en novembre 2022. Elle s'est appuyée sur l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) de 4 services culturels : « regarder un film », « écouter de la musique », « jouer aux jeux vidéo » et « lire un livre ». Plusieurs scénarios ont été analysés, en étudiant notamment des usages historiques et des usages plus récents, tels que les usages streaming. Des analyses de sensibilité ont été réalisées afin d'étudier l'impact de certains facteurs au regard de différents enjeux environnementaux. Enfin, des recommandations ont été formulées à destination des utilisateurs et des fournisseurs de services, dans le but d'intégrer davantage de sobriété numérique pour ces services culturels.

**Contribution climatique volontaire**

En plus de ses efforts de décarbonation, le Groupe a financé en 2022 pour la troisième année consécutive, des projets d'évitement et de séquestration de gaz à effet de serre en dehors de sa chaîne de valeur, et ce à hauteur de 124 ktCO<sub>2</sub>e. C'est une étape nécessaire, mais non suffisante, vers la neutralité carbone mondiale car elle aide des projets à travers le monde à développer des puits de carbone ou à réduire les émissions de tiers ; projets qui ne pourraient pas être mis en œuvre sans les revenus issus de la vente de crédits carbone.

Ces projets présentent également plusieurs co-bénéfices pour les communautés locales et l'environnement qui flèchent les Objectifs de Développement Durable fixés par l'ONU en 2015 : création d'emplois, amélioration de la santé des populations, amélioration des conditions d'accès à la scolarisation, protection de la biodiversité, accès à l'eau potable, etc.

Pour Ubisoft, il s'agit d'aller au-delà de la reconnaissance de son impact environnemental. Le financement de ces projets ne vient en aucun cas se substituer aux objectifs de réductions des émissions car il ne s'agit pas d'une compensation physique et effective des émissions calculées par le Groupe les années précédentes. Il s'agit d'un effort volontaire et complémentaire du Groupe pour contribuer à la trajectoire de neutralité carbone mondiale.

Le Groupe s'est associé à deux partenaires spécialistes du marché volontaire du carbone pour accéder à un large catalogue de projets de contribution climatique qui répondent à différents objectifs :

- éviter les émissions de gaz à effet de serre de tiers, en accélérant leur transition bas carbone (développement d'énergie renouvelable, efficacité énergétique, etc.) ;
- préserver les stocks de carbone existants en protégeant des écosystèmes tels que les forêts ;
- capturer du CO<sub>2</sub> en restaurant des écosystèmes naturels et en créant ainsi des puits de carbone.

Dans un souci de transparence et de sensibilisation, le Groupe a invité l'ensemble de ses collaborateurs et collaboratrices à voter pour leur projet favori en janvier et février 2023. Plus de 1 600 personnes ont participé au vote et le projet le plus populaire a rejoint la liste des projets soutenus par Ubisoft :

- agroforesterie en Inde ;
- protection des forêts existantes au Pérou ;
- parcs d'énergie éolienne en Chine et au Mexique ;
- projet de réduction des émissions liées au transport en France ;
- projets de développement durable dans la région de Québec au Canada.

Ubisoft s'est assuré que tous les projets soutenus respectent les exigences des normes internationalement reconnues (Gold Standard, VCS, UNFCCC, etc.) et donc répondent aux critères de qualité nécessaires (projets réels, mesurables, additionnels, permanents, suivis, vérifiés, et donnant les meilleures garanties sociales et environnementales). La notation de l'agence indépendante Sylvera a également été prise en compte dans la sélection du projet de protection d'écosystème existant : le projet REDD+ au Pérou a été évalué AA par rapport aux émissions réellement évitées, à sa permanence et son additionalité (sur une échelle allant de D à AAA).

### FOCUS : LA NET ZERO INITIATIVE

La *Net Zero Initiative* est une initiative menée par un cabinet de conseil reconnu et soutenue par une douzaine de multinationales pionnières, ainsi que par un comité scientifique de haut niveau. L'initiative publie des recommandations permettant aux organisations de contribuer à la neutralité carbone mondiale et de gérer leur action climatique de manière sincère, transparente et constructive.

La démarche d'Ubisoft s'inscrit dans les directives de l'initiative Net Zero, qui stipulent en particulier que l'achat volontaire de crédits carbone vient en complément d'une stratégie de décarbonation et que les émissions brutes de gaz à effet de serre doivent être déclarées séparément des achats volontaires de crédits carbone.

## 5.5.4 INFLUENCER POSITIVEMENT

### Les collaborateurs et collaboratrices

L'empreinte carbone du Groupe met en lumière que plusieurs sources d'émissions sont liées aux activités quotidiennes des équipes. C'est pourquoi Ubisoft s'efforce de participer à la prise de conscience de ses équipes quant à leur impact environnemental et a inclus dans son Code de conduite à destination des employé·e·s une section dédiée à la protection de l'environnement. Ubisoft attend des équipes qu'elles contribuent activement à l'engagement environnemental de l'entreprise en soutenant les plans de décarbonation au niveau du Groupe et dans le cadre de leur activité professionnelle.

Des actions de sensibilisation et de formation sont menées à la fois au niveau du Groupe et au niveau local, à l'initiative de chaque site.

En 2022, une attention particulière a été donnée à l'animation de comités « verts », à la sensibilisation via la Green Week et à la formation via le programme d'e-learning « Climate School ».

### Comités « verts »

Les comités « verts » sont des groupes d'employé·e·s volontaires, fondés sur un intérêt commun pour les défis environnementaux (climat, biodiversité, etc.), et qui s'engagent à promouvoir des pratiques durables et éthiques au sein d'Ubisoft. Ils sont supervisés par des collaborateurs et collaboratrices passionnés par ces sujets, qui souhaitent sensibiliser leurs collègues en partageant des conseils simples et intelligents pour réduire l'impact environnemental au travail ou à la maison.

Depuis le lancement du projet, plus d'une quinzaine de comités « verts » se sont formés dans le monde, reflétant ainsi l'engagement écologique des équipes d'Ubisoft et leur détermination à lutter contre le réchauffement climatique. Grâce à leur engagement, et au soutien de la direction, de nombreuses initiatives ont pu voir le jour, allant du tri et de la réduction des déchets dans les espaces de travail à l'IT. Leur action incite les membres des équipes à contribuer à la protection de l'environnement en changeant leurs comportements. Ubisoft encourage ces initiatives en octroyant à chaque leader la possibilité de consacrer 10 % de son temps de travail au comité « vert » qu'il supervise.

## FOCUS : L'INITIATIVE UBISOFT GREEN DEVELOPERS

En décembre 2020, un groupe de collaborateurs et collaboratrices « Ubisoft Green Developers » a été créé pour explorer comment les jeux vidéo peuvent contribuer à un avenir plus désirable et plus vert. Fin décembre 2022, plus de 350 collaborateurs et collaboratrices à travers le monde avaient répondu à l'appel (vs. 90 en 2020 et 250 en 2021).

L'objectif de l'initiative est de discuter du traitement des sujets environnementaux dans les jeux ou autres types de divertissements afin d'aider les équipes de production du Groupe à aborder le sujet dans leur contenu avec autant de succès que possible (audience, potentiel commercial, impact positif sur les comportements environnementaux des joueurs). Cette initiative a donné lieu à une dizaine de conférences en 2022.

### Green week

La Green Week d'Ubisoft est un événement mondial au cours duquel un panel de spécialistes de l'industrie du jeu vidéo et du divertissement se réunit pour discuter de durabilité. Né d'une initiative de la Green Force (comité « vert » français) en 2020, ce rendez-vous annuel propose d'ouvrir un dialogue à travers une série de conférences en ligne interrogeant la façon dont les jeux vidéo, et l'industrie du divertissement dans son ensemble, peuvent accroître la sensibilisation des joueurs et joueuses aux enjeux environnementaux. Chaque intervenant-e explore les multiples voies par lesquels le jeu vidéo peut toucher une large audience et ainsi avoir un impact positif à grande échelle. La Green Week est aussi l'occasion d'engager les équipes au niveau local avec l'organisation de fresques du climat et du numérique,

la visite de nos centres de données, et de sessions d'échange autour des bonnes pratiques que chacun-e peut appliquer dans sa vie professionnelle comme personnelle.

En 2022, la Green Week, qui a été introduite par le PDG Yves Guillemot, a rassemblé une audience de plus de 1 300 personnes. Elle a donné lieu à 5 conférences avec, entre autres, des interventions de Jon Landau, producteur des films Avatar au sein de Lightstorm Entertainment, de Sam Barratt, Chief, Youth, Education & Advocacy au sein du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, et de nos partenaires en charge du développement durable chez Sony Interactive Entertainment et Microsoft Xbox.

## FOCUS : LE CHALLENGE JUST DANCE FOR NATURE

Afin d'ouvrir le dialogue et d'inciter les équipes à agir au niveau local, treize de nos sites ont organisé et participé à un challenge « Just Dance for Nature ». Le principe était simple : lorsque des membres de nos équipes interprètent une ou plusieurs danses de l'édition 2023 de notre jeu *Just Dance*, le Groupe s'engage à planter des arbres, grâce à notre partenaire. Au final, 400 personnes ont participé et plus de 10 000 arbres ont été plantés.

En complément, une trentaine d'activités ont été organisées en local dans nos filiales. À titre d'exemple : une vente de vêtements de seconde main et un escape game sur la mode durable au siège d'Ubisoft, une collecte de déchets en kayak à Singapour, un atelier do-it-yourself de produits cosmétiques à Montréal ou encore un atelier de maintenance et réparation de vélos à Bordeaux.

### Climate School

En 2021, le Groupe a lancé son tout premier programme d'apprentissage en ligne : la « Climate School ». Libre d'accès pour tous les employé-e-s d'Ubisoft, cette formation réalisable entièrement en e-learning permet à chacun-e de s'instruire sur les sujets environnementaux, et notamment sur les transformations durables qui s'opèrent pour toutes les fonctions au sein de l'entreprise. Ce programme est structuré autour de deux axes :

- la compréhension : un éclairage scientifique sur ce que sont les grands systèmes climatiques, l'effondrement de la biodiversité, la surexploitation des ressources naturelles et l'impact de ces changements sur les sociétés humaines ;
- l'action : une feuille de route vers l'action afin que chacun puisse agir sur l'empreinte écologique de l'entreprise ainsi que sur sa propre empreinte. Un des points forts de ce programme réside dans les actions ciblées qu'il propose à chaque fonction de l'entreprise (service informatique, Direction des ressources humaines, services marketing et communication, Direction des achats, département des finances, service juridique) afin d'offrir un accompagnement le plus personnalisé possible. Ainsi, chaque employé-e aura l'occasion de construire son propre parcours d'apprentissage en fonction de son rôle.

### Les partenaires de l'industrie, au sein de l'alliance « Playing for the Planet »

L'Alliance « Playing for the Planet » est un groupe de 42 organisations, membres du secteur privé du jeu vidéo, qui ont pris des engagements volontaires, ambitieux, spécifiques et temporels pour les personnes et la planète. Certains des plus grands noms du secteur du jeu vidéo comme Sony Interactive Entertainment, Microsoft, Rovio, Supercell, UKIE, ISFE, Bandai Namco, Unity et Ubisoft, se sont officiellement engagés à exploiter la puissance de leurs plateformes et de leurs jeux pour participer à la lutte contre la crise climatique.

Sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'Alliance entend soutenir l'industrie du jeu vidéo et atteindre quatre objectifs fondamentaux :

- rallier l'industrie pour réduire son empreinte carbone afin qu'elle dispose d'outils pour mesurer, réduire et fixer des objectifs de décarbonation ;
- inspirer l'action environnementale par des activations « vertes » dans les jeux ;
- partager les apprentissages de l'initiative afin que d'autres membres de l'industrie puissent emboîter le pas ;
- explorer de nouvelles stratégies pour l'avenir autour de nouveaux jeux et approches de la narration.



En tant que membre de l'Alliance « Playing For The Planet », Ubisoft est tenu de :

- prendre des engagements spécifiques et mesurables dans des domaines tels que la décarbonation et la sensibilisation des joueurs et joueuses ;
- s'assurer du soutien de ses collaborateurs et de ses partenaires sur le chemin de la durabilité ;
- partager ses apprentissages avec les autres membres et à participer activement aux groupes de travail ;
- rendre compte une fois par an des progrès effectués et prendre de nouveaux engagements.

En 2022, Ubisoft s'est engagé à de nombreuses actions dans le cadre de sa participation : décarbonation, participation à la Green Game Jam, partage d'expérience et prise de paroles dans des événements-clés de l'industrie. Après avoir rendu compte des nos efforts et résultats, le rapport d'impact 2022 de l'Alliance a jugé que le Groupe avait totalement respecté ses engagements.

### Sensibiliser les joueurs et joueuses via la participation à la Green Game Jam

La Green Game Jam est un événement annuel organisé par l'Alliance Playing for the Planet. Cette compétition vise à sensibiliser les joueurs et joueuses aux enjeux climatiques à travers le gameplay. En effet, ensemble, les membres de l'Alliance Playing for the Planet ont la capacité de toucher plus d'un milliard de joueurs et joueuses. L'objectif de la Green Game Jam est d'amener les développeurs à créer des activations vertes dans leurs licences, qui pourront être proposées aux joueurs l'année suivante.

Sur l'année civile 2022, les développeur-euse-s d'Ubisoft ont été toujours plus nombreux-euses à se mobiliser pour intégrer des activations vertes au sein des licences du Groupe, dans le but d'inspirer leurs joueurs et joueuses. Dix projets de cette édition ont été intégrés dans les jeux, auxquels se sont ajoutés de deux projets énoncés en 2021, à savoir *Riders Republic* et *Hungry Shark World*. Cette liste comprend les jeux les plus populaires d'Ubisoft tels que *Rainbow Six Siege*, *Assassin's Creed Valhalla* ou encore *Brawlhalla*. Plus de 2 millions de joueurs ont participé en jouant les quêtes, se renseignant sur les activités de nos partenaires ou y contribuant financièrement.

Cet événement a permis aux développeur-euse-s de réaliser qu'ils ou elles peuvent influencer un avenir où les actions des joueurs et joueuses en ligne ont un réel impact sur l'environnement. En l'espace de deux Green Game Jams, 1,2 millions d'arbres ont ainsi été plantés dans le monde réel grâce aux activations in game en collaboration avec nos partenaires et nos joueurs et joueuses.

Depuis septembre 2021, il y aura eu chaque mois une activation live dans un des jeux Ubisoft, témoignage de notre engagement. Le 30 juillet 2022, plusieurs milliers de joueurs ont participé durant 24 heures à une marche pour le climat virtuelle au sein du jeu *Riders Republic*, expérience qui n'avait jamais été réalisée auparavant.

Parmi la quarantaine de studios participants à la Green Game Jam, les projets d'Ubisoft se sont démarqués : *Riders Republic* a reçu le prix « Media's Choice » et *Brawlhalla* a reçu le prix de l'activation la plus adoptable, grâce à sa proposition de levée de fonds via un streaming et le partage du revenu de ventes dédiées à la cause de la reforestation. Entre les prix reçus et les places de finalistes attribuées dans chaque catégorie, ce sont neuf projets Ubisoft qui ont été distingués en 2022 par le jury de la Green Game Jam.

Les studios Ubisoft ont pu observer la motivation de leurs équipes et profiter de cette possibilité unique qu'offre la Green Game Jam de participer à des conférences et ateliers avec leurs pairs de l'industrie, ainsi que des spécialistes de leur secteur sur les questions environnementales qui les touchent. Au-delà de son impact bénéfique sur la prise de conscience des joueurs et joueuses, cet événement permet à Ubisoft de montrer son engagement et de promouvoir une image responsable de sa marque.

Cette diversité et cette richesse de profils a pu être mise en avant dans nos différentes communications Groupe, notamment la vidéo annuelle sur nos engagements pour le développement durable, ou grâce à un post d'Yves Guillemot au moment de l'ouverture de la COP27 en novembre 2022, alors que quatre jeux sortaient une activation presque simultanément.

### Tableaux récapitulatifs des activations environnementales « in-game »

Les activations environnementales sont des nouvelles fonctionnalités de jeu créées par les équipes participantes. Elles ont pour objectif de mettre en lumière des thèmes environnementaux tels que la conservation et la restauration des espaces naturels. Ces activations peuvent se traduire par des fonctionnalités « in-game » (modes de jeu, cartes, événements, scénarios, messages, etc.) qui, à terme, tendent à avoir un impact dans la vie réelle, que ce soit via la sensibilisation des joueurs et joueuses ou la concrétisation d'actions en faveur de l'environnement comme la plantation d'arbres.

En proposant ces activations à leurs larges bases d'utilisateur-trice-s, les studios participants à la Green Game Jam 2022 ont mis en lumière l'impact positif que le jeu vidéo pouvait avoir à grande échelle.



## Activations environnementales de la Green Game Jam 2021 (sortis en 2022) et 2022

	Mise en œuvre Date d'activation	Description	Sujet du projet	Résultats
Ubisoft Mainz, <i>Anno 1800</i>	Décembre 2021- Février 2022	Ce nouveau mode de jeu place les joueurs sur un terrain vierge faiblement peuplé, avec pour objectif de créer une ville durable. L'environnement a été créé pour réagir aux actions des joueurs et joueuses : la création de monocultures épuise la fertilité des îles, la surpêche détruit l'approvisionnement alimentaire des générations futures et la déforestation conduit à la désertification. Les joueurs et joueuses doivent trouver des moyens de contrecarrer l'impact négatif de la croissance de leur ville pour assurer leur succès.	Forêts	Ce DLC gratuit est toujours disponible. La levée de fonds pour la reforestation entre décembre 2021 et février 2022 a financé la plantation de 234 000 arbres dans le monde réel.
Ubisoft Future Games of London, <i>Hungry Shark World</i>	Avril-Juillet 2022	Pour la Green Game Jam 2021, le studio FGOL a développé une nouvelle mise à jour du jeu avec un animal compagnon dédié, qui vise à sensibiliser les joueurs et joueuses à la fragilité des coraux face au changement climatique.	Protection des océans et de la vie marine, avec <i>Glowing Gone</i> .	<i>Glowing Gone</i> , qui œuvre pour la protection des récifs coralliens, a gagné en visibilité avec le téléchargement de l'activation par 4,7 millions de personnes.
Ubisoft Barcelona, <i>Hungry Shark Evolution</i>	Juin 2022	La mission : récolter des graines de mangrove pour les planter, et nettoyer les fonds marins et permettre à l'écosystème de retrouver toute sa biodiversité (oiseaux, poissons).	Préservation des mangroves et reforestation de ces environnements.	Environ 760 000 joueurs et joueuses ont joué à cette activation, ce qui a permis d'accroître la visibilité de notre partenaire, qui œuvre pour la préservation des forêts.
Kolibri Games, <i>Idle Miner Tycoon</i>	Juin 2022	Grâce à un nouveau personnage, dont les profits sur les ventes dans le magasin du jeu sont reversés à un partenaire, les joueurs peuvent être sensibilisés à la protection de l'environnement et au recyclage.	Forêts	Les sommes reversées au partenaire a permis de planter environ 117 000 arbres dans le monde réel.
Nadeo, <i>Trackmania</i>	Juillet-Novembre 2022	Entre juillet et octobre, les joueurs ont pour challenge de créer de nouvelles maps intégrant des forêts. Les 3 meilleures d'entre elles sont mises en avant durant le « Green Week-end » en novembre pour être jouées par l'ensemble des joueurs. Outre les sensibiliser à la préservation des forêts, l'opération a contribué à planter un arbre dans le monde réel, pour chaque palier de 10 arbres plantés dans le jeu.	Forêts	Grâce à la mobilisation des joueurs, les maps, qui ont par ailleurs été jouées par la communauté et vues par des internautes qui suivent les créateurs en ligne, ont permis de planter plus de 2 000 arbres grâce à notre partenaire.
Ubisoft Da Nang, <i>Nano</i>	Juillet 2022	La plateforme de lancement de jeux <i>Nano</i> propose un mode sombre économiseur d'énergie, et met en avant l'importance des forêts pour la planète et le bien-être de ses habitants, avec des messages de sensibilisation et propose de contribuer aux actions de préservation des forêts et de reforestation de notre partenaire.	Forêts	Le mode sombre est resté une option permanente sur le launcher.

	Mise en œuvre Date d'activation	Description	Sujet du projet	Résultats
Ubisoft Annecy, <i>Riders Republic</i>	Juillet 2022	Avec son activation Rebirth, le jeu offre aux joueurs la possibilité de participer à la toute première marche climatique dans un jeu vidéo. Les joueurs ont également pour mission de récolter et planter des graines dans une zone désertique dans laquelle ils auront participé à une première course. Après les plantations, la flore renaît et la faune revient et les joueurs réalisent la même course mais dans un environnement transformé, luxuriant. L'activation a reçu le prix « UNEP's choice » à la Green Game Jam 2021.	Forêts	Plusieurs milliers de joueurs ont participé à la marche climatique, et Ubisoft a soutenu les efforts de reforestation en faisant planter plus de 170 000 arbres par notre partenaire.
Ubisoft Owlent, <i>Howrse</i>	Octobre- Novembre 2022	Pour mettre en valeur les forêts et la biodiversité, le jeu propose aux joueurs des challenges dont le succès déclenche des contributions financières du studio aux efforts de reforestation. Les joueurs sont également encouragés à libérer des chevaux de leurs collection et leur rendre accès aux grands espaces, ce qui se traduit par un archivage de données et des économies d'énergie liées au moindre stockage, ce qui est expliqué comme tel aux joueurs pour les sensibiliser à l'empreinte carbone du numérique.	Forêts	40 % des joueurs se sont pris au jeu, et ont permis de collectivement contribuer à la plantation de plus de 30 000 arbres, à travers les activités de notre partenaire.
Ubisoft San Francisco, <i>Rocksmith+</i>	Novembre 2022 – en cours	Le jeu s'adresse aux joueurs qui souhaitent apprendre la guitare ou progresser, et les sensibilise grâce à cette activation aux forêts gérées de façon durable, et met sous les projecteur les guitares fabriquées avec leur bois, grâce à des vidéos explicatives expliquant le processus. Les joueurs ont pour challenge de regarder plusieurs vidéos et réaliser des actions dans le jeu, de sorte à débloquent la contribution du studio pour des efforts de reforestation.	Forêts	Activation en cours.
Blue Mammoth, <i>Brawlhalla</i>	Novembre 2022	Le jeu a obtenu le prix de l'activation « la plus adoptable » à la Green Game Jam 2022 en organisant une session de streaming de 12 heures, et en parallèle mis en place du partage de revenus sur les ventes d'un personnage pré-existant dans son magasin en ligne, permettant de lever des fonds pour la préservation des forêts et la reforestation.	Forêts	Grâce à la participation des spectateurs sur Twitch et Youtube, ainsi que des joueurs qui ont acheté le personnage, ce sont 24 000 arbres environ qui ont pu être plantés dans le monde réel grâce à deux partenaires.

	Mise en œuvre Date d'activation	Description	Sujet du projet	Résultats
Ubisoft Future Games of London, <i>Hungry Shark World</i>	Novembre 2022- Février 2023	Participant pour la troisième année consécutive au Green Game Jam, <i>Hungry Shark World</i> propose cette année à ses joueurs de lutter contre la surpêche, en prenant conscience de ses dommages sur la faune marine, en protégeant un bébé requin et le menant en lieu sûr.	Alimentation et surpêche	Activation en cours.
Ubisoft Montréal, <i>Rainbow Six Siege</i>	Décembre 2022- Juin 2023	Avec son activation « Singapore Haven », le jeu fait évoluer les joueurs dans un laboratoire high-tech qui fonctionne aux énergies renouvelables, dont les éoliennes et panneaux solaires par exemple sont visibles sur la carte. Sur la même période, une campagne de levée de fonds dans la lignée des précédentes campagnes caritatives « 6th guardian », propose aux joueurs d'acheter le personnage Melusi dans le store, et les profits sont reversés à notre partenaire pour reforester des environnements soigneusement sélectionnés.	Forêts, nouvelles technologies de production d'énergie renouvelable	Activation en cours.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

## 5.6 GESTION ÉTHIQUE DU BUSINESS

### 5.6.1 LE PLAN DE VIGILANCE

#### 5.6.1.1 Introduction

Le Plan de vigilance s'inscrit dans le cadre de la loi no 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (aussi appelée la « loi Devoir de vigilance »). Cette loi se focalise sur les mesures visant à identifier et prévenir les risques d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes et à l'environnement, liés aux activités du Groupe et à celles des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels le Groupe entretient une relation commerciale établie (ci-après, « risques d'atteinte grave »). Ubisoft est attaché à connaître et réduire l'impact de ses risques d'atteinte grave.

Étant donné la nature des activités du Groupe, aucun risque intrinsèque présenté directement par les activités du Groupe n'a été identifié comme un risque d'atteinte grave aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes ou à l'environnement. Les risques d'atteinte grave identifiés sont d'éventuels risques indirects posés par les fournisseurs et les sous-traitants du Groupe. Ces risques ont fait l'objet d'un exercice spécifique de cartographie des risques sur l'exercice 2021/2022 et seront donc détaillés plus particulièrement dans la partie 5.6.1.2 de ce chapitre. Le Groupe s'est tout de même attaché à détailler ici les risques identifiés, quand bien même ils ne constitueraient pas des risques d'atteinte grave.

#### Pilotage et gouvernance

Les mesures en faveur du respect des droits humains, de la santé et sécurité des personnes et de l'environnement auprès des fournisseurs et sous-traitants sont prises par les équipes en charge des achats et les outils et méthodologies utilisés sont développés conjointement entre les équipes RSE, Achats, Juridique et Direction administrative. Le Plan de vigilance s'inscrit dans les démarches, les politiques et les engagements déjà existants en matière de RSE.

#### Implication des parties prenantes

Ubisoft a lancé en 2019 une procédure de consultation de ses parties prenantes internes et externes prenant la forme d'une analyse de matérialité sur les 20 enjeux de la stratégie RSE d'Ubisoft présentée dans la partie gouvernance du chapitre 5. Les parties prenantes sollicitées constituées des joueurs et joueuses, des partenaires d'affaires d'Ubisoft et des membres du management du Groupe ont dû évaluer leurs attentes au regard de chacun des enjeux identifiés. Cette analyse de matérialité a permis d'enrichir la cartographie des risques d'atteinte grave avec les principales priorités.

Comme évoqué en introduction, Ubisoft a mené pendant l'exercice 2021/2022 une cartographie des risques spécifique à sa chaîne d'approvisionnement, en partenariat avec un cabinet de conseil spécialisé. Ont participé à cette cartographie des équipes Ubisoft expertes de leur thématique ou de leur périmètre opérationnel et des fournisseurs représentatifs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et de leur propre secteur d'activité.

#### 5.6.1.2 Risques directs liés aux activités du Groupe : cartographie des risques et actions mises en œuvre

##### Méthodologie de cartographie des risques

La présente cartographie répond aux exigences de la loi Devoir de vigilance et s'attache à cartographier les risques d'atteinte grave sur les parties prenantes internes et externes d'Ubisoft. Pour une cartographie complète des risques affectant le Groupe, se référer au chapitre 3 du présent document.

Afin d'avoir une cartographie dédiée à leurs sujets, les équipes RSE et équipes concernées d'Ubisoft se sont appuyées sur des méthodologies d'analyse des risques et d'étude d'impact issues des savoir-faire et bonnes pratiques du secteur. C'est notamment le cas des risques liés à l'utilisation et à la conservation des données personnelles.

Pour une description plus en détail des mesures prises pour atténuer les risques d'atteinte grave mentionnées ci-dessous, se référer aux enjeux correspondants dans les parties précédentes du chapitre 5 ainsi qu'au tableau des risques en annexe du présent document.

##### Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe

Les activités d'Ubisoft nécessitent, par leur nature, de recueillir un certain nombre de données personnelles, à la fois des employé-e-s du Groupe et des joueurs et joueuses. Ces données peuvent parfois inclure des données personnelles plus sensibles (données relatives à l'identité des personnes ou certaines données bancaires de salarié-e-s). C'est pourquoi Ubisoft s'engage à prendre les mesures appropriées pour protéger la vie privée et les données personnelles de ses employé-e-s 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 »<sup>(1)</sup>). Ubisoft va au-delà du strict cadre réglementaire en appliquant progressivement le GDPR au niveau mondial.

<sup>(1)</sup> En Europe, le règlement général sur la protection des données (le « GDPR »), entré en vigueur le 25 mai 2018, a harmonisé les législations nationales des pays européens en matière de protection des données. Cette législation a considérablement accru le niveau des contraintes légales encadrant les activités des entreprises traitant des données à caractère personnel, notamment par l'imposition d'un nouveau principe de « responsabilité » (« accountability ») qui exige que toute entreprise traitant des données à caractère personnel soit en mesure de démontrer, à tout moment, qu'elle respecte les exigences du GDPR

Les mesures mises en place pour lutter contre nos risques internes incluent :

- le développement d'équipes dédiées au sujet ;
- le renforcement des moyens de contrôle offerts aux joueurs et salarié-e-s concernant l'usage de leurs données personnelles (pour les joueurs et joueuses : programme de transparence et d'options pour mieux contrôler ses propres données dans les différents univers où Ubisoft est présent que ce soit sur mobile, PC ou consoles). Les politiques de confidentialité sont régulièrement mises à jour pour répondre aux attentes des joueurs et des joueuses sur le plan de la transparence et de leur parfaite compréhension des différents usages de leurs données. Les options proposées aux joueurs et aux joueuses dans le compte Ubisoft font également régulièrement l'objet d'évolutions pour leur permettre de mieux contrôler l'usage de leurs données sur le plan marketing et publicitaire ;
- le principe de « *Privacy by design* » : la prise en compte du respect des données personnelles dès la conception de nouveaux services ou la mise en place de nouveaux traitements de données personnelles ;
- le développement d'une cartographie des bases de données, afin de mieux connaître et maîtriser l'ensemble des supports de stockage de données personnelles ;
- des actions de formation, de communication et de sensibilisation à l'égard des salarié-e-s ;
- 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 <sup>(2)</sup> (« *privacy impact assessment* »).

Les mesures mises en place pour lutter contre les risques externes liés à des actions malveillantes incluent :

- la mise en place de procédures par le service client pour s'assurer de l'identité des personnes concernées préalablement à la communication des données personnelles ;
- la mise en place d'un programme de sécurité visant à réduire le risque de fuite de données sur les systèmes stockant des données personnelles ;
- la mise en place d'un programme de formation et de sensibilisation à la sécurité des données à destination des équipes ;
- le processus de « *Privacy By Design* » cité ci-avant qui inclut également des aspects sécurité.

Dans tous les cas, Ubisoft notifie les violations de données à caractère personnel aux autorités de protection des données compétentes et aux personnes concernées en application des réglementations en vigueur. Des moyens opérationnels ont également été mis en place pour s'assurer des réponses apportées aux requêtes judiciaires et administratives.

## Risques liés à la position du Groupe comme employeur responsable

Les risques identifiés par le Groupe quant à sa position d'employeur responsable ne constituent pas à ce jour des risques d'atteinte grave. Parmi les risques identifiés :

- **les risques psycho-sociaux** liés à l'évolution des cadences de travail durant le temps de développement des jeux : Ubisoft est attentif à l'équilibre de vie de ses collaborateurs et collaboratrices et assure un suivi rigoureux du temps de travail de ses équipes, pouvant ainsi proposer des dispositifs compensatoires pour les périodes de travail les plus denses. Des changements ont été introduits dans l'organisation de notre processus de production des jeux, ce qui a permis une meilleure organisation du temps de travail des équipes de développement. Les délais accordés à la période de finition ont été augmentés jusqu'à 12 mois, afin de mieux anticiper les échéances liées aux sorties de jeu. En 2021, le Groupe a travaillé avec un partenaire externe pour mener un audit global sur le temps de travail et les heures supplémentaires afin de mieux comprendre le contexte global des conditions de travail des équipes. Cet audit a débouché sur de nouvelles mesures décidées par l'équipe de direction qui ont été mises en place en 2022 (voir section 5.3.3 pour plus de détails) ;
- **le risque de harcèlement et discrimination au travail** : le Code de conduite a été mis à jour, partagé à toutes les équipes lors d'une nouvelle campagne, avec un taux de signature de 96 %<sup>(3)</sup> au 31 mars 2023. 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 90 % pour la seconde édition en 2022 ;
- **le risque de précarité des conditions de travail des équipes** : Ubisoft opère un recours limité aux travailleur-euse-s saisonnier-ère-s et intérimaires, et internalise une part importante des activités adjacentes au développement de jeu (test, traduction, centrales d'appels). Les métiers dont les conditions de travail peuvent être les plus exposées au risque de précarité font l'objet d'un suivi attentif par les équipes RH qui développent, lorsque cela est possible, des parcours de carrière leur permettant de rejoindre le secteur de façon pérenne.

## Risques liés à l'impact environnemental du Groupe

De par la nature de ses activités, le Groupe n'a identifié aucun risque d'atteinte grave à l'environnement ou à des écosystèmes identifiés. Les seuls risques identifiés présentent un impact structurel, tel que l'impact carbone. Ubisoft s'est fixé un objectif chiffré de réduction des émissions de GES par salarié-e d'ici décembre 2023. Pour atteindre cet objectif, le Groupe a mis en place un 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.

<sup>(2)</sup> Ici aussi, Ubisoft a fait le choix de suivre la méthodologie proposée par la CNIL

<sup>(3)</sup> La méthodologie de calcul du pourcentage de signature du Code de conduite publiée dans le rapport précédent n'incluait pas les employés en congé de longue durée. En appliquant cette méthodologie, le pourcentage pour l'exercice 22/23 est de 97 %

### 5.6.1.3 Risques indirects liés aux entreprises avec lesquelles le Groupe entretient une relation commerciale établie

#### Méthodologie de cartographie des risques et parties prenantes

Lors du dernier exercice, les risques qu'Ubisoft a considérés comme significatifs au regard du devoir de vigilance sont liés à la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Ubisoft a donc mené pendant l'exercice 2021/2022 une cartographie des risques spécifique à sa chaîne d'approvisionnement, accompagné par un cabinet de conseil spécialisé. L'objectif de cette analyse était d'identifier les risques significatifs dans sa chaîne d'approvisionnement en termes de droits humains, de santé et sécurité des personnes et d'impact sur l'environnement, et d'évaluer la criticité des familles d'achat de cette chaîne d'approvisionnement au regard de ces thématiques de risque.

Dans un premier temps, le Groupe s'est attaché à identifier l'ensemble des risques que représente l'établissement de relations commerciales avec des tiers externes, sur trois axes :

risques d'atteintes graves aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement. Cette phase d'identification des risques a été faite via des entretiens, questionnaires et une recherche documentaire, sollicitant les équipes expertes de leur thématique ou de leur périmètre opérationnel et des fournisseurs représentatifs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et de leur propre secteur d'activité. Ces risques identifiés ont ensuite pu être agrégés en 17 risques saillants.

Sur la base de ces entretiens et ces recherches, une criticité brute des risques identifiés a été évaluée, basée sur leur probabilité d'occurrence et sur leur impact estimé sur les parties prenantes concernées. Elle ne prend pas en compte les mesures de gestion ou de contrôle des risques mises en œuvre par le Groupe ou les entreprises concernées et est évaluée indépendamment du montant d'achat alloué. Cette criticité est échelonnée sur 4 niveaux allant de « faible » à « élevée ». Ainsi, les 17 risques sont suivis sur une cartographie globale regroupant l'ensemble des périmètres achat opérationnels du Groupe.

Libellé	Catégorie	Criticité brute
Travail forcé, d'esclavage moderne et/ou de travail des enfants	Droits humains	Élevée
Non-respect des réglementations sur les heures de travail et sur les droits du travail	Droits humains	Élevée
Traite d'êtres humains	Droits humains	Élevée
Achat de produits électroniques dont les minerais proviennent de zones de conflit	Droits humains	Élevée
Aggravation imprévue de l'empreinte carbone	Environnement	Élevée
Harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail	Droits humains	Significative
Détérioration des conditions de travail ou des conditions de vie	Droits humains	Significative
Troubles psycho-sociologiques dans les lieux de travail	Santé et Sécurité	Significative
Utilisation de matières premières toxiques	Environnement	Significative
Échec dans la gestion des déchets	Environnement	Significative
Utilisation d'emballages non durables	Environnement	Significative
Heures supplémentaires excessives pour les travailleurs qualifiés	Droits humains	Modérée
Défaut de protection des données personnelles des parties prenantes d'Ubisoft	Droits humains	Modérée
Travail illégal ou exécuté par une personne dans une situation irrégulière	Droits humains	Modérée
Instabilité de l'emploi	Droits humains	Modérée
Conditions de santé et de sécurité inadéquates sur les sites de production pouvant entraîner un accident sur le lieu de travail	Santé et Sécurité	Modérée
Pollution sur le site	Environnement	Modérée

Cette analyse se focalisant sur les risques d'atteinte grave, aucun risque n'apparaît comme étant faible. Les achats au sein du Groupe sont assurés par l'ensemble de ses entités et peuvent être répartis sur différents périmètres opérationnels en fonction de leur famille d'achat. Une fois les 17 risques identifiés, un croisement a été effectué avec les familles d'achat issues de la nomenclature achats de l'ensemble des périmètres opérationnels du Groupe, tout fournisseur ou sous-traitant

rentrant dans une de ces familles. Ce croisement a permis d'établir quels risques touchaient quelles familles d'achat et a permis de faire émerger les familles d'achat les plus à risque. Pour chaque famille d'achat, les trois typologies de risques – environnement, santé et sécurité des personnes, droits humains et libertés fondamentales – ont été considérées comme à risque faible, modéré, significatif ou élevé, selon la grille suivante :

Risque faible	Risque modéré	Risque significatif	Risque élevé
La famille d'achat relève d'un risque faible sur cette typologie de risques si elle satisfait les critères suivants : ■ Aucun risque relevé	La famille d'achat relève d'un risque modéré sur cette typologie de risques si elle satisfait les critères suivants : ■ Trois ou moins de trois risques identifiés ■ Aucun risque élevé	La famille d'achat relève d'un risque faible sur cette typologie de risques si elle satisfait les critères suivants : ■ Trois ou moins de trois risques identifiés ■ Un risque élevé identifié	La famille d'achat relève d'un risque faible sur cette typologie de risques si elle satisfait au moins l'un des critères suivants : ■ Plus de trois risques identifiés ■ Au moins deux risques élevés identifiés



Sur la base de cette grille et en recoupant les risques identifiés avec les familles d'achat, la cartographie suivante a pu être développée.

	Opérations marketing et de production			PSNC	Informatique			Frais généraux		Bâtiments		Manufacturing			
	Marketing	Opérations post-lancement et certifications	Production		Prestations de services non créatifs	Hébergement/Services informatiques	Logiciels	Matériel informatique	Télécommunications	Frais de bureau	Voyages	Travaux de construction	Gestion des installations	Produits dérivés	Supports promotionnels
Droits humains	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santé et sécurité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Environnement	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

- Risque faible
- Risque modéré
- Risque significatif
- Risque élevé

À noter cependant que dans le cadre de son activité de production, d'édition et de distribution de jeux vidéo, Ubisoft peut avoir recours à la sous-traitance notamment pour les prestations afférentes au conseil informatique, aux développements externes/free-lance, au marketing et autres activités annexes. L'externalisation de ses activités réduit le contrôle que le Groupe peut avoir sur les risques d'atteinte grave aux droits humains, à la santé et la sécurité des personnes ou encore à l'environnement.

#### 5.6.1.4 Mise en place et suivi des mesures

Les mesures prises par le Groupe pour répondre aux risques mentionnés sont de deux types :

- les mesures qui ont été décidées et mises en place directement par les studios de production des jeux ou par les directions des filiales du Groupe. Certaines de ces mesures ont été décidées et mises en place antérieurement à l'entrée en application de la loi Devoir de vigilance et elles ont été intégrées aux processus quotidiens des équipes en charge, dès leur mise en application ;
- les mesures qui ont été décidées par le département RSE conjointement avec d'autres équipes telles que les départements juridique, achats, diversité et inclusion, ressources humaines, Direction administrative, etc.

Une procédure d'évaluation des tiers couvrant les périmètres des lois Devoir de vigilance et Sapin 2 (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement, corruption) est mise en place sur le périmètre des achats indirects. Dans sa version actuelle, il s'agit d'une procédure en trois étapes qui vise à statuer sur la décision d'entrée en relation ou le maintien de la relation avec un fournisseur :

- la première étape consiste en un **questionnaire de pré-analyse** rempli par l'acheteur à l'aide d'informations communiquées par le fournisseur lors du processus de sourcing, d'informations disponibles à l'interne ainsi que d'informations disponibles en open source ;
- en fonction du résultat obtenu, une **due diligence** peut être nécessaire, et amène à une analyse plus détaillée, qui peut donner lieu à l'établissement d'un plan d'action avec le prestataire ;

- si l'analyse détaillée donne un résultat insuffisant et que le processus de contractualisation doit néanmoins se poursuivre, l'acheteur lance un **processus d'escalade**, qui va l'amener à saisir un comité d'experts internes qui donneront leur avis sur le fournisseur concerné et statueront sur l'entrée en relation ou le maintien de la relation existante avec le fournisseur sur la base de critères RSE.

Cette procédure fera l'objet d'un remaniement au regard des travaux réalisés dans le cadre du programme de lutte contre la corruption (Cf. section 3.2).

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, un Code de conduite fournisseur applicable à tous les fournisseurs du Groupe a été adopté en novembre 2022. Ce Code comprend notamment des sections dédiées à la protection des droits humains et de l'environnement.

#### 5.6.1.5 Dispositif d'alerte

Une plateforme d'alerte en ligne et sécurisée est destinée à recueillir les signalements de situations contraires au Code de conduite du Groupe ou intégrant toute atteinte au droit international ou local de la part de ses parties prenantes.

Ce dispositif, géré à un niveau Groupe, est hébergé par une plateforme indépendante d'Ubisoft qui permet l'anonymat de la personne émettant une alerte. Ubisoft s'engage à traiter tous les signalements de manquements et à mener l'enquête avec rapidité et impartialité. Ubisoft s'engage également à protéger la confidentialité à toutes les étapes du processus de signalement et d'enquête. À ce titre, le Groupe ne tolère aucune mesure ou menace de représailles à l'encontre d'une personne émettant une alerte en toute bonne foi.

Les collaborateurs et collaboratrices d'Ubisoft sont sensibilisés à ce dispositif d'alerte, notamment à travers la signature annuelle du Code de conduite du Groupe qui dispose d'une section dédiée aux signalements des manquements et à l'importance du mécanisme d'alerte dans la culture éthique de l'entreprise. Une politique Groupe – disponible auprès des salariés – détaille également les différentes étapes de l'alerte, de son émission à

son traitement. En outre, les collaborateurs disposent d'autres canaux (ligne hiérarchique, adresse électronique dédiée, etc.) afin de remonter leurs signalements.

Les fournisseurs sont informés de la possibilité de recourir à la ligne d'alerte du Groupe dans le Code de conduite fournisseur.

### 5.6.2 DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

Les départements en charge des achats chez Ubisoft sont attentifs à l'établissement de relations pérennes avec ses différents partenaires d'affaires. Il identifie ainsi régulièrement des axes d'amélioration et met en place des plans de progrès conjoints qui favorisent une relation « gagnant-gagnant » entre Ubisoft et ses partenaires. En plus de l'application des lois Sapin 2 et Devoir de vigilance qui ont permis de renforcer les critères de sélection, Ubisoft a pour ambition de favoriser les prestataires et fournisseurs qui ont une réelle démarche d'impact social, sociétal et environnemental positif. Ainsi, à l'échelle de plusieurs filiales, plusieurs postes de dépenses intègrent des critères sociaux et environnementaux : choix de prestataires chargés de l'entretien utilisant des produits éco-labelisés, sélection d'entreprises adaptées telles que les ESAT en France, fabrication de certains produits dérivés en utilisant des matières issues du recyclage, etc.

Ainsi la démarche d'Ubisoft en matière d'achats durables présente les axes suivants :

- (1) traiter équitablement les partenaires à chaque étape de la relation professionnelle en réalisant des appels d'offres ouverts et concurrentiels où les contacts personnels ne contournent pas les processus d'acquisition officiels ;
- (2) mener des analyses RSE de vigilance raisonnable (due diligence) sur les fournisseurs ou prestataires pressentis pour signer des contrats avec Ubisoft ;

- (3) faire signer un contrat qui inclut le Code de conduite fournisseur du Groupe, lancé en novembre 2022, présentant le minimum qu'un fournisseur doit respecter en matière de santé et sécurité des personnes, droits humains, environnement et éthique des affaires lors de sa relation d'affaires avec Ubisoft ;
- (4) accorder une préférence aux fournisseurs et sous-traitants qui proposent une démarche RSE volontaire d'impact positif, avec notamment un objectif validé par la Science Based Targets initiative (SBTi) que d'ici 2026 Ubisoft ait 67 % de ses fournisseurs en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés, les biens d'équipement et le transport et la distribution en amont, aient des science-based targets ;
- (5) assurer la procédure de recueil de plaintes et d'incidents la plus ouverte et disponible possible pour assurer un respect optimal et permanent des normes et procédures en place en matière de RSE.

Au-delà des critères de sélection basés sur l'impact positif des fournisseurs nommés ci-dessus, le présent plan présente les mesures prises pour la réduction du risque lié aux problématiques de santé et sécurité des personnes, droits humains et libertés fondamentales, et protection de l'environnement.

### 5.6.3 LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE

Présent dans plusieurs pays, Ubisoft s'attache à respecter la réglementation fiscale : les entités déclarent et paient leurs impôts en conformité avec leurs obligations locales ainsi que les taxes qui leur incombent. Le Groupe répond de manière appropriée et dans les meilleurs délais aux demandes des administrations fiscales dans le cadre des échanges d'informations et en conformité avec les conventions fiscales. Le Groupe ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

Une politique de prix de transfert régit les transactions intragroupe. Celle-ci s'appuie sur les recommandations de l'OCDE et notamment

sur le principe de pleine concurrence. Une étude régulière comparative des taux de rémunération des transactions intragroupe au niveau mondial permet d'assurer la cohérence des pratiques mises en place.

Le Groupe respecte les obligations de « reporting pays par pays » présentant : le chiffre d'affaires, le bénéfice avant impôts, les impôts acquittés et dus, les effectifs... Il en ressort clairement que ses choix d'implantation ne sont pas guidés par des considérations fiscales.

## 5.7 NOTE MÉTHODOLOGIQUE DU REPORTING SOCIAL, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIÉTAL

### 5.7.1 RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS

Ubisoft a défini son référentiel afin de suivre les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe en s'appuyant sur :

- les exigences réglementaires des articles L. 225-102-1 et R. 225-105-2 instituant une Déclaration de performance extra-financière (ci-après la « DPEF ») suite à la transposition de la directive européenne 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières (ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et décret n° 2017-1265 du 9 août 2017) ;

- le référentiel de la *Global Reporting Initiative* (GRI), organisation multipartite qui élabore un référentiel d'indicateurs de reporting développement durable internationalement reconnu et dont la mission est de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés.

L'ensemble des informations requises dans la DPEF figure dans les tables de concordance applicables en fin du présent Document d'Enregistrement Universel.

### 5.7.2 PÉRIODE DE REPORTING

Les périodes de reporting diffèrent selon les thématiques RSE. Celles-ci s'analysent comme suit :

Données RSE	Périodes de reporting	
	01/04/22 – 31/03/23 (12 mois)	01/01/22 – 31/12/22 (12 mois)
Sociales	✓	
Sociétales	✓	
Environnementales		✓

### 5.7.3 PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre pris en compte pour le reporting RSE est le Groupe, qui se définit comme l'ensemble des sociétés consolidées en intégration globale.

Toutefois, certains indicateurs ne sont disponibles que sur un périmètre restreint. Dans ce cas, et par souci d'harmonisation, le périmètre retenu comme périmètre de référence est défini comme suit :

- **indicateurs sociaux liés aux effectifs** : toutes les sociétés du Groupe ;

- **indicateurs sociaux liés aux absences et formations** <sup>(1)</sup> : sociétés hors France ≥ 20 personnes à l'exception d'i3D et Blue Mammoth et toutes sociétés françaises <sup>(2)</sup> ;
- **indicateurs environnementaux** <sup>(3)</sup> : sites hors France ≥ 20 personnes et sites français <sup>(2)</sup>.

Le cas échéant, le périmètre pris en compte est toujours notifié en indiquant les sociétés/sites concernés et/ou leur représentativité par rapport à l'effectif du Groupe.

### 5.7.4 CHANGEMENT DE MÉTHODE/MODALITÉ PAR RAPPORT À L'EXERCICE PRÉCÉDENT

#### Évolution de la méthode de calcul des indicateurs environnementaux

Le reporting environnemental présente un calcul complet du BEGES sur la base de la méthode préconisée par l'ADEME en 2022 et intégrant depuis 2020 une évaluation de l'impact carbone du télétravail.

#### Évolution de la méthode de calcul des indicateurs sociaux

##### Formations

Les indicateurs de formation sont calculés sur le nombre d'heures théoriques suivis par les collaborateurs et collaboratrices ayant complété la formation sur l'exercice fiscal 2022-2023. Le reporting s'appuie cette année sur deux sources de données différentes : la plateforme ULearn pour les entités utilisant l'outil ou les fichiers de suivi locaux.

#### Femmes dans le Top Management

Le calcul du pourcentage de femmes dans le top management a changé à la suite de l'adoption d'une approche plus structurée et plus solide de la gestion et du développement de nos dirigeants. Le Groupe a défini les « Top 200 Leaders » en fonction de leur criticité et de leur impact sur l'entreprise. Cette liste de dirigeants comprend le PDg et ses subordonnés directs, les postes stratégiques au sein de Global Publishing, G&A et Production HQ, les Directeurs généraux des studios HD et mobiles, les producteurs, les responsables créatifs et les Directeurs techniques des grandes productions, ainsi que les responsables technologiques clés de nos équipes Prod Tech et On-Line Services. Par conséquent, et contrairement à l'année précédente, un plus grand nombre de nos responsables de production figurent sur notre liste de dirigeants, ce qui a entraîné une réduction de la représentation des femmes.

<sup>(1)</sup> Le périmètre ainsi défini couvre 98,6 % des effectifs Groupe à fin mars 2023

<sup>(2)</sup> Scope défini sur la base des effectifs Groupe à fin septembre 2022

<sup>(3)</sup> Le périmètre ainsi défini couvre 99,6 % des effectifs Groupe à fin mars 2023

## 5.7.5 INDICATEURS JUGÉS NON PERTINENTS PAR LE GROUPE NE FAISANT PAS L'OBJET D'UN DÉVELOPPEMENT PARTICULIER DANS LA DPEF

Thématiques de la DPEF	Commentaires Ubisoft
■ Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Dans le cadre de la lutte contre le gaspillage alimentaire, le groupe Ubisoft gère de faibles quantités de déchets alimentaires, compte tenu de son activité.
■ Les moyens de lutte contre la précarité alimentaire et le respect d'une alimentation responsable, équitable et durable	Non applicable au regard de notre activité.
■ Le respect du bien-être animal	Non applicable au regard de notre activité.
■ La promotion du sport et de l'activité sportive	Bien que non applicable au regard de notre activité, la promotion du sport et de l'activité physique est mise en avant à travers certains jeux du portefeuille Ubisoft, tels que <i>Just Dance</i> ®.

## 5.7.6 PRINCIPE DE REPORTING

L'équipe Impact est en charge de piloter et de coordonner le reporting RSE. À ce titre, elle a élaboré ce protocole de reporting qui précise :

- la liste des indicateurs RSE faisant apparaître leur correspondance au référentiel GRI ;
- les définitions des indicateurs pour qu'elles soient uniformes pour l'ensemble du Groupe et ne laissent pas place à l'interprétation ;
- le périmètre retenu ;
- la démarche à suivre pour la collecte des informations et le calcul des indicateurs ;
- les sources d'information et justificatifs à fournir (Celles-ci ne sont pas exhaustives. Elles sont données à titre d'exemples et pourront être complétées le cas échéant) ;
- le format de collecte des données/informations ;
- la liste des indicateurs publiés et la référence des paragraphes concernés du document de référence du Groupe de la période N-1.

Ce protocole sert de référence à la collecte et la consolidation des données. À cette fin, l'équipe Impact se charge de :

- communiquer auprès des correspondants locaux en vue de collecter les informations requises ;
- s'assurer que les informations collectées puissent être disponibles, homogènes et documentées ;
- contrôler l'exhaustivité, la cohérence et la vraisemblance des données (Cf. 5.8) ;
- s'assurer que :
  - l'absence de remontée d'information est justifiée et expliquée,
  - toute variation des données quantitatives supérieure à +/-15 % par rapport à la période précédente est commentée ;
- valider de façon formelle les données collectées.

Une fois les données collectées validées, la Direction de la responsabilité sociétale intervient également pour :

- consolider les données ;
- rédiger la déclaration consolidée de performance extra-financière ;
- valider la sincérité des informations RSE présentées dans la déclaration consolidée de performance extra-financière qui sera publiée dans le Document d'Enregistrement Universel du groupe Ubisoft.

### Précisions sur les contrôles internes effectués sur les données collectées et consolidées

Afin de fiabiliser l'information publiée, les données collectées et consolidées font l'objet de contrôles formalisés tels que :

- revue analytique des données (comparatif avec les données n/n-1) ;
- analyse et calcul de ratios ;
- contrôles de cohérence ;
- contrôles par sondage sur pièces.

### Précisions sur les modalités de collectes des données

- Concernant les **indicateurs sociaux**, ceux-ci sont collectés :
  - soit directement via la plateforme MicroStrategy qui permet d'exploiter les données du logiciel de gestion des ressources humaines (dénommé HRTB) utilisé par l'ensemble des filiales du Groupe ;
  - soit par la plateforme de gestion des formations (dénommée ULearn) ;
  - soit via l'outil de reporting Act21 qui permet de collecter les informations sociales non suivies dans la HRTB.

À noter que pour l'ensemble des indicateurs sociaux, les effectifs pris en compte sont ceux définis dans l'effectif total sauf précisions spécifiques.

- Concernant les **indicateurs environnementaux et sociétaux**, ceux-ci sont collectés :
  - au niveau de chaque site à l'aide d'un questionnaire qualitatif et quantitatif administré via l'outil de reporting Act21, établi en fonction du protocole de reporting,
  - à l'aide des informations de facturation pour les consommations d'énergie.
  - auprès des services transverses pour la collecte de données globales au niveau Groupe.

### Consolidation et vérification

Les données sociales, environnementales et sociétales sont transmises par les filiales à l'équipe Impact en charge de collecter les données et de veiller à leur cohérence.

Sur la base de l'ensemble des données consolidées, l'équipe Impact réalise différents contrôles (revue analytique des données, contrôles de cohérence, contrôles par sondage sur pièces...) pour fiabiliser l'information publiée.

## 5.7.7 PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES SUR LES INDICATEURS

### Concernant les données joueurs

- L'utilisation de l'indicateur du pourcentage de joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne déclarant avoir lu un Code de conduite applicable au jeu a été reconduite. Il s'agit d'un pourcentage tiré d'un baromètre annuel réalisé en partenariat avec notre institut de sondage partenaire auprès d'un échantillon représentatif de nos joueurs et joueuses de nos principaux jeux multi-joueurs en ligne dans différents pays (sur base CRM en prenant en compte trois niveaux de temps de jeu : faible/moyen/élevé).

### Concernant les données sociales

- L'effectif se définit comme l'ensemble des salarié.e.s inscrit.e.s 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 exclus les intermittents, les saisonniers, les « free-lances » ou travailleurs indépendants, stagiaires, les sous-traitants et intérimaires.
- Une embauche se définit comme toute personne entrant dans l'effectif inscrit au cours de la période.
- Depuis l'exercice fiscal 2022, le calcul de l'écart des rémunérations entre femmes et hommes est élaboré en partenariat avec un prestataire de service spécialisé, Aon. L'écart des rémunérations entre les hommes et les femmes, basé sur l'effectif global, est calculé par notre partenaire externe sur la base d'une analyse statistique de régression. Cette analyse permet de modéliser les relations entre la rémunération et différentes variables telles que la localisation, le poste, la performance, le niveau de responsabilité et l'expérience. Elle permet ainsi de définir pour chaque collaborateur et chaque collaboratrice les écarts non expliqués par ces variables et ainsi d'identifier les situations potentielles d'iniquité. Le score global du Groupe est calculé en agrégeant ces écarts individuels. Le score est supérieur à zéro lorsque l'écart est en faveur des hommes et inférieur à zéro lorsque l'écart de rémunération est en faveur des femmes. La même méthodologie est utilisée pour évaluer l'écart de rémunération entre les différentes ethnies aux États-Unis.
- Pour la détermination du nombre d'heures de formation (hors e-learning), seules sont considérées les actions de formation réalisées en présentiel ou classe virtuelle par un formateur interne/externe et les participations aux conférences

spécialisées inscrites au plan de formation. Sont donc exclues de ce total les formations en e-learning, les réunions d'équipes, etc. Par ailleurs, seules les heures théoriques 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.e.s présent.e.s 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 suivis par les salarié.e.s présent.e.s sur l'exercice et ayant quitté le Groupe à la date de clôture. Seules les heures théoriques de formation relatives aux sessions réalisées et achevées sur l'exercice sont prises en compte et ceci quelle que soit leur durée.
- Pour la détermination du nombre de salarié.e.s formé.e.s, un.e salarié.e participant à plusieurs programmes de formation est compté pour un. Le nombre de salarié.e.s ayant suivi une formation en e-learning est également précisé et fait l'objet d'un indicateur séparé.
- Le taux d'absentéisme est calculé comme la somme des jours d'absences pris par les salarié.e.s faisant partie de l'effectif pour raison de maladie, d'accidents au travail et d'accidents de trajets sur le nombre de jours théoriques travaillés des salarié.e.s de l'effectif ayant travaillé au moins un jour du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023.
- Un manager se définit comme une personne étant responsable hiérarchiquement d'au moins une personne (incluant également les stagiaires non pris.e.s en compte dans les effectifs).
- Le Groupe a défini les « Top 200 Leaders » en fonction de leur criticité et de leur impact sur l'entreprise. Cette liste de dirigeants comprend le PDg et ses subordonnés directs, les postes stratégiques au sein de Global Publishing, G&A et Production HQ, les Directeurs généraux des studios HD et mobiles, les producteurs, les responsables créatifs et les Directeurs techniques des grandes productions, ainsi que les responsables technologiques clés de nos équipes Prod Tech et On-Line Services.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

### Concernant les données environnementales

- Le reporting intègre les données relatives à l'empreinte environnementale des consommables utilisés par les principaux fournisseurs du Groupe pour la fabrication des jeux et produits dérivés.
- Pour la détermination des émissions de GES, le Groupe a retenu les modalités suivantes <sup>(1)</sup> :

<b>Achats</b> <sup>(2)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Répartition des achats en 10 catégories (excluant les services et biens déjà pris en compte dans d'autres catégories d'émissions) et application des facteurs d'émissions monétaires ADEME.</li> </ul>
<b>Bâtiments (énergie des bureaux)</b> <sup>(3)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte en local de la consommation énergétique sur l'année 2022.</li> <li>■ Application de facteurs d'émission en fonction de l'utilisation d'énergies renouvelables selon l'approche market-based (source : Ademe, AIB, EPA, gouvernement local).</li> </ul>
<b>Bâtiments (énergie du télétravail)</b> <sup>(4)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estimation de la consommation électrique au bureau et au domicile en cas de télétravail. Ces émissions sont incluses dans le scope 2 du BEGES.</li> </ul>
<b>Bâtiments (air conditionné)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte en local du nombre de systèmes de climatisation. Estimation de la répartition des gaz.</li> <li>■ Application de facteurs d'émissions ADEME.</li> </ul>
<b>Bâtiments (immobilisations)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte de la surface en m<sup>2</sup> des bâtiments et du nombre de places de parking depuis notre outil interne de gestion du parc immobilier.</li> <li>■ Application de facteurs d'émissions ADEME.</li> </ul>
<b>Centres de données (énergie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte en local de la consommation énergétique sur l'année 2022.</li> <li>■ Application de facteurs d'émissions en fonction de l'utilisation d'énergies renouvelables selon l'approche market-based (source : Ademe, AIB, EPA, gouvernement local).</li> </ul>
<b>Centres de données (serveurs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Application de facteurs d'émissions sur le nombre de serveurs fournis par les fabricants selon les modèles les plus représentatifs du parc Ubisoft sur la durée de vie.</li> </ul>
<b>Centres de données (immobilisations)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte en local du nombre de m<sup>2</sup> de bâtiments.</li> <li>■ Application de facteurs d'émissions ADEME.</li> </ul>
<b>Centres de données (services d'hébergement)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Application de facteurs d'émissions monétaires ADEME.</li> </ul>
<b>Équipements informatiques</b> <sup>(5)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Inventaire en local des équipements informatiques à l'exception des serveurs dans les centres de données.</li> <li>■ Application de facteurs d'émission ADEME sur la durée de vie.</li> </ul>
<b>Fret</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte des t.km selon le moyen de transport et application de facteurs d'émissions ADEME.</li> </ul>
<b>Manufacturing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte ou estimation de la composition des principales catégories de produits et quantités.</li> <li>■ Application de facteurs d'émissions ADEME sur les quantités des différents matériaux.</li> </ul>
<b>Trajets domicile-travail</b> <sup>(6)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte en local des modes de transport utilisés. Calcul en fonction de la ville d'implémentation et du nombre de jours ouvrés et en présentiel.</li> </ul>
<b>Visiteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Application d'un facteur d'émissions fourni par un expert externe en 2015, au prorata du nombre de jours en présentiel.</li> </ul>
<b>Voyages d'affaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Collecte en local des vols réservés pour les membres et invité.e.s des entités en 2022.</li> <li>■ Application de facteurs d'émissions ADEME (suivant la méthodologie 2021 incluant les traînées).</li> </ul>

(1) N'inclut pas la nourriture des employé.e.s, les nuits d'hôtel, les autres voyages (hors vols en avion) qui ne sont pas considérés comme suffisamment pertinents pour les activités du Groupe

(2) Les achats de services désignent une très large variété de prestations et les facteurs d'émissions monétaires – ici utilisés – restent moins précis que les facteurs d'émissions physiques – utilisés pour les autres postes d'émissions

(3) Désigne les consommations facturées, sont exclues les consommations énergétiques indissociables des charges de certains sites

(4) Le périmètre du calcul du taux de télétravail couvre les sociétés françaises et les sociétés hors France comptant 20 personnes ou plus au 30 septembre 2022, soit 98,6 % des effectifs au 31 mars 2023

(5) Le périmètre de reporting couvre 100 % des sites français et hors France, à l'exception de Pasadena

(6) Estimé sur la base des effectifs pour les trajets domicile-travail et les visiteurs

### 5.7.8 LIMITES MÉTHODOLOGIQUES DES INDICATEURS

Les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales ;
- de la représentativité des mesures et estimations effectuées ;
- des modalités pratiques de collecte et de saisie des informations.



## 5.8 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 mars 2023

Aux Actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, Commissaire aux comptes de la société Ubisoft Entertainment S.A, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 mars 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion de la société en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

### CONCLUSION

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### COMMENTAIRES

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Ubisoft détaille les politiques et actions permettant d'atténuer les risques relatifs à la Protection des données personnelles, Comportements toxiques en ligne, et Protection des mineurs, mais ne présente d'indicateur clé de performance.

### PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

### LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- ▶ Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

### RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

### DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention.

### MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre mi-mars et début juin sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons mené 8 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, la Direction responsabilité sociétale de l'entreprise, les responsables Ressources Humaines et Environnement des entités auditées et la Direction Business Strategy & Live Performance.

### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et ;
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices <sup>(1)</sup> et couvrent entre 9 % et 74 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant,  
**Mazars SAS**

Paris La Défense, le 7 juillet 2023

**Julien MAULAVE**  
Associé

**Souad EL OUAZZANI**  
Associée RSE & Développement Durable

<sup>(1)</sup> Risques sociaux : Ubisoft Srl (Roumanie), Ubisoft Anancy, Ubisoft Bordeaux SAS, Ubisoft Montpellier, Ubisoft Paris, Ubisoft International, Ubisoft Production Internationale  
Risques environnementaux : Bucharest, Anancy, Castelnaud Daurat, Montreuil Carel, Montreuil Lagny, Floresco, France Consolidation

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

- Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

## ANNEXE : INFORMATIONS CONSIDÉRÉES COMME LES PLUS IMPORTANTES

### Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques et enjeux du Groupe

Politique environnementale : stratégie environnementale, bilan carbone

Politique liée à la santé et sécurité des joueurs : stratégie Player safety, protection des données personnelles, accessibilité des jeux

Politique liée à la stratégie de monétisation

### Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectif total au 31/03 et répartition par âge, sexe et zone géographique

Pourcentage de femmes managers

Pourcentage de collaborateurs locaux inscrits en fin de période

Pourcentage de l'effectif moyen ayant été formé

Nombre d'heures de formation par salarié formé

Taux de fréquence des accidents du travail

Taux de gravité des accidents du travail

Nombre de jours d'absence des salariés par salarié

Consommation électrique (hors serveur)

Pourcentage de consommation d'électricité issue de sources renouvelables

Consommations de gaz pour le chauffage en local (bâtiments)

Nombre de kilomètres parcourus en avion

# ÉTATS FINANCIERS

<b>6.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2023</b>	<b>188</b>	<b>6.4</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>280</b>
6.1.1	États de synthèse	188	<b>6.5</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>286</b>
6.1.2	Notes annexes aux états financiers consolidés	192	<b>6.6</b>	<b>RÉSULTATS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>288</b>
<b>6.2</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>245</b>			
<b>6.3</b>	<b>COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2023</b>	<b>251</b>			
6.3.1	États de synthèse	251			
6.3.2	Notes annexes aux comptes sociaux	254			

## 6.1 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2023

### 6.1.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

#### Bilan

##### ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Net 31/03/23	Net 31/03/22
Goodwill	17 à 20	73,2	132,1
Autres immobilisations incorporelles	21 à 23	1 776,1	1 882,0
Immobilisations corporelles	24 à 25	187,9	207,4
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	26 à 27	271,9	302,3
Participation dans les entreprises associées		—	—
Actifs financiers non courants	37	53,7	52,3
Actifs d'impôt différé	30	252,0	180,4
<b>Actifs non courants</b>		<b>2 614,9</b>	<b>2 756,5</b>
Stocks et en-cours	10	18,5	22,2
Clients et comptes rattachés	5	268,3	471,0
Autres créances	12/31	206,5	208,1
Actifs financiers courants	37	0,7	0,8
Actifs d'impôt exigible		71,1	48,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie	36	—	—
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36	1 490,9	1 452,5
<b>Actifs courants</b>		<b>2 056,0</b>	<b>2 202,7</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>4 670,8</b>	<b>4 959,2</b>

##### PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/03/23	31/03/22
Capital social	46 à 47	9,7	9,7
Primes		630,2	630,2
Réserves consolidées	49 à 50	1 333,4	1 088,0
Résultat consolidé		-494,2	79,1
<b>Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère</b>		<b>1 479,2</b>	<b>1 807,1</b>
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	51	3,5	2,0
<b>Total capitaux propres</b>		<b>1 482,6</b>	<b>1 809,0</b>
Provisions	33	20,9	10,0
Engagements envers le personnel	14	17,1	20,2
Emprunts et autres passifs financiers à long terme	36	2 325,2	1 420,3
Passifs d'impôt différé	30	69,5	183,1
Autres passifs non courants	33	16,7	37,0
<b>Passifs non courants</b>		<b>2 449,3</b>	<b>1 670,6</b>
Emprunts et autres passifs financiers à court terme	36	137,1	649,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	123,1	156,6
Autres dettes	6/33	464,6	644,9
Dettes d'impôt exigible		14,2	28,1
<b>Passifs courants</b>		<b>738,9</b>	<b>1 479,6</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>4 670,8</b>	<b>4 959,2</b>



## Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	31/03/23	% du CA	31/03/22	% du CA
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>1 814,3</b>	<b>100 %</b>	<b>2 125,2</b>	<b>100 %</b>
Coût des ventes		-216,6		-269,7	
<b>Marge brute</b>		<b>1 597,8</b>	<b>88 %</b>	<b>1 855,5</b>	<b>87 %</b>
Frais de recherche et développement	8	-1 440,4		-822,5	
Frais de marketing	8	-343,2		-412,6	
Frais administratifs et informatiques	8	-301,5		-270,2	
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>-487,3</b>	<b>-27 %</b>	<b>350,2</b>	<b>16 %</b>
Autres charges opérationnelles non courantes	9	-103,0		-108,7	
Autres produits opérationnels non courants	9	4,6		—	
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>-585,8</b>	<b>-32 %</b>	<b>241,5</b>	<b>11 %</b>
<i>Intérêts sur opérations de financement</i>		-36,0		-24,5	
<i>Produits de trésorerie</i>		12,5		1,5	
Coût de l'endettement financier net		-23,5		-23,0	
Résultat de change		4,4		-1,2	
Autres charges financières		-7,2		-25,4	
Autres produits financiers		8,2		1,2	
<b>Résultat financier</b>	<b>35</b>	<b>-18,1</b>	<b>-1 %</b>	<b>-48,4</b>	<b>-2 %</b>
Quote-part de résultat des entreprises associées		—		—	
Impôt sur les résultats	28 à 29	109,1	6 %	-113,6	-5 %
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>-494,7</b>	<b>-27 %</b>	<b>79,5</b>	<b>4 %</b>
Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère		-494,2		79,1	
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	51	-0,6		0,4	
<b>Résultat par action attribuable aux propriétaires de la société mère</b>	<b>52</b>				
Résultat de base par action (en euros)		-4,08		0,66	
Résultat dilué par action (en euros)		-4,08		0,65	

## État du résultat global

(en millions d'euros)	31/03/23	31/03/22
<b>Résultat net de la période</b>	<b>-494,7</b>	<b>79,5</b>
<b>Éléments reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>-52,6</b>	<b>39,1</b>
Écart de change survenant lors de la conversion des activités à l'étranger	-53,0	39,1
Part efficace de la variation de juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	0,4	—
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement reclassés en résultat net	—	—
<b>Éléments non reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>5,5</b>	<b>2,8</b>
Écarts actuariels sur engagements de retraite	6,5	3,9
Impôt sur les autres éléments du résultat global ultérieurement non reclassés en résultat net	-1,6	-1,0
Autres résultats non ultérieurement reclassés en résultat net	0,6	-0,1
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>-47,2</b>	<b>41,9</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL AU TITRE DE LA PÉRIODE</b>	<b>-541,9</b>	<b>121,4</b>
<b>Attribuable aux</b>		
■ Propriétaires de la société mère	-541,3	121,0
■ Participations ne donnant pas le contrôle	-0,5	0,4

## Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Attribuables aux propriétaires de la société mère						Total Part du Groupe	Attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Capital	Primes	Réserves consolidées			Résultat de l'exercice			
			Réserves	Opération sur actions propres	Écarts de conversion				
<b>SITUATION AU 31/03/2021</b>	<b>9,6</b>	<b>556,0</b>	<b>1 284,6</b>	<b>-262,7</b>	<b>-34,8</b>	<b>103,1</b>	<b>1 655,7</b>	<b>9,3</b>	<b>1 665,0</b>
Résultat net	—	—	—	—	—	79,1	79,1	0,4	79,5
Autres éléments du résultat global	—	—	2,8	—	39,1	—	41,9	—	41,9
<b>Résultat global</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2,8</b>	<b>—</b>	<b>39,1</b>	<b>79,1</b>	<b>121,0</b>	<b>0,4</b>	<b>121,4</b>
Affectation du résultat consolidé N-1	—	—	103,1	—	—	-103,1	—	—	—
Variation de périmètre	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de capital de l'entreprise consolidante	0,1	74,3	—	—	—	—	74,4	—	74,4
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	—	—	7,8	—	—	—	7,8	-7,8	—
Paiement en actions (IFRS 2)	—	—	54,1	—	—	—	54,1	—	54,1
Ventes et achats d'actions propres	—	—	-22,5	-85,5	—	—	-108,1	—	-108,1
Engagement d'achats de titres de minoritaires	—	—	2,2	—	—	—	2,2	—	2,2
<b>SITUATION AU 31/03/2022</b>	<b>9,7</b>	<b>630,2</b>	<b>1 432,1</b>	<b>-348,3</b>	<b>4,2</b>	<b>79,1</b>	<b>1 807,1</b>	<b>2,0</b>	<b>1 809,0</b>
Résultat net	—	—	—	—	—	-494,2	-494,2	-0,6	-494,7
Autres éléments du résultat global	—	—	5,8	—	-53,0	—	-47,2	—	-47,2
<b>Résultat global</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>5,8</b>	<b>—</b>	<b>-53,0</b>	<b>-494,2</b>	<b>-541,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>-541,9</b>
Affectation du résultat consolidé N-1	—	—	79,1	—	—	-79,1	—	—	—
Variation de périmètre	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation de capital de l'entreprise consolidante	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Variation des parts d'intérêts sans prise/perte de contrôle des filiales	—	—	12,4	—	—	—	12,4	2,0	14,4
Paiement en actions (IFRS 2)	—	—	62,0	—	—	—	62,0	—	62,0
Composante capitaux propres	—	—	33,2	—	—	—	33,2	—	33,2
Ventes et achats d'actions propres	—	—	-45,4	161,6	—	—	116,2	—	116,2
Engagement d'achats de titres de minoritaires	—	—	-10,4	—	—	—	-10,4	—	-10,4
<b>SITUATION AU 31/03/2023</b>	<b>9,7</b>	<b>630,2</b>	<b>1 568,9</b>	<b>-186,7</b>	<b>-48,8</b>	<b>-494,2</b>	<b>1 479,2</b>	<b>3,5</b>	<b>1 482,6</b>

## Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	31/03/23	31/03/22
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Résultat net consolidé		-494,7	79,5
Quote-part de résultat des entreprises associées		—	—
Dotations nettes sur immobilisations corporelles et incorporelles	17/21/24/26	1 287,1	672,3
Provisions nettes	5/10/14/33	21,7	6,4
Coût des paiements fondés sur des actions	15	62,0	54,1
Plus ou moins-values de cession		0,6	0,2
Autres produits et charges calculés		-4,1	26,4
Charge d'impôt	28	-109,1	113,6
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>763,4</b>	<b>952,6</b>
Stocks	10	-2,6	2,5
Clients	5	210,9	-118,2
Autres actifs (hors IDA)	31	-12,7	60,3
Fournisseurs	11	-22,8	1,1
Autres passifs (hors IDP)	33	-45,1	-52,9
Produits et charges constatés d'avance	6/12	-122,4	-48,8
<b>Variation de BFR lié à l'activité</b>		<b>5,2</b>	<b>-156,0</b>
Charge d'impôt exigible	28	-79,1	-90,9
<b>Trésorerie provenant des activités opérationnelles *</b>		<b>689,6</b>	<b>705,7</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décassements liés aux développements internes et externes	22	-998,7	-855,9
Décassements liés aux autres immobilisations incorporelles	22	-23,4	-23,7
Décassements liés aux immobilisations corporelles	25	-48,2	-67,0
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		0,1	0,2
Décassements liés aux acquisitions d'actifs financiers	37	-51,4	-113,4
Remboursement des prêts et autres actifs financiers	37	45,8	78,3
Variation de périmètre		-30,8	-26,5
<b>Trésorerie provenant des activités d'investissement</b>		<b>-1 106,6</b>	<b>-1 007,9</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>			
Nouveaux emprunts	36	1 437,3	158,3
Remboursement des emprunts de location		-45,0	-41,4
Remboursement des emprunts bancaires	36	-949,1	-215,6
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		—	74,4
Variation des actifs financiers de gestion de trésorerie	36	—	239,9
Opérations sur actions propres	49	100,4	-117,0
<b>Trésorerie provenant des activités de financement</b>		<b>543,6</b>	<b>98,6</b>
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>126,5</b>	<b>-203,7</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 391,4	1 565,2
Effet de change		-53,4	29,8
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>		<b>1 464,6</b>	<b>1 391,4</b>
* Dont intérêts payés		-22,4	-15,4

La trésorerie nette se décompose ainsi :

	31/03/23	31/03/22
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 490,9	1 452,5
Découverts bancaires	-26,3	-61,2
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE DU TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>1 464,6</b>	<b>1 391,4</b>

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

<b>Note 1</b>	Événements marquants et principes généraux	193	<b>Note 27</b>	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	221
<b>Note 2</b>	Principales variations de périmètre	196	<b>Note 28</b>	Analyse de l'impôt	222
<b>Note 3</b>	Périmètre de consolidation	196	<b>Note 29</b>	Rapprochement entre l'impôt théorique et l'impôt comptabilisé	222
<b>Note 4</b>	Chiffre d'affaires	197	<b>Note 30</b>	Impôts différés	223
<b>Note 5</b>	Créances clients et comptes rattachés	199	<b>Note 31</b>	Autres créances	225
<b>Note 6</b>	Produits constatés d'avance	200	<b>Note 32</b>	Transfert d'actif financier	226
<b>Note 7</b>	Informations sectorielles	200	<b>Note 33</b>	Autres passifs	226
<b>Note 8</b>	Charges opérationnelles par destination	201	<b>Note 34</b>	Transaction parties liées	227
<b>Note 9</b>	Autres produits et charges opérationnels non courants	202	<b>Note 35</b>	Gains et pertes relatifs aux actifs et passifs financiers	228
<b>Note 10</b>	Stocks	203	<b>Note 36</b>	Endettement financier net	229
<b>Note 11</b>	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	203	<b>Note 37</b>	Actifs financiers	232
<b>Note 12</b>	Charges constatées d'avance	203	<b>Note 38</b>	Couvertures des flux de trésorerie et autres instruments dérivés	234
<b>Note 13</b>	Charges de personnel	204	<b>Note 39</b>	Risque de taux d'intérêt	236
<b>Note 14</b>	Avantages au personnel	204	<b>Note 40</b>	Risque de liquidités	236
<b>Note 15</b>	Rémunération en actions et assimilées	206	<b>Note 41</b>	Covenants	236
<b>Note 16</b>	Rémunération des mandataires sociaux (transaction avec les parties liées)	211	<b>Note 42</b>	Risque de change	237
<b>Note 17</b>	Perte de valeur des goodwill	212	<b>Note 43</b>	Risque de crédit et de contrepartie	238
<b>Note 18</b>	Goodwill	212	<b>Note 44</b>	Risque du marché des actions	239
<b>Note 19</b>	Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables	213	<b>Note 45</b>	Hierarchies des justes valeurs d'actifs et passifs financiers	239
<b>Note 20</b>	Sensibilité des valeurs recouvrables	213	<b>Note 46</b>	Capital	240
<b>Note 21</b>	Dotations aux amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles	215	<b>Note 47</b>	Nombre d'actions	240
<b>Note 22</b>	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles	215	<b>Note 48</b>	Dividendes	240
<b>Note 23</b>	Valeur recouvrable des marques	218	<b>Note 49</b>	Actions propres	240
<b>Note 24</b>	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	218	<b>Note 50</b>	Réserve de conversion	241
<b>Note 25</b>	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	219	<b>Note 51</b>	Participations ne donnant pas le contrôle	241
<b>Note 26</b>	Dotations aux amortissements et dépréciations des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	221	<b>Note 52</b>	Résultat par action	242
			<b>Note 53</b>	Engagements hors bilan liés au financement de la société	242
			<b>Note 54</b>	Engagements hors bilan envers les salariés de la société	243
			<b>Note 55</b>	Locations	243
			<b>Note 56</b>	Autres engagements	243

### 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

#### Septembre 2022 : Accord de partenariat signé avec Tencent

Ubisoft a annoncé, le 6 septembre 2022, la prise de participation minoritaire de Tencent au capital de Guillemot Brothers Limited et son entrée dans le concert des fondateurs d'Ubisoft.

Le Conseil d'administration d'Ubisoft a autorisé Tencent à augmenter sa participation en direct dans Ubisoft de 4,5 % à 9,99 % du capital et des droits de vote. Tencent ne pourra vendre ses actions Ubisoft avant 5 ans (et au-delà fera bénéficier la famille Guillemot d'un droit de priorité) et ne pourra augmenter sa participation dans Ubisoft au-delà de 9,99 % du capital et des droits de vote d'Ubisoft avant 8 ans.

#### Septembre 2022 : Opérations sur actions propres

La société Ubisoft Entertainment SA a procédé le 8 septembre 2022, en vertu de l'opportunité offerte aux termes du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, au dénouement anticipé de 1 000 000 de ses propres actions sur le solde restant de 3 445 454 actions au titre dudit contrat. La livraison des actions le 15 septembre 2022 s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale d'Ubisoft Entertainment SA en date du 5 juillet 2022. Ces actions ont vocation à être utilisées dans le cadre de la couverture de plans d'actionnariat salarié, dont notamment au titre de l'opération d'actionnariat salarié 2022 (cessions d'actions réservées).

#### Septembre 2022 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 23 février 2022 à une augmentation de capital réservée aux salariés hors plans d'épargne. Il a été proposé aux bénéficiaires d'acquérir des actions de la société avec une décote de 15 % par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) ou par le biais de stock appreciation rights (SAR) dans le cadre d'une formule à effet de levier. Ces derniers ont profité d'un abondement égal à 3 fois leur apport personnel plafonné à 300 € par détenteur. Chaque bénéficiaire jouit en outre d'une garantie de 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 22 septembre 2022, Ubisoft Entertainment SA a livré 2 887 629 actions (1 290 339 formule FCPE et 1 597 290 formule actionnariat direct (AD) +SAR) au prix de 35,27 €.

#### Novembre 2022 : Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 15 novembre 2022, Ubisoft Entertainment SA a émis 4 700 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) à échéance 2028 pour un montant nominal de 470 millions d'euros. Les obligations ont une valeur nominale unitaire de 100 000 € et portent un taux d'intérêt de 2,375 %. Le prix de conversion/d'échange a été fixé à 39,4563 € et le prix de remboursement à 102,41 % du montant du principal.

#### Décembre 2022 : Mise en place de nouveaux financements

Le 15 décembre 2022, Ubisoft Entertainment SA a signé des emprunts de type Schuldschein d'un montant total de 150 M€. Les emprunts sont à échéance 3 ans pour 105 M€ et 5 ans pour 45 M€, avec un taux d'intérêt variable.

Le 20 décembre 2022, un nouveau crédit syndiqué a été signé pour un montant de 300 M€ sur 5 ans avec une option d'extension d'1 an, renouvelable une fois, en remplacement du crédit syndiqué mis en place en 2017. Ce financement s'accompagne également d'une ligne de crédit de 325 M€ à échéance 3 ans avec un taux d'intérêt variable.

#### Janvier 2023 : Mise à jour des objectifs financiers

Suite aux décalages de la date de lancement de jeux et la prise en compte des évolutions de l'environnement macroéconomique, une révision des perspectives de revenus a été communiquée le 11 janvier 2023. Les modifications des perspectives se sont traduites également par des dépréciations d'actifs incorporels.

#### Janvier 2023 : Remboursement de l'emprunt obligataire

Le 30 janvier 2023, Ubisoft Entertainment SA a procédé au remboursement de 500 M€ de l'emprunt obligataire émis en 2018.

### 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 2023 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 16 mai 2023. Ils seront soumis pour approbation à l'Assemblée générale du 27 septembre 2023.

### 6.1.2.2 Base de préparation des états financiers du 31 mars 2023

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 2023 sont conformes aux normes et interprétations IFRS telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 mars 2023.

Les principes comptables retenus au 31 mars 2023 sont les mêmes que ceux retenus pour les états financiers consolidés au 31 mars 2022, à l'exception des normes et/ou amendements de normes décrits ci-après, adoptés par l'Union européenne et applicables à partir du 1<sup>er</sup> avril 2022.

Les principes retenus pour l'établissement des informations financières au 31 mars 2023 résultent de l'application :

- de toutes les normes approuvées et publiées au journal officiel par la Commission européenne antérieurement au 31 mars 2023 et d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> avril 2022 ;
- des options de comptabilisation et d'évaluation ouvertes par les normes IFRS :

Norme		Option retenue
IAS 2	Stocks	Évaluation des stocks selon le coût unitaire moyen pondéré
IAS 16	Immobilisations corporelles	Évaluation au coût historique amorti
IFRS 9	Prises de participation financière minoritaires	Évaluation à la juste valeur par le résultat
IAS 36	Immobilisations incorporelles	Évaluation au coût historique amorti

Les états financiers consolidés du Groupe sont présentés en millions d'euros avec une décimale, sauf indication contraire. Les arrondis peuvent, dans certains cas de figure, conduire à des écarts non matériels au niveau des totaux et des sous-totaux des tableaux.

#### Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, actifs financiers classés comme disponibles à la vente.

Les actifs et passifs non monétaires, libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans les notes sur les instruments financiers.

#### Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les états financiers consolidés sont présentés en euro qui est la monnaie fonctionnelle de la société mère.

#### Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilantiels, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés.

#### Conversion des opérations en monnaies étrangères

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les gains découlant des transactions avec les entreprises associées sont éliminés à concurrence des parts d'intérêt du Groupe dans l'entité ; les pertes sont éliminées seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

À la clôture de l'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères (hors dérivés) sont convertis en euro au cours de change de clôture. Les écarts de change en découlant sont enregistrés dans le compte de résultat.

### 6.1.2.3 Textes dont l'application n'est pas obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> avril 2022 et appliqués par anticipation

Néant

### 6.1.2.4 Textes d'application obligatoire postérieurement au 1<sup>er</sup> avril 2022 et non appliqués par anticipation

Ubisoft n'a pas opté pour une application anticipée des nouvelles normes, amendements de normes et interprétations publiées au 31 mars 2023 :

- amendements à IAS 1 – Informations à fournir sur les méthodes comptables, et classement des passifs en tant que passifs courants et non courants ;
- amendements à IAS 8 – Définition des estimations comptables ;

- amendements à IAS 12 – Impôts différés liés à des actifs et passifs générés par une transaction unique ;
- amendements à IFRS 16 – Passif de location dans le cadre d'une cession-bail.

Une analyse des impacts et conséquences pratiques de ces amendements est en cours, mais le Groupe n'attend pas d'incidences significatives sur les comptes consolidés.



### 6.1.2.5 Recours à des estimations

La préparation des états financiers consolidés selon les normes IFRS nécessite, de la part de la direction du Groupe, d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses qui ont un impact sur l'application des méthodes comptables et sur les montants comptabilisés dans les états financiers.

Ces estimations et hypothèses sous-jacentes sont établies et revues de manière constante. Elles servent de base à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Par ailleurs, la direction exerce son jugement pour définir le traitement comptable de certaines transactions.

Note d'annexe concernée		Principales sources d'estimation
Note 2	Principales variations de périmètre	L'estimation des compléments de prix et dettes de puts sont le plus souvent conditionnés par un niveau de performance futur sur une période pluriannuelle.
Notes 19 - 20 - 23	Hypothèses clés utilisées pour la détermination et la sensibilité des valeurs recouvrables	Principales hypothèses retenues pour déterminer la valeur recouvrable des actifs à durée de vie indéfinie.
Note 21	Dotations aux autres amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	Hypothèses de ventes futures dans le calcul des cash flows prévisionnels.
Note 14	Avantages au personnel	Taux d'actualisation, d'inflation, de rendement des actifs du régime, taux de progression des salaires.
Note 15	Rémunérations en actions et assimilées	Modèle, hypothèses sous-jacentes à la détermination des justes valeurs.
Note 33	Provisions	Hypothèses sous-jacentes à l'appréciation et à l'estimation des risques.
Note 4	Chiffre d'affaires	Hypothèses retenues pour l'estimation des provisions pour retours et réductions de prix dans le cadre du chiffre d'affaires réalisé en distribution physique basées sur l'écoulement des stocks attendus sur une période de 6 à 12 mois suivants la clôture et sur les éventuelles réductions de prix de vente unitaire que la Société pourrait décider de consentir. Le Groupe a recours à des estimations concernant la période de service estimée pour chaque catégorie de jeux.
Note 30	Impôts différés	Hypothèses retenues pour la reconnaissance des impôts différés actifs et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23.
Notes 26 - 27 - 36	Contrats de location	Hypothèses retenues pour la reconnaissance du droit d'utilisation d'un actif loué, valorisation de la dette locative, détermination du taux d'actualisation, de la durée retenue d'un contrat, de la durée d'amortissement des agencements inamovibles, du traitement comptable suite à des modifications de conditions contractuelles.

### 6.1.2.6 Comparabilité des comptes

#### Changement de méthode de consolidation, d'évaluation et de présentation

Les méthodes comptables retenues pour les présents états financiers sont identiques à celles appliquées aux états financiers consolidés du Groupe pour l'exercice clos au 31 mars 2022.

#### Estimation complémentaire

Néant

#### Autres éléments affectant la comparabilité

Néant

## 6.1.2.7 Principales variations de périmètre et périmètre de consolidation

## NOTE 2 PRINCIPALES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

## Acquisitions de sociétés

Néant

## Levées d'options d'achat

Néant

## Ouvertures de filiales

**Mai 2022** : Création de la société Ubisoft sp. z o.o. en Pologne.**Mars 2023** : Création de la succursale Ubisoft Singapore Pte Ltd Taiwan Branch (succursale de la société Ubisoft Singapore Pte Ltd).

## Fusions et dissolutions de filiales

**Juillet 2022** : Fusion de la société Ubisoft Motion Pictures Rabbids SAS avec la société Ubisoft Motion Pictures SARL.;**Janvier 2023** : Fusion de la société Owlent SAS avec la société Ubisoft Paris Mobile SARL.**Février 2023** : Fusions des sociétés :

- Ubisoft Motion Pictures SARL avec la société Ubisoft Entertainment SA ;
- 1492 Studio SAS avec la société Ubisoft Mobile Games SARL ;
- Puzzle Games Factory SAS avec la société Solitaire Games Studio SAS.

**Mars 2023** :

- Fusion de la société Ubisoft France SAS avec la société Ubisoft EMEA SAS ;
- Liquidation de la société BMG Europe BV.

Les fusions sont sans impact sur les comptes consolidés de l'exercice.

## NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Au 31 mars 2023, 73 entités sont consolidées (80 entités au 31 mars 2022).

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 Ltd	Royaume-Uni	100 %	100 %	IG	Publishing
Ubisoft Inc.	États-Unis	100 %	100 %	IG	Publishing
Ubisoft GmbH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Publishing
Ubisoft EMEA SAS	France	100 %	100 %	IG	Publishing
Ubisoft Mobile Games SARL	France	100 %	100 %	IG	Production/Distribution
Kolibri Games GmbH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Production/Distribution
Ubisoft Srl	Roumanie	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Divertissements Inc.	Canada	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Production Internationale SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Toronto Inc.	Canada	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Paris SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Montpellier SAS	France	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Suède	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Blue Byte GmbH	Allemagne	100 %	100 %	IG	Production
Shanghai Ubi Computer Software Co.Ltd	Chine	100 %	100 %	IG	Production
Ubisoft Singapore Pte.Ltd	Singapour	100 %	100 %	IG	Production
i3D.net BV	Pays-Bas	96,67 %	96,67 %	IG	Cloud Gaming

IG = Intégration Globale

La date de clôture annuelle des sociétés consolidées est le 31 mars. Certaines sociétés clôturent le 31 décembre mais établissent des comptes sur la période du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars pour le reporting consolidé.

L'organigramme du Groupe est présenté dans la partie 2.4.3 du rapport financier annuel.

Au 31 mars 2023, 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 une analyse 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	31/03/23		31/03/22		Variation	Évolution taux courant	Évolution taux constant
	en M€	en %	en M€	en %			
Digital	1 566,0	86 %	1 712,4	81 %	-146,4	-8,5 %	-11,5 %
Ventes physiques	138,0	8 %	318,4	15 %	-180,4	-56,7 %	-58,3 %
Prestations de services	85,0	5 %	91,0	4 %	-6,0	-6,6 %	-8,7 %
Licences	25,4	1 %	3,5	— %	21,9	623,5 %	600,0 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 814,3</b>	<b>100 %</b>	<b>2 125,2</b>	<b>100 %</b>	<b>-310,9</b>	<b>-14,6 %</b>	<b>-17,4 %</b>

Le chiffre d'affaires a diminué de 14,6 % à taux de change courant, et de 17,4 % à taux de change constant entre le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023.

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

## PRINCIPES COMPTABLES

**Ventes de jeux vidéo sans service associé (Digital et Ventes physiques)****Ventes digitales de jeux vidéo**

Elles correspondent aux ventes de jeux ou de contenus additionnels sur un support intégralement digital (contenu téléchargeable : jeux vidéo en téléchargement, DLC...). Les revenus des ventes digitales sont constatés à la date de mise à disposition du contenu téléchargeable.

Le cas échéant, des produits constatés d'avance sont comptabilisés pour différer la reconnaissance en chiffre d'affaires des sommes perçues au titre de ventes dont le contenu n'a pas été mis à disposition des clients à la date de clôture.

Par ailleurs, dans le cadre de contrats de distribution faisant l'objet de modalités de rémunérations spécifiques telles que des minima garantis, la référence à la date de transfert du contrôle est susceptible de conduire à reporter dans le temps une portion des revenus.

**Ventes physiques de jeux vidéo**

Le chiffre d'affaires généré par la vente de boîtes de jeux vidéo est comptabilisé à la date de livraison des produits aux distributeurs, déduction faite, le cas échéant, des remises commerciales et des provisions pour retours et réductions de prix.

Pour les boîtes de jeux vendues en retail mais comprenant également du contenu digital (season pass, DLC...), la part de ce contenu est isolée et reclassée dans les ventes digitales. L'allocation est réalisée sur la base des prix de vente individuels de chaque élément inclus dans l'offre.

**Ventes de jeux vidéo comprenant une fonctionnalité online de type Live Services (Digital et Ventes physiques)**

Le service identifié constitue une obligation de performance distincte qui est étalée sur la durée de service estimée à la date de commercialisation du jeu.

Ubisoft distingue deux obligations sur ces types de jeux :

- une obligation initiale liée à la livraison digitale ou physique du contenu, le revenu associé à cette obligation initiale sera reconnu à la date de la livraison du contenu. Les modalités de reconnaissance du revenu sont identiques à celles décrites pour les ventes sans service associé ;
- une obligation de performance correspondant à la fourniture d'un ensemble des services à l'utilisateur final (le joueur) comportant notamment des droits sur des contenus futurs non spécifiés (mises à jour, corrections, améliorations, maintenances et éventuellement livraisons de contenus gratuits) et des fonctionnalités permettant l'accessibilité en ligne à ces contenus. Le prix de vente relatif à cette obligation de service est calculé en fonction du taux de service déterminé par catégorie de jeux. Le revenu associé à cette obligation de service est reconnu selon un profil d'étalement linéaire sur la durée d'utilisation du jeu attendue des utilisateurs finaux.

**Licences portant sur des jeux vidéo ou des œuvres cinématographiques**

Les accords de licence constituent :

- soit un droit d'accès étalé dans le temps ;
- soit un droit d'utilisation reconnu à une date donnée, en fonction de l'utilisation de la licence par le licencié qui correspond à la date à laquelle le contenu licencié est transféré au client et dont le client peut bénéficier librement.

La référence à la date de transfert du contrôle est susceptible de conduire à reporter dans le temps une portion des revenus.

**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.

## 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	473,2	-210,9	—	—	7,3	269,6
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>473,2</b>	<b>-210,9</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>7,3</b>	<b>269,6</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>344,7</b>	<b>118,2</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>10,3</b>	<b>473,2</b>

Provisions	Ouverture	Dotations	Reprises	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Clients et comptes rattachés	2,2	0,5	-1,3	—	—	—	1,3
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>2,2</b>	<b>0,5</b>	<b>-1,3</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1,3</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>2,0</b>	<b>0,3</b>	<b>-0,2</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>0,1</b>	<b>2,2</b>

Les créances clients sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

	Total	Non échues	Échues – 1 à 30 jours	Échues – 31 à 60 jours	Échues – 61 à 90 jours	Échues – 91 jours et plus
Clients et comptes rattachés	269,6	229,1	14,6	9,5	4,8	11,6
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>269,6</b>	<b>229,1</b>	<b>14,6</b>	<b>9,5</b>	<b>4,8</b>	<b>11,6</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>473,2</b>	<b>437,5</b>	<b>14,1</b>	<b>7,2</b>	<b>3,9</b>	<b>10,6</b>

### Risque de crédit

Le chiffre d'affaires total du Groupe est constitué à hauteur de 86,3 % par les distributeurs digitaux.

Le premier client d'Ubisoft représente 23 % du chiffre d'affaires hors taxes du Groupe, les 5 premiers 62 % et les 10 premiers 74 %.

Compte tenu de la qualité des contreparties relatives au chiffre d'affaires digital et de l'assurance-crédit couvrant 86 % 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 étant d'une maturité inférieure à un an, elles ne sont pas actualisées.

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 <sup>(1) (2)</sup>	293,1	131,6	-252,8	—	1,4	—	173,4
Ventes digitales différées <sup>(3)</sup>	6,4	5,2	-2,4	—	—	—	9,3
Autres produits constatés d'avance	8,7	4,1	—	—	—	—	12,7
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>308,2</b>	<b>141,0</b>	<b>-255,2</b>	<b>—</b>	<b>1,4</b>	<b>—</b>	<b>195,4</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>352,9</b>	<b>244,0</b>	<b>-292,3</b>	<b>—</b>	<b>3,5</b>	<b>—</b>	<b>308,2</b>

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 et publishing au niveau desquelles les décisions opérationnelles sont prises.

Ces informations sectorielles sont cohérentes avec les groupes d'UGT identifiés pour les tests de dépréciation (Cf. 6.1.2.11).

## Résultat opérationnel par secteur

	31/03/23				31/03/22			
	Édition/ Production	Publishing	Intersecteurs	Groupe	Édition/ Production	Publishing	Intersecteurs	Groupe
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>770,5</b>	<b>1 043,8</b>	<b>—</b>	<b>1 814,3</b>	<b>360,6</b>	<b>1 764,6</b>	<b>—</b>	<b>2 125,2</b>
Ventes intersecteurs <sup>(1)</sup>	601,5	34,2	-635,6	—	1 208,5	27,6	-1 236,1	—
<b>Ventes</b>	<b>1 372,0</b>	<b>1 077,9</b>	<b>-635,6</b>	<b>1 814,3</b>	<b>1 569,1</b>	<b>1 792,2</b>	<b>-1 236,1</b>	<b>2 125,2</b>
Coût des ventes	-32,5	-184,0	—	-216,6	-40,0	-229,7	—	-269,7
<b>Marge brute</b>	<b>1 339,5</b>	<b>893,9</b>	<b>-635,6</b>	<b>1 597,8</b>	<b>1 529,1</b>	<b>1 562,5</b>	<b>-1 236,1</b>	<b>1 855,5</b>
Frais de recherche et développement	-1 392,0	-2,3	—	-1 394,4	-781,5	-1,1	—	-782,6
Frais de marketing	-83,4	-255,8	—	-339,1	-98,6	-310,0	—	-408,6
Frais administratifs et informatiques	-182,1	-107,4	—	-289,6	-142,4	-117,5	—	-259,9
Charges intersecteurs <sup>(1)</sup>	-170,1	-465,5	635,6	—	-175,9	-1 060,2	1 236,1	—
<b>Résultat opérationnel courant avant rémunérations payées en actions</b>	<b>-488,2</b>	<b>62,9</b>	<b>—</b>	<b>-425,3</b>	<b>330,7</b>	<b>73,6</b>	<b>—</b>	<b>404,3</b>
Rémunérations payées en actions <sup>(2)</sup>	-62,0	—	—	-62,0	-54,1	—	—	-54,1
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>-550,2</b>	<b>62,9</b>	<b>—</b>	<b>-487,3</b>	<b>276,6</b>	<b>73,6</b>	<b>—</b>	<b>350,2</b>

(1) La société mère facture aux filiales de distribution une contribution sous forme de royalties qui sert à supporter les coûts de développement (amortissements 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 segment par segment et sont réputés concerner le Groupe dans son ensemble et de façon indistincte.



## Actif par secteur

	31/03/23			31/03/22		
	Édition/ Production	Publishing	Total	Édition/ Production	Publishing	Total
Goodwill	49,6	23,6	73,2	109,0	23,2	132,1
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	267,1	4,8	271,9	290,1	12,3	302,3
Autres immobilisations incorporelles et corporelles	1 952,5	11,5	1 964,0	2 072,4	17,0	2 089,4
Actifs financiers non courants	43,9	9,8	53,7	43,3	9,0	52,3
Actifs d'impôt différé	208,7	43,3	252,0	135,0	45,4	180,4
<b>Actifs non courants</b>	<b>2 521,8</b>	<b>93,1</b>	<b>2 614,9</b>	<b>2 649,8</b>	<b>106,7</b>	<b>2 756,5</b>
Actif circulant	267,4	225,9	493,3	330,8	370,6	701,4
Actifs financiers courants	0,7	—	0,7	0,8	—	0,8
Actifs d'impôt exigible	66,6	4,5	71,1	47,1	0,8	48,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 436,6	54,3	1 490,9	1 371,7	80,8	1 452,5
<b>Actifs courants</b>	<b>1 771,2</b>	<b>284,7</b>	<b>2 056,0</b>	<b>1 750,4</b>	<b>452,2</b>	<b>2 202,7</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>4 293,0</b>	<b>377,8</b>	<b>4 670,8</b>	<b>4 400,2</b>	<b>559,0</b>	<b>4 959,2</b>

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.

## 6.1.2.9 Charges opérationnelles courantes et non courantes

## NOTE 8 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR DESTINATION

On constate une augmentation de 617,9 M€ des frais de recherche et développement qui s'établissent à 1 440,4 M€ (79,4 % du chiffre d'affaires) contre 822,5 M€ sur 2021/2022 (38,7 %).

Le coût des ventes diminue de 53,1 M€ et atteint 216,6 M€ (11,9 % du chiffre d'affaires), par rapport à 269,7 M€ (12,7 %) sur l'exercice précédent.

Les frais de marketing et les frais administratifs et informatiques diminuent de 38,1 M€ et atteignent 644,7 M€ (35,5 % du chiffre d'affaires), par rapport à 682,8 M€ (32,1 %) sur l'exercice précédent :

- les dépenses variables de marketing s'élèvent à 208,4 M€ (11,5 % du chiffre d'affaires), par rapport à 277,2 M€ (13,0 %) sur 2021/2022 ;
- les coûts de structure s'élèvent à 436,3 M€ (24,0 % du chiffre d'affaires) par rapport à 405,6 M€ (19,1 %) sur 2021/2022.

## Détail des dotations et reprises de provisions et amortissements par destination

	31/03/23				
	Total	Coût des Ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
<b>Dotations nettes des reprises</b>					
Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	1 115,8	—	1 090,5	0,8	24,5
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	60,2	—	40,1	3,1	17,0
Dotations aux amortissements des droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	51,6	—	35,5	4,2	11,9
Provisions sur clients	-0,9	—	—	-0,9	—
Provisions pour risques et charges	11,6	—	11,4	—	0,2
Provisions pour engagements de retraite	3,4	—	2,6	0,1	0,7
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>1 241,7</b>	<b>—</b>	<b>1 180,0</b>	<b>7,4</b>	<b>54,4</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>589,5</b>	<b>0,3</b>	<b>538,7</b>	<b>10,7</b>	<b>39,8</b>

## 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 :

- rémunération des équipes de production non affectées à des projets capitalisés (avantages à court terme, avantages postérieurs à l'emploi, paiements fondés sur des actions) ainsi que des coûts indirects et d'activités diminués des éventuelles subventions publiques reçues ou à recevoir ;
- royautés versées ou dues relatives à des éléments de propriété intellectuelle appartenant à des tiers utilisés dans le cadre de la production des contenus du Groupe ;

- amortissement des logiciels commerciaux à compter de leur lancement commercial et dépréciation éventuelle en fonction de la rentabilité future attendue des jeux.

**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

	31/03/23	31/03/22
Dépréciation des goodwill	-59,5	-90,1
Dépréciation des marques	0,6	-8,5
Autres charges non courantes	-44,1	-10,1
Autres produits non courants	4,6	—
<b>TOTAL</b>	<b>-98,4</b>	<b>-108,7</b>

Les autres charges opérationnelles non courantes comprennent :

- les dépréciations des goodwill et marques comptabilisées suite à la réalisation de tests de dépréciation ou lorsque la valeur vénale est devenue inférieure à la valeur comptable (Cf. détail notes 17 et 23) ;
- les coûts de développements techniques spécifiques abandonnés ainsi que les indemnités de fin de contrat suite à la décision unilatérale de Google, en date du 29 septembre 2022, d'arrêter la plateforme Stadia.
- des coûts de restructuration pour 21 M€, essentiellement au niveau du Publishing du fait de la fermeture de certaines filiales et de la réorganisation par région.

## 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	28,4	2,6	0,9	—	0,2	32,1
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>28,4</b>	<b>2,6</b>	<b>0,9</b>	<b>—</b>	<b>0,2</b>	<b>32,1</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>30,0</b>	<b>-2,5</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>0,9</b>	<b>28,4</b>

Dépréciations	Ouverture	Dotations/ Reprises	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Marchandises	6,2	7,6	—	-0,1	13,6
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>6,2</b>	<b>7,6</b>	<b>—</b>	<b>-0,1</b>	<b>13,6</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>6,9</b>	<b>-0,9</b>	<b>—</b>	<b>0,2</b>	<b>6,2</b>

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 des coûts estimés 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	153,9	-31,4	—	—	-0,7	121,9
Fournisseurs d'immobilisations	2,7	-1,5	—	—	—	1,2
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>156,6</b>	<b>-32,8</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>-0,7</b>	<b>123,1</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>152,0</b>	<b>1,5</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3,2</b>	<b>156,6</b>

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 2023, ces engagements non versés sont de 13,1 M€ contre 23,1 M€ l'année précédente.

Ces dettes étant à court terme et ne portant pas d'intérêt, le risque de taux n'est pas significatif.

## PRINCIPES COMPTABLES

Les dettes fournisseurs sont enregistrées au coût amorti.

Les dettes fournisseurs dont la maturité est supérieure à un an font l'objet d'une actualisation. Le plus généralement, les dettes fournisseurs étant à court terme, elles sont inscrites au bilan pour leur valeur nominale.

## NOTE 12 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE

	Ouverture	Variation	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
	Brut					Brut
Charges constatées d'avance	40,7	8,2	—	—	-0,6	48,3
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>40,7</b>	<b>8,2</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>-0,6</b>	<b>48,3</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>39,6</b>	<b>0,4</b>	<b>0,1</b>	<b>—</b>	<b>0,6</b>	<b>40,7</b>

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 2023 (ensemble des salariés inscrits en fin de période) se répartissent comme suit :

Effectifs par zones géographiques	31/03/23	31/03/22
Amérique	6 486	6 577
Asie	3 102	3 208
EMEA	10 545	10 880
<b>TOTAL</b>	<b>20 133</b>	<b>20 665</b>

L'effectif moyen sur l'exercice 2022/2023 est de 20 550 personnes.

	31/03/23	31/03/22
Salaires	1 157,7	1 058,3
Charges sociales <sup>(1)</sup>	278,7	246,7
Subventions et crédits d'impôt	-174,6	-158,4
Rémunérations payées en actions <sup>(2)</sup>	62,0	54,1
<b>TOTAL</b>	<b>1 323,9</b>	<b>1 200,7</b>

(1) Le montant des charges sociales résultant des régimes à cotisations définies s'élève à 57,7 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	31/03/23	31/03/22
Canada	Subventions	123,3	111,1
	Crédits d'impôt *	8,8	7,3
France	Crédits d'impôt	29,3	17,8
	Autres	1,0	1,7
Singapour	Subventions	1,2	9,5
Royaume-Uni	Crédits d'impôt	4,3	4,4
Autres		6,6	6,5
<b>TOTAL</b>		<b>174,6</b>	<b>158,4</b>

\* 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. Ils 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 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	20,2	7,3	-6,5	-3,9	—	-0,1	17,1
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>20,2</b>	<b>7,3</b>	<b>-6,5</b>	<b>-3,9</b>	<b>—</b>	<b>-0,1</b>	<b>17,1</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>21,6</b>	<b>5,2</b>	<b>-3,9</b>	<b>-2,6</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>20,2</b>

\* La variation est principalement liée au changement d'hypothèse sur le taux d'actualisation

## Hypothèses

	Japon		Italie		France		Inde		Bulgarie		Philippines		Serbie	
	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22
Taux d'évolution annuel des salaires	5,10 %	5,10 %	5,7 %	5 % à 5,7 %	1,50 % à 2 %	1,50 % à 2 %	10 %	10 %	3 % à 5 %	5 %	7 %	7 %	8 %	7 %
Taux de turnover	11,76 %	11,76 %	8,9 %	Entre 9 % et 15 %	< 49 ans : 5,75 % ≥ 49 ans : 1 %	< 49 ans : 5,75 % ≥ 49 ans : 1 %	< 30 ans : 24 % < 40 ans : 14 %	< 30 ans : 24 % < 40 ans : 14 %	< 30 ans : 15 % ≥ 40 ans : entre 5 % et 2 %	< 30 ans : 16 % ≥ 40 ans : entre 5 % et 0 %	Entre 9 % et 13 %	Entre 9 % et 13 %	10 %	10 %
Âge de départ à la retraite	60 ans	60 ans	67 ans	66 ans	63 à 67 ans *	63 à 67 ans *	60 ans	60 ans	62 ans et 64,5 ans	61 ans et 64 ans	60 ans	60 ans	60 à 64 ans	62 à 65 ans
Taux d'actualisation	3,67 %	1,74 %	3,67 %	1,74 %	3,67 %	1,74 %	7,50 %	7,05 %	6 %	0,7 %	6,6 %	5,74 %	6 %	4,5 %
Durée moyenne résiduelle d'activité	21 ans	18 ans	33 ans	25 ans	31 ans	31 ans	31 ans	32 ans	31 ans	22 ans	30 ans	31 ans	33 ans	30 ans

\* Âge de départ ouvrant droit à une retraite à taux plein

Les hypothèses de mortalité sont basées sur les statistiques et les tables de mortalité publiées.

La définition et les règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements sont détaillées ci-dessous.

Une variation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait un impact de 9 % du montant de l'engagement.

## PRINCIPES COMPTABLES

**Engagements de retraite**

Selon les lois et usages de chaque pays, le Groupe participe à des régimes de retraite, prévoyance et indemnités de fin de carrière, dont les prestations dépendent de différents facteurs tels que l'ancienneté, les salaires et les versements effectués à des régimes généraux obligatoires.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies :

- concernant les **régimes à cotisations définies**, le complément de retraite est fixé par le capital accumulé du fait des contributions versées par le salarié et l'entreprise à des fonds extérieurs. Les charges correspondent aux cotisations versées au cours de l'exercice. Il n'y a aucun engagement ultérieur du Groupe envers ses salariés.
- concernant les **régimes (ou plans) à prestations définies**, le salarié bénéficie de la part du Groupe d'une indemnité de fin de carrière fixée en fonction de paramètres tels que son âge, la durée de sa carrière, le montant de ses rémunérations. Le Groupe est concerné par ce régime au Japon, en Italie, France, Inde, Bulgarie, aux Philippines et en Serbie.

Sur la base du mode de fonctionnement de chaque régime et des données fournies par chaque pays, les obligations futures de l'employeur ont été évaluées sur la base d'un calcul actuariel appelé « méthode des unités de crédit projetées ». Cette méthode consiste à déterminer la valeur des prestations futures probables et actualisées de chaque salarié au moment de son départ en fin de carrière, en tenant compte du rattachement des droits à prestations aux périodes de service.

Conformément à la norme IAS 19 révisée, les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Au Japon, en Italie et en France, le taux d'actualisation est déterminé par référence au taux de marché pour des obligations privées de grande qualité (taux IBBOX AA10+ correspondant au taux moyen des 12 derniers mois des obligations de sociétés cotées AA sur 10 ans et plus).

En Inde, Bulgarie, aux Philippines et en Serbie, le taux d'actualisation est basé sur le taux de rendement en vigueur sur le marché des obligations du gouvernement à la date de clôture.

## NOTE 15 RÉMUNÉRATION EN ACTIONS ET ASSIMILÉES

Incidence sur les états financiers :

<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 MARS 2022</b>	<b>408,1</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>62,0</b>
<i>Stock-options</i>	0,8
<i>Attribution gratuite d'actions</i>	47,7
<i>MMO – Massive Multishare Ownership</i>	13,5
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 MARS 2023</b>	<b>470,2</b>

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 2023 (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

	35 <sup>e</sup> plan		36 <sup>e</sup> plan		38 <sup>e</sup> plan		39 <sup>e</sup> plan		40 <sup>e</sup> plan	
Nombre total d'options attribuées	418 500		11 000		11 500		19 579		188 454	
Point de départ d'exercice des options	27/06/18		22/09/18		13/04/19		27/06/19		27/06/19 <sup>(1)</sup>	
Date d'expiration des options	26/06/22		21/09/22		12/04/23		26/06/23		26/06/23	
Maturité (en années)	5		5		5		5		5	
Volatilité	35 %		34 %		34 %		34 %		34 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %		0 %		0 %		0 %		0 %	
Taux de dividende estimé	0 %		0 %		0 %		0 %		0 %	
Taux de turnover annuel	5 %		0 %		0 %		0 %		0 %/5 %	
Prix d'exercice des options	50,02 €		51,80 €		57,26 €		73,86 €		94,58 €	
Juste valeur de l'option	14,06 €		10,11 €		13,02 €		14,60 €		25,41 €	
	France	Monde					France	Monde	France	Monde
Options au 1 <sup>er</sup> avril 2022	168 375	8 000	10 000	14 920	135 891					
Options attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—					
Options levées durant l'exercice	—	—	—	—	—					
Options annulées sur l'exercice	-168 375	-8 000	—	—	-4 465					
Options non encore exercées au 31 mars 2023	—	—	10 000	14 920	131 426					

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 40 : 1 bénéficiaire), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4<sup>e</sup> 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 EBIT moyen Groupe 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



	42° plan		43° plan	44° plan	45° plan		46° plan	
Nombre total d'options attribuées	330 678		67 743	21 515	271 629		60 821	
Point de départ d'exercice des options	02/07/20 <sup>(3)</sup>		12/12/23 <sup>(3)</sup>	13/02/21	01/07/21		02/07/24 <sup>(3)</sup>	
Date d'expiration des options	01/07/24		11/12/24	12/02/25	30/06/25		01/07/25	
Maturité (en années)	5		5	5	5		5	
Volatilité	34 %		34 %	34 %	34 %		34 %	
Taux d'intérêt sans risque	0 %		0 %	0 %	0 %		0 %	
Taux de dividende estimé	0 %		0 %	0 %	0 %		0 %	
Taux de turnover annuel	0 %/5 %		0 %	0 %	5 %		0 %	
Prix d'exercice des options	69,55 €		69,70 €	54,30 €	73,80 €	68,45 €	73,40 €	68,59 €
	14,99/ 19,11/	14,93/ 19,06/	15,42/ 15,35 € <sup>(4)</sup>	15,09 €	17,01 €	14,88 €	23,50 € <sup>(5)</sup>	20,33 € <sup>(5)</sup>
Juste valeur de l'option	France	Monde			France	Monde	France	Monde
Options au 1 <sup>er</sup> avril 2022	247 332		67 743	6 660	230 514		60 821	
Options attribuées sur l'exercice	—		—	—	—		—	
Options levées durant l'exercice	—		—	—	—		—	
Options annulées sur l'exercice	-18 800		-67 743	-6 660	-13 542		—	
Options non encore exercées au 31 mars 2023	228 532		—	—	216 972		60 821	

(3) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 42 : 2 bénéficiaires / Plan 46 : 2 bénéficiaires) et les Dirigeants mandataires sociaux (Plan 43), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4<sup>e</sup> année du plan

(4) Les justes valeurs des options attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un EBIT moyen Groupe 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

(5) 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° plan		48° plan	Total
Nombre total d'options attribuées	55 673		4 009	
Point de départ d'exercice des options	08/12/24 <sup>(6)</sup>		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 € <sup>(7)</sup>		16,21 €	14,14 €
	France	Monde		
Options au 1 <sup>er</sup> avril 2022	55 673		4 009	1 009 938
Options attribuées sur l'exercice	—		—	—
Options levées durant l'exercice	—		—	—
Options annulées sur l'exercice	—		—	-287 585
Options non encore exercées au 31 mars 2023	55 673		4 009	722 353

(6) Pour les Dirigeants mandataires sociaux (Plan 47), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4<sup>e</sup> année du plan

(7) Les justes valeurs des options attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, à la croissance des MAU et à la croissance de la diversité F/H des équipes apprécié sur 3 ans

## Attribution gratuite d'actions réglées en actions

Les actions gratuites attribuées, subordonnées à la satisfaction de conditions de présence et de performance, sont indisponibles pendant une période de deux, trois ou quatre ans suivant la date d'attribution. Les actions attribuées étant des actions ordinaires, de même catégorie que les anciennes actions composant le capital social de la Société, le salarié actionnaire bénéficie par

conséquent, au terme de la période d'acquisition des droits, des dividendes et droits de vote attachés à l'ensemble de ses actions.

La charge de personnel correspond à la valeur des instruments perçus par le bénéficiaire, qui est égale à la valeur des actions à recevoir à la date de leur attribution, la valeur actualisée des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits étant nulle.

### 31/03/19

Date d'attribution	27/06/18	12/09/18	30/10/18	17/12/18	01/02/19
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'action ( <i>par action</i> )	86,07 €/95 € <sup>(1)</sup>	95 €	95,90 €	80,98 €	68,88 €
	France	Monde			
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %		100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	429 264		5 244	2 033	45 441
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—		—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-20 073		—	-290	-6 829
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-286 350		—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	-122 841		-5 244	-1 743	-38 612
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	—		—	—	—

(1) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (Plan du 27/06/18 : 3 bénéficiaires) varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un EBIT moyen Groupe Non-IFRS, atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, objectifs individuels

### 31/03/20

Date d'attribution	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'action ( <i>par action</i> )	81,60 €	62,56 €/69,70 € <sup>(2)</sup>	70,50 €	56,00 €	73,80 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	38 580	658 031	4 983	2 015	14 381
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-3 191	-83 891	-2 772	-1 657	-1 098
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	35 389	574 140	2 211	358	13 283

(2) Les justes valeurs des actions attribuées aux membres du Comité exécutif (Plan du 02/07/19 : 2 bénéficiaires) varient en fonction des hypothèses liées aux conditions de performance : atteinte d'un EBIT moyen Groupe Non-IFRS, atteinte d'un TSR Ubisoft par rapport au TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, objectifs individuels

### 31/03/21

Date d'attribution	01/07/20	29/10/20	08/12/20	10/02/21
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Juste valeur de l'action ( <i>par action</i> )	73,40 €	81,30 €	77,76 €	80,88 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	746 256	1 116	39 906	1 147
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-100 535	—	-3 226	-358
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	645 721	1 116	36 680	789

	31/03/22				
Date d'attribution	07/04/21	30/06/21	28/10/21	07/12/21	23/02/22
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an
Juste valeur de l'action ( <i>par action</i> )	66,94 €	58,86 €	44,31 €	40,99 €/29,89 € <sup>(3)</sup>	47,23 €
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	49 908	1 111 853	50 313	94 907	26 045
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-2 054	-141 330	-11 172	-6 750	-3 248
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	47 854	970 523	39 141	88 157	22 797

(3) 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						Total
Date d'attribution	12/04/22	05/07/22	27/10/22	06/12/22	01/02/23	30/03/23	
Maturité – Période d'acquisition	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans (50%) 3 ans (50%)	2 ans — 3 ans 4 ans	2 ans (50%) 3 ans (50%)	2 ans (50%) 3 ans (50%)	
Juste valeur de l'action ( <i>par action</i> )	39,05 €	42,80 €	26,76 €	27,55 €/20,37 € <sup>(4)</sup>	18,96 €	24,07 €	
Coefficient de réalisation des objectifs opérationnels	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	—	—	—	—	—	—	3 347 538
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	5 572	1 305 034	8 251	127 435	57 923	15 286	1 519 501
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-3 417	-103 969	-3 243	—	—	—	-500 324
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—	-286 350
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—	-193 334
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	2 155	1 201 065	5 008	127 435	57 923	15 286	3 887 031

(4) 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)

## 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 jouit en outre d'une garantie de 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.

	31/03/23	31/03/22
Date d'attribution	22/09/22	22/09/21
Maturité – Période d'acquisition (en années)	5	5
Prix de référence	41,49 €	54,91 €
Prix de souscription	35,27 €	46,68 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	2 887 629	2 218 899
Montant de souscription		
■ Salariés	7,8 M€	7,9 M€
■ Abondement	2,4 M€	2,5 M€
Charge IFRS 2 nette d'abondement	13,5 M€	10,6 M€
Charge brute	15,9 M€	13,1 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.

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 2023 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 584 824 € depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019 ;
- rémunération variable annuelle basée sur deux indicateurs financiers et un indicateur extra-financier, conditionnée à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver 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 2023 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

Le Conseil d'administration a arrêté, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la rémunération variable long terme qui se traduit pour l'exercice clos le 31 mars 2023 par une attribution de 33 602 actions gratuites pour le Président-Directeur général et 2 828 actions gratuites pour chacun des Directeurs généraux délégués.

L'acquisition des actions est conditionnée :

- pour 60 % au positionnement du rendement total de l'action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index ;
- pour 20 % à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) ;
- pour 20 % à une condition de performance « RSE » (réduction de l'intensité carbone).

L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Les actions seront définitivement acquises suite à une période de quatre années et subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par les sociétés contrôlées au sens d'IAS 24.16 dans lesquelles ils exercent leur mandat est de 1 728 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)	31/03/23	31/03/22
Avantages à court terme <sup>(1)</sup>	1 728	1 648
Rémunérations fondées sur des actions <sup>(2)</sup>	704	523
<b>TOTAL</b>	<b>2 432</b>	<b>2 171</b>

(1) Comprend les rémunérations fixes et variables, les avantages en nature 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 2022/2023 s'élèvent à 679 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

Les dépréciations de goodwill enregistrées dans les charges de l'exercice clos au 31 mars 2023 se décomposent comme suit :

UGT	31/03/23	31/03/22
<b>Édition/Production</b>	—	<b>36,6</b>
<b>Production/Distribution (jeux mobile)</b>	<b>59,5</b>	<b>53,5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>59,5</b>	<b>90,1</b>

Au 31 mars 2023, des dépréciations ont été constatées en raison de perspectives de flux futurs insuffisantes pour l'activité mobile.

## NOTE 18 GOODWILL

Conformément à IAS 36 §72, l'analyse relative à l'organisation de la production des studios a conduit à considérer trois UGT :

- UGT Édition/Production ;
- UGT Production/Distribution ;
- UGT « Cloud gaming ».

L'affectation de la valeur nette comptable des goodwill au 31 mars 2023 s'analyse comme suit :

UGT	31/03/23			31/03/22
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
<b>Édition/Production</b>	<b>23,6</b>	—	<b>23,6</b>	<b>23,2</b>
<b>Production/Distribution (jeux mobile)</b>	—	—	—	<b>59,4</b>
<b>Cloud gaming</b>	<b>49,6</b>	—	<b>49,6</b>	<b>49,6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>73,2</b>	—	<b>73,2</b>	<b>132,1</b>

La variation des goodwill au 31 mars 2023 s'analyse comme suit :

	31/03/23	31/03/22
<b>Valeur brute en début de période</b>	<b>203,8</b>	<b>377,7</b>
Variation de change	1,0	2,6
Sorties	-131,7	-176,5
<b>Valeur brute en fin de période</b>	<b>73,2</b>	<b>203,8</b>
<b>Cumul des pertes en début de période</b>	<b>71,7</b>	<b>157,0</b>
Pertes de valeur	59,5	90,1
Variation de change	0,5	1,1
Sorties	-131,7	-176,5
<b>Cumul des pertes en fin de période</b>	<b>—</b>	<b>71,7</b>
<b>VALEUR NETTE DES GOODWILL</b>	<b>73,2</b>	<b>132,1</b>



## NOTE 19 HYPOTHÈSES CLÉS UTILISÉES POUR LA DÉTERMINATION DES VALEURS RECOUVRABLES

31 mars 2023

	Édition/ Production	Production/Distribution	Cloud Gaming
Base retenue pour la valeur recouvrable		Valeur d'utilité	
Source retenue		Plan interne	
Méthodologie		Flux de trésorerie actualisés	
Taux d'actualisation		8,62 %	
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	0 % / 0,50 %	1,50 %

31 mars 2022

	Édition/ Production	Production/Distribution	Cloud Gaming
Base retenue pour la valeur recouvrable		Valeur d'utilité	
Source retenue		Plan interne	
Méthodologie		Flux de trésorerie actualisés	
Taux d'actualisation		8,88 %	
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	0,50 % / 1,50 %	1,50 %

## NOTE 20 SENSIBILITÉ DES VALEURS RECOUVRABLES

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés décrites dans les principes comptables ci-après, n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable.

Le tableau ci-dessous présente les taux d'actualisation et de croissance de l'EBIT qui conduiraient à constater une dépréciation pour les UGT dont la valeur recouvrable estimée est supérieure à la valeur nette comptable :

	Édition/ Production	Cloud Gaming
Valeur recouvrable estimée de l'UGT testée	54	459,7
Valeur nette comptable de l'UGT testée	23,6	49,6
Évolution des flux de trésorerie conduisant à une dépréciation	-56 %	-89 %
Taux d'actualisation conduisant à une dépréciation	18 %	64 %
Taux de croissance à l'infini conduisant à une dépréciation	Non sensible	Non sensible

## PRINCIPES COMPTABLES

**Détermination du goodwill**

Le Groupe applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. Le prix d'acquisition aussi appelé « contrepartie transférée » pour l'acquisition d'une filiale est la somme des justes valeurs des actifs transférés et des passifs assumés par l'acquéreur à la date d'acquisition et des instruments de capitaux propres émis par l'acquéreur. Le prix d'acquisition comprend les compléments éventuels du prix évalués et comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le Groupe a opté pour la méthode du goodwill partiel, qui correspond à la différence entre le prix d'acquisition du regroupement, et la quote-part de l'acquéreur dans la juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Ce montant n'inclut pas le goodwill afférent aux intérêts minoritaires.

Les coûts directs liés à l'acquisition sont enregistrés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Le goodwill résultant d'un regroupement d'entreprises est égal à la différence entre :

- la juste valeur du prix d'acquisition augmenté du montant des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) dans l'entreprise acquise ; et
- la juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés à la date d'acquisition.

L'évaluation initiale du prix d'acquisition et des justes valeurs des actifs acquis et passifs assumés est finalisée dans les douze mois suivant la date de l'acquisition et tout ajustement est comptabilisé sous forme de correction rétroactive du goodwill. Au-delà de cette période de douze mois, tout ajustement est enregistré directement au compte de résultat.

Les compléments de prix sont enregistrés initialement à leur juste valeur et les variations de valeur ultérieures intervenant au-delà de la période de douze mois suivant l'acquisition sont systématiquement comptabilisées en contrepartie du résultat.

Les options de vente accordées aux minoritaires sont enregistrées initialement à leur juste valeur et les variations ultérieures sont constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe excepté pour la part, liée à des conditions de présence, comptabilisée en charges de personnel.

**Règles de dépréciation des goodwill**

Les goodwill inscrits au bilan du Groupe peuvent être liés à l'acquisition :

- de filiales de production ;
- de filiales de production assurant également la commercialisation de ses développements ;
- de filiales fournisseurs de solutions d'hébergement.

Ceux-ci ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation à 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 ou sans collaboration avec les studios du Groupe : l'UGT correspond au projet concerné ;
- pour les goodwill des **filiales de production/distribution** : l'UGT correspond à la filiale concernée puisque certains jeux ont un marché propre. Les développements sont majoritairement réalisés par l'entité acquise qui en assure également la distribution. Les sociétés acquises générant des entrées de trésorerie indépendantes concernent l'activité Mobile ;
- 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 compte tenu de l'interdépendance, au sein du Groupe, des activités d'édition, production et distribution d'une part, et d'un risque pays comparable dans les principales zones de distribution du Groupe (l'Amérique du Nord et l'Europe occidentale). Il correspond à l'estimation (actualisée semestriellement) par la direction du Groupe du coût moyen pondéré des capitaux en fonction des données sectorielles disponibles, notamment pour ce qui concerne la structure de financement (gearing) et le coefficient bêta appliqué à la prime de risque du marché action. Il s'établit à 8,62 % au 31 mars 2023 (contre 8,88 % au 31 mars 2022).

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	31/03/23				
	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Logiciels internes en cours de commercialisation	554,8	—	554,8	—	—
Logiciels internes en cours de production	504,8	—	504,8	—	—
Développements extérieurs	25,7	—	25,7	—	—
Logiciels de bureautique	17,4	—	3,1	0,8	13,4
Marques	-0,6	—	-0,6	—	—
Films	2,5	—	2,5	—	—
Actifs numériques	10,9	—	—	—	10,9
Autres	0,2	—	—	—	0,1
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>1 115,8</b>	<b>—</b>	<b>1 090,5</b>	<b>0,8</b>	<b>24,5</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>471,9</b>	<b>—</b>	<b>457,6</b>	<b>3,8</b>	<b>10,5</b>

## NOTE 22 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Autres immobilisations incorporelles	31/03/23			31/03/22
	Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Logiciels internes en cours de commercialisation	1 166,0	-847,9	318,1	320,6
Développements extérieurs en cours de commercialisation	37,8	-31,8	6,0	3,9
Logiciels internes en cours de production	1 853,0	-550,2	1 302,8	1 391,5
Développements extérieurs en cours de production	34,8	—	34,8	45,8
Logiciels de bureautique	90,7	-59,3	31,3	28,2
Autres immobilisations incorporelles en cours	15,5	—	15,5	13,5
Marques	60,1	-4,2	55,9	56,8
Films	19,2	-13,4	5,8	4,9
Actifs numériques	18,6	-13,5	5,1	15,9
Autres	1,3	-0,5	0,8	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>3 297,0</b>	<b>-1 520,8</b>	<b>1 776,1</b>	<b>1 882,0</b>

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	1 189,7	12,8	-599,1	562,4	—	—	0,2	1 166,0
Développements extérieurs en cours de commercialisation	29,7	7,8 *	-19,8	20,1	—	—	—	37,8
Logiciels internes en cours de production	1 459,6	955,7	—	-562,3	—	—	—	1 853,0
Développements extérieurs en cours de production	45,8	9,0 *	—	-20,1	—	—	—	34,8
Logiciels de bureautique	80,2	4,7	-9,1	—	15,7	—	-0,8	90,7
Autres immobilisations incorporelles en cours	13,5	17,8	—	—	-15,8	—	—	15,5
Marques	77,6	—	-17,1	—	—	—	-0,4	60,1
Films	21,8	3,4	-6,1	—	—	—	0,1	19,2
Actifs numériques	18,5	1,0	—	—	-0,9	—	—	18,6
Autres	7,3	—	-6,1	—	0,1	—	—	1,3
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>2 943,7</b>	<b>1 012,1</b>	<b>-657,2</b>	<b>0,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>—</b>	<b>-0,9</b>	<b>3 297,0</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>2 487,1</b>	<b>899,7</b>	<b>-446,3</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3,2</b>	<b>2 943,7</b>

\* Dont -10,0 M€ de variation liée aux engagements garantis non versés

L'augmentation des logiciels internes en cours de production pour 955,7 M€ et des logiciels internes en cours de commercialisation pour 12,8 M€ se justifie par la production immobilisée de 969,6 M€ à laquelle s'ajoutent des écarts de change pour un montant de -0,9 M€.

Les reclassements de compte à compte s'expliquent essentiellement par le transfert des immobilisations incorporelles en cours.

<b>Amortissements et dépréciations des autres immobilisations incorporelles</b>	<b>Ouverture</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Diminution</b>	<b>Reclassement</b>	<b>Variation de périmètre</b>	<b>Écart de conversion</b>	<b>Clôture</b>
Logiciels internes en cours de commercialisation	869,1	554,8	-599,1	22,8	—	0,2	847,9
Développements extérieurs en cours de commercialisation	25,9	25,7	-19,8	—	—	—	31,8
Logiciels internes en cours de production	68,1	504,8	—	-22,8	—	—	550,2
Logiciels de bureautique	52,0	17,4	-9,1	-0,1	—	-0,9	59,3
Marques	20,8	-0,6	-17,1	—	—	1,1	4,2
Films	16,9	2,5	-6,1	—	—	—	13,4
Actifs numériques	2,6	10,9	—	—	—	—	13,5
Autres	6,3	0,2	-6,1	0,1	—	—	0,5
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>1 061,8</b>	<b>1 115,8</b>	<b>-657,2</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>0,4</b>	<b>1 520,8</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>1 033,9</b>	<b>471,9</b>	<b>-446,3</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>2,3</b>	<b>1 061,8</b>

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 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 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 3 ans (par exception 8 ans) à partir de leur date de lancement commercial	<p>À la clôture de chaque exercice, des tests de dépréciation sont systématiquement réalisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ tous les logiciels en cours de commercialisation ;</li> <li>■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 12 mois suivants les clôtures semestrielle et annuelle ;</li> <li>■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est supérieure à 12 mois et pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié.</li> </ul> <p>Le Groupe détermine la valeur d'utilité en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus du logiciel sur l'ensemble de sa durée d'exploitation, selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres.</p> <p>La durée d'utilité des logiciels étant finie, la société ne retient pas de valeur terminale.</p>
Développements extérieurs	Linéaire 1 à 2 ans à partir de leur date de lancement commercial et le cas échéant en fonction de la charge de royalties dues aux éditeurs tiers si celle-ci est supérieure	<p>Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable.</p>
Moteurs et outils	Linéaire 3 ans à partir de la date de mise en service	<p>Des tests de dépréciation sont réalisés sur les marques à la clôture de chaque exercice ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur. La valeur recouvrable des marques correspond à la plus élevée de la juste valeur nette des coûts de cession et de la valeur d'utilité (déterminée par application de la méthode des redevances aux prévisions des revenus futurs attendus sur un horizon de 5 ans avec prise en compte d'une valeur terminale). Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable de la marque.</p>
Marques acquises	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	<p>Dans le cas où la valeur nette totale de l'investissement résultant de l'application de cette méthode s'avère supérieure aux recettes nettes prévisionnelles, une dépréciation complémentaire est constatée sur l'actif concerné.</p>
Films	<p>À partir de la date de 1<sup>re</sup> diffusion, amortissement fonction du ratio : recettes nettes acquises dans l'exercice/ recettes nettes totales actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres.</p> <p>Le Groupe considère que le recours au mode d'amortissement qui est fonction des produits tirés de ces activités, selon la méthode des recettes estimées, est justifié, car il existe une forte corrélation entre les produits et la consommation des avantages économiques liés aux œuvres exploitées.</p>	<p>Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.</p>
Développements liés aux systèmes d'information	Linéaire 3 ou 5 ans à partir de la date de mise en service	<p>Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.</p>
Logiciels de bureautique	Linéaire de 1 à 3 ans à partir de la date de mise en service en fonction de la durée de vie estimée	<p>Un test de dépréciation est effectué en cas de survenance d'un indice de perte de valeur.</p>
Actifs numériques	N/A	<p>Les valeurs vénales sont déterminées en comparant la valeur des actifs numériques au coût moyen pondéré à la valeur de ces actifs numériques à la clôture.</p> <p>Les jetons détenus et empruntés sont ramenés à leur valeur vénale à la clôture de l'exercice.</p>

## NOTE 23 VALEUR RECOUVRABLE DES MARQUES

Valeurs nettes des marques	31/03/23			31/03/22
	Valeur brute	Cumul des pertes de valeur	Valeur nette	Valeur nette
Tom Clancy	38,4	—	38,4	39,9
Autres marques	21,7	-4,2	17,5	16,9
<b>TOTAL</b>	<b>60,1</b>	<b>-4,2</b>	<b>55,9</b>	<b>56,8</b>

## Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

	Tom Clancy	Autres marques
Base retenue pour la valeur recouvrable	Valeur d'utilité	
Source retenue	Plan interne	
Méthodologie	Méthode des redevances	
Taux d'actualisation	8,62 %	
Taux de croissance à l'infini	1,50 %	0 à 1,50 %

## Sensibilité des valeurs recouvrables des autres actifs à durée de vie indéfinie (marques)

Le Groupe estime, sur la base des événements raisonnablement prévisibles à ce jour, que d'éventuels changements affectant les hypothèses clés n'entraîneraient pas un excédent de la valeur comptable par rapport à la valeur recouvrable, cette dernière représentant 20 fois leur valeur nette comptable.

## 6.1.2.13 Immobilisations corporelles

## NOTE 24 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	Total	Coût des ventes	Frais de	Frais de	Frais
			recherche et développement	marketing	administratifs et informatiques
Immeubles	1,4	—	0,3	—	1,0
Installations techniques	12,1	—	8,3	0,5	3,3
Matériel informatique et mobilier	46,6	—	31,4	2,6	12,6
Matériel de transport	0,1	—	—	—	—
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>60,2</b>	<b>—</b>	<b>40,1</b>	<b>3,1</b>	<b>17,0</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>59,7</b>	<b>0,1</b>	<b>40,5</b>	<b>3,0</b>	<b>16,0</b>



## NOTE 25 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Immobilisations corporelles	31/03/23			31/03/22
	Brut	Amortissements cumulés	Net	Net
Terrains	5,0	—	5,0	5,1
Constructions	43,9	-8,2	35,8	39,4
Machines et équipements	14,7	-9,1	5,6	4,5
Installations techniques	112,6	-65,8	46,8	51,4
Matériel informatique et mobilier	372,1	-283,8	88,4	97,2
Matériel de transport	0,4	-0,2	0,2	0,2
Immobilisations en cours	6,1	—	6,1	9,5
<b>TOTAL</b>	<b>554,9</b>	<b>-367,0</b>	<b>187,9</b>	<b>207,4</b>

Variations des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Terrains	5,1	—	—	0,2	—	-0,3	5,0
Constructions	46,0	0,2	—	1,1	—	-3,3	43,9
Machines et équipements	12,6	2,1	—	—	—	—	14,7
Installations techniques	112,8	3,9	-4,4	4,6	—	-4,2	112,6
Matériel informatique et mobilier	350,0	26,5	-6,8	13,9	—	-11,5	372,1
Matériel de transport	0,4	—	—	—	—	—	0,4
Immobilisations en cours	9,5	15,0	—	-18,4	—	—	6,1
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>536,3</b>	<b>47,6</b>	<b>-11,2</b>	<b>1,5</b>	<b>—</b>	<b>-19,2</b>	<b>554,9</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>475,8</b>	<b>63,8</b>	<b>-17,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>—</b>	<b>14,7</b>	<b>536,3</b>

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Constructions	6,5	1,4	—	0,7	—	-0,4	8,2
Machines et équipements	8,1	1,0	—	—	—	—	9,1
Installations techniques	61,3	11,1	-4,1	0,2	—	-2,7	65,8
Matériel informatique et mobilier	252,7	46,6	-6,5	0,1	—	-9,2	283,8
Matériel de transport	0,2	0,1	—	—	—	—	0,2
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>328,9</b>	<b>60,2</b>	<b>-10,7</b>	<b>1,0</b>	<b>—</b>	<b>-12,4</b>	<b>367,0</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>276,0</b>	<b>59,7</b>	<b>-17,1</b>	<b>-0,3</b>	<b>—</b>	<b>10,6</b>	<b>328,9</b>

## 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 différents types d'immobilisations sont les suivantes :

**Nature de l'actif**

Constructions  
Matériel et équipements  
Agencements et aménagements  
Matériel informatique  
Mobilier de bureau  
Matériel de transport

**Durée (en années)**

15 à 25  
3 à 5  
3 à 15  
3 à 4  
10  
5

Dans le cadre de l'application des normes IAS 16, le Groupe est amené à réviser de manière périodique ses durées d'amortissement en fonction de la durée d'utilité observée.

S'agissant de la durée d'amortissement des agencements inamovibles liés à des contrats de location, la durée exécutoire des contrats de location est prise en compte pour déterminer la durée d'amortissement des agencements.

Aucun test de dépréciation n'est pratiqué en l'absence d'indice de perte de valeur.

**Propriétés immobilières**

Ubisoft est le propriétaire immobilier des localisations suivantes :

- 111 Chemin de la gare, Piedmont, Québec (Canada) ;
- 8, rue de Valmy, Montreuil-sous-Bois (France) ;
- 31-33 rue Falguière, Paris (France) ;
- Ängelholmsgatan 1, 214 22 Malmö (Suède) ;
- 2000 CentreGreen Way, Suite 300, Cary, North Carolina (États-Unis).

Il n'y a aucune immobilisation corporelle en nantissement de dettes.

Au 31 mars 2023, 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	Total	Coût des ventes	Frais de recherche et développement	Frais de marketing	Frais administratifs et informatiques
Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location	51,6	—	35,5	4,2	11,9
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>51,6</b>	<b>0,0</b>	<b>35,5</b>	<b>4,2</b>	<b>11,9</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>50,7</b>	<b>0,1</b>	<b>34,9</b>	<b>4,2</b>	<b>11,5</b>

## 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	424,8	37,8	-32,1	-1,2	—	-9,2	420,1
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>424,8</b>	<b>37,8</b>	<b>-32,1</b>	<b>-1,2</b>	<b>—</b>	<b>-9,2</b>	<b>420,1</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>369,1</b>	<b>71,5</b>	<b>-25,0</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>9,1</b>	<b>424,8</b>

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	122,4	51,6	-21,8	-0,7	—	-3,4	148,2
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>122,4</b>	<b>51,6</b>	<b>-21,8</b>	<b>-0,7</b>	<b>—</b>	<b>-3,4</b>	<b>148,2</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>87,0</b>	<b>50,7</b>	<b>-18,2</b>	<b>-0,2</b>	<b>—</b>	<b>3,1</b>	<b>122,4</b>

## 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 (représentant plus de 95 % du poste) ;
- 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

	31/03/23	31/03/22
Impôts exigibles	-79,1	-90,9
Impôts différés	188,2	-22,7
<b>TOTAL</b>	<b>109,1</b>	<b>-113,6</b>

Au sein du Groupe, il existe quatre groupes d'intégration fiscale :

■ en France :

- Ubisoft Entertainment SA intègre toutes les sociétés françaises détenues à plus de 95 % à l'exception de celles créées et acquises sur l'exercice. Au 31 mars 2023, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 1 321,7 M€ et les amortissements dérogatoires liés à l'application de l'article 236 du CGI sur les dépenses de conception de logiciels à 963,2 M€ ;
- Green Panda Games SAS intègre deux sociétés. Au 31 mars 2023, le déficit reportable du groupe fiscal s'élève à 2,9 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 2023, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 23,9 M€ dont 24,5 M€ d'impact lié à la réforme fiscale relative à la taxe incrémentale aux États-Unis ;

■ 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 2023, le groupe fiscal a généré une charge d'impôt exigible de 6,9 M€.

Les impôts différés sont comptabilisés au taux d'imposition applicable dans le pays concerné sur les exercices au cours desquels leur consommation est attendue.

## NOTE 29 RAPPROCHEMENT ENTRE L'IMPÔT THÉORIQUE ET L'IMPÔT COMPTABILISÉ

	31/03/23
Résultat de la période	-494,7
Impôt sur les résultats	-109,1
Résultat consolidé, hors impôt	-603,8
<b>Impôt théorique (25,83 %)</b>	<b>-156,0</b>
Régularisations d'impôts différés sur exercices antérieurs	
<i>Impacts des changements de taux sur base fiscale</i>	-0,4
<i>Autres régularisations</i>	2,0
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et le résultat consolidé	
<i>Annulation des dotations pour dépréciation des goodwill</i>	13,7
<i>Annulation de la marge des studios</i>	-1,3
<i>Complément de salaires IFRS 2</i>	15,7
<i>Autres différences permanentes</i>	-1,7
Effet des différences permanentes entre les résultats sociaux et les résultats fiscaux	3,1
Taxation de sociétés étrangères à des taux différents	-2,1
Autres retraitements	
<i>Impact de la réforme fiscale américaine (Taxe incrémentale)</i>	24,5
<i>Crédits d'impôt</i>	-12,2
<i>Autres</i>	5,7
<b>TOTAL IMPÔT SUR LES RÉSULTATS</b>	<b>(109,1)</b>
<b>TAUX D'IMPÔT EFFECTIF</b>	<b>18,07 %</b>

## NOTE 30 IMPÔTS DIFFÉRÉS

## Détail par nature des impôts au bilan et au compte de résultat

	31/03/22	Variation en résultat	Variation en autres éléments du résultat global	Variation en capitaux propres	Écart de conversion	Autres reclassements	31/03/23
Immobilisations incorporelles							
Élimination marge sur immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	35,4	12,0	—	—	—	—	47,4
Déficits	0,5	76,9	—	15,8 <sup>(2)</sup>	—	—	93,1
Crédit d'impôt investissement <sup>(3)</sup>	29,9	—	—	—	-1,3	-5,9	22,7
Différences temporelles fiscales <sup>(4)</sup>	114,5	-23,7	-1,6	—	-0,5	0,1	88,8
<b>TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ ACTIF</b>	<b>180,4</b>	<b>65,2</b>	<b>-1,6</b>	<b>15,8</b>	<b>-1,8</b>	<b>-5,9</b>	<b>252,0</b>
Immobilisations incorporelles	-2,3	-1,5	—	—	—	—	-3,7
Crédits d'impôt et subventions	-46,0	4,2	—	—	2,3	—	-39,4
Autres instruments financiers	-11,6	4,0	—	-11,5	—	—	-19,2
Amortissements dérogatoires	-113,9	113,9	—	—	—	—	—
Autres	-9,4	2,4	—	—	-0,2	—	-7,2
<b>TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ PASSIF</b>	<b>-183,1</b>	<b>123,1</b>	<b>—</b>	<b>-11,5</b>	<b>2,2</b>	<b>—</b>	<b>-69,5</b>
<b>TOTAL IMPÔT DIFFÉRÉ NET</b>	<b>-2,8</b>	<b>188,2</b>	<b>-1,6</b>	<b>4,2</b>	<b>0,3</b>	<b>-5,9</b>	<b>182,6</b>

(1) Correspond à l'élimination de la marge interne facturée par les studios de production à la société mère sur le développement des logiciels internes capitalisés

(2) L'impôt différé actif sur plus ou moins value de cessions d'actions propres est reclassé en capitaux propres

(3) Ubisoft Divertissements Inc. bénéficie de crédits d'impôt conditionnés à la réalisation de bénéfices fiscaux. Ces crédits d'impôt récupérables sur l'impôt futur ont une durée de vie totale de 20 ans. L'utilisation future de ces crédits d'impôt fait l'objet d'une planification fiscale tant au niveau local qu'au niveau Groupe. Ils sont reconnus à l'actif du bilan du Groupe dès lors que leur horizon de recouvrabilité est jugé raisonnable

(4) Les principales différences concernent :

- IFRS 15 : 37,9 M€
- Provision charges de personnel (bonus, congés payés, provision retraites) : 9,8 M€

## 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 *		5,1	87,5	92,6	—	—
Déficit autres filiales		0,5	—	0,5	—	—
Élimination de marge sur immobilisations incorporelles		12,3	35,1	47,4	—	—
Crédit d'impôt investissement		13,2	9,5	22,7	-3,5	-33,4
Revenus différés		17,1	20,7	37,9	—	—
Différences temporelles et autres retraitements de consolidation		20,7	30,2	50,9	-12,4	-20,1
<b>TOTAL</b>		<b>69,1</b>	<b>187,0</b>	<b>252,0</b>	<b>-15,9</b>	<b>-60,5</b>

\* 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.

Le Groupe s'assure, à chaque arrêté annuel, que les actifs d'impôts différés liés aux déficits fiscaux et aux crédits d'impôt récupérables uniquement par imputation sur de l'impôt futur, pourront être recouverts dans un horizon raisonnable en fonction de ses estimations de résultats imposables futurs. Les hypothèses retenues pour la planification fiscale sont cohérentes avec celles des plans d'affaires retenus par la direction du Groupe pour la mise en œuvre des tests de dépréciation des actifs incorporels à durée de vie indéfinie.

## Impôt sur les déficits activés/non activés

	31/03/23			31/03/22		
	Déficits activés	Déficits non activés	Total	Déficits activés	Déficits non activés	Total
Groupe fiscal France *	92,6	—	92,6	—	—	—
Impôts sur déficits préintégration filiales françaises	—	1,0	1,0	—	0,3	0,3
Impôts sur déficits filiales étrangères	0,5	3,8	4,3	0,5	3,8	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>93,1</b>	<b>4,8</b>	<b>97,9</b>	<b>0,5</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>

\* 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 bénéficiaires 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 2023, 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 2023, une reprise de 418 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 (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt exigible et la charge (ou le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en autres éléments du résultat global ; auquel cas il est comptabilisé en autres éléments du résultat global.

**Impôt exigible**

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt adoptés à la date de clôture.

**Impôts différés**

L'impôt différé est déterminé selon l'approche bilantielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et passifs.

L'évaluation des actifs et passifs d'impôts différés repose sur la façon dont le Groupe s'attend à recouvrer ou régler la valeur comptable des actifs et passifs, en utilisant les taux d'impôt adoptés à la clôture.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables, appréciés sur la base des prévisions fiscales, sur lesquels cet actif pourra être imputé dans un horizon raisonnable.

Sinon, les actifs d'impôts différés sont réduits en conséquence.

L'effet des éventuelles variations des taux d'imposition sur les impôts différés constatés antérieurement est enregistré en résultat, sauf si l'effet concerne un élément comptabilisé en autres éléments du résultat global.

Les impôts différés sont présentés au bilan séparément des actifs et passifs d'impôt exigible et classés dans les éléments non courants.



## 6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers

## NOTE 31 AUTRES CRÉANCES

Autres créances	Ouverture	Variation nette	Reclassement	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Avances et acomptes versés	4,9	-2,6	—	—	—	2,3
TVA	79,9	8,6	0,1	—	-0,6	88,0
Subventions à recevoir <sup>(1)</sup>	62,9	-17,7	5,6	—	-2,0	48,7
Autres créances fiscales et sociales	4,0	0,1	0,2	—	-0,1	4,1
Autres	15,7	0,3	—	—	-0,9	15,1
Charges constatées d'avance <sup>(2)</sup>	40,7	8,2	—	—	-0,6	48,3
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>208,1</b>	<b>-3,1</b>	<b>5,8</b>	<b>—</b>	<b>-4,3</b>	<b>206,5</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>260,6</b>	<b>-62,6</b>	<b>3,8</b>	<b>—</b>	<b>6,3</b>	<b>208,1</b>

(1) Dont 41,5 M€ de subventions à recevoir au Canada

(2) Cf. détail note 12

Un montant de créances au titre des subventions à recevoir de 75,3 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 d'impôt pour la production de 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.

		Créance sur un organisme public relative au droit à percevoir une subvention publique
Nature des actifs transférés		
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		88,5
Valeur comptable des actifs résiduels		13,3
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	37,0	-20,3	—	—	—	16,7
Dettes sociales	226,5	-25,6	—	—	-4,6	196,3
Dettes fiscales	45,5	9,6	—	—	-0,5	54,6
Autres dettes	64,8	-46,8	—	—	0,2	18,2
Produits constatés d'avance *	308,2	-114,2	—	—	1,4	195,4
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>682,0</b>	<b>-197,4</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>-3,4</b>	<b>481,2</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>772,2</b>	<b>-101,1</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>10,9</b>	<b>682,0</b>

\* Cf. note 6

## 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.

La dette de restitution d'actifs numériques est ramenée à sa 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
	Brut						Brut
Provisions pour autres risques financiers <sup>(1)</sup>	3,7	1,2	—	-0,8	—	-0,2	3,7
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	6,3	11,3	—	—	—	-0,5	17,1
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>10,0</b>	<b>12,5</b>	<b>—</b>	<b>-0,9</b>	<b>—</b>	<b>-0,7</b>	<b>20,9</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>5,0</b>	<b>5,1</b>	<b>—</b>	<b>-0,5</b>	<b>—</b>	<b>0,3</b>	<b>10,0</b>

(1) La provision pour autres risques financiers correspond au risque sur le CTMM (crédit titres multimédia) chez Ubisoft Divertissements Inc.

(2) Les autres provisions pour risques portent sur un potentiel remboursement des subventions reçues 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 Divertissements Inc. : le contrôle, débuté en juin 2017, concerne la politique de prix de transfert pour les exercices FY14 à FY16. Des discussions sont en-cours entre les administrations canadienne et française pour éviter la problématique éventuelle de double imposition au sein du groupe Ubisoft. Celui-ci considère, à date, que le risque de redressement final est très faible et n'a donc comptabilisé aucune provision dans les comptes ;
- société Ubisoft SA (Espagne) : le contrôle, débuté en décembre 2018, concerne les exercices FY12, FY13, FY15 et FY16. La Société conteste entièrement les propositions

relatives à la politique de prix de transfert et n'a, en conséquence, comptabilisé aucune provision dans les comptes. Une procédure amiable a été ouverte devant les autorités compétentes espagnole et française ;

- société Ubisoft Entertainment SA (France) : le contrôle a débuté en février 2020 et concerne les exercices FY16 à FY19. 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.

Contrôles fiscaux en-cours pour lesquels aucune proposition de rectification n'a été reçue :

- société Ubisoft Vietnam Company Ltd : le contrôle a débuté en mars 2023 et concerne les exercices FY20 et FY21.

## NOTE 34 TRANSACTION PARTIES LIÉES

Les principales relations de la société mère avec les filiales concernent :

- la facturation à la société mère par les filiales de production des coûts de développement en fonction de l'avancement de leurs projets ;
- la facturation 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 »).

Ubisoft Entertainment SA n'a pas racheté ses propres actions auprès de parties liées.

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

	31/03/23	31/03/22
Produits de trésorerie	12,5	1,5
Intérêts sur opérations de financement	-36,0	-24,5
<b>Coût de l'endettement net financier</b>	<b>-23,5</b>	<b>-23,0</b>
<b>Résultat de change</b>	<b>4,4</b>	<b>-1,2</b>
Autres produits financiers	8,2	1,2
<b>Produits financiers</b>	<b>8,2</b>	<b>1,2</b>
Autres charges financières	-7,2	-25,4
<b>Charges financières</b>	<b>-7,2</b>	<b>-25,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-18,1</b>	<b>-48,4</b>

Les autres produits financiers incluent 6 M€ liés à la révision d'estimations de compléments de prix postérieurs à la période d'évaluation du regroupement.

## 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.

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 2023, la dette financière est de 2 462 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 971 M€.

	31/03/23			31/03/22		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts bancaires	21,1	548,0	569,0	0,6	49,9	50,5
Emprunts obligataires	6,0	1 513,6	1 519,6	502,6	1 084,0	1 586,6
OCÉANE 2019	—	491,5	491,5	—	485,9	485,9
OCÉANE 2022 <sup>(1)</sup>	4,2	423,6	427,7	—	—	—
Emprunt obligataire 2018 <sup>(1)</sup>	—	—	—	500,7	—	500,7
Emprunt obligataire 2020 <sup>(1)</sup>	1,8	598,5	600,3	1,8	598,2	600,0
Emprunts résultant du retraitement des locations IFRS 16	45,3	263,7	309,0	48,5	286,4	334,9
Billets de trésorerie	38,0	—	38,0	37,0	—	37,0
Découverts bancaires et crédits court terme	25,7	—	25,7	60,9	—	60,9
Intérêts courus	0,6	—	0,6	0,3	—	0,3
Instruments dérivés sur opérations de couverture <sup>(2)</sup>	0,4	—	0,4	0,1	—	0,1
<b>Total dettes financières (A)</b>	<b>137,1</b>	<b>2 325,2</b>	<b>2 462,3</b>	<b>649,9</b>	<b>1 420,3</b>	<b>2 070,2</b>
Liquidités en Banques et Caisses	1 403,6	—	1 403,6	1 253,6	—	1 253,6
Placements à moins de 3 mois <sup>(3)</sup>	87,3	—	87,3	199,0	—	199,0
<b>Total trésorerie positive (B)</b>	<b>1 490,9</b>	<b>—</b>	<b>1 490,9</b>	<b>1 452,5</b>	<b>—</b>	<b>1 452,5</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET (A-B)</b>			<b>971,4</b>			<b>617,7</b>
<b>TOTAL ENDETTEMENT NET HORS DÉRIVÉS</b>			<b>971,0</b>			<b>617,6</b>
Dettes à taux fixe			1 959,3			2 009,1
Dettes à taux variable			503,0			61,2

(1) Le montant des emprunts obligataires est majoré des intérêts courus

(2) Évalués à la juste valeur (niveau 2, hiérarchie IFRS 7)

(3) OPCVM évaluées à la juste valeur (niveau 1, hiérarchie IFRS 7)

## Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en novembre 2020

Le Conseil d'administration du 12 novembre 2020, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 2 juillet 2020 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 600 M€. Ces obligations ont été admises à la cote sur le marché Euronext Paris.

Nombre et montant nominal :	6 000 obligations de 100 000 € de nominal
Date de jouissance et règlement :	24 novembre 2027
Durée de l'emprunt :	7 ans
Intérêts :	0,878 %

## Principales caractéristiques des émissions d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

**Le 24 septembre 2019**, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 500 M€.

Nombre et montant nominal :	4 361 859 obligations de 114,63 € de nominal
Taux de conversion :	1 action pour 1 obligation
Prix d'émission :	105,25 % du pair, soit 526 M€
Date de jouissance et règlement :	24 septembre 2024
Durée de l'emprunt :	5 ans
Intérêts :	zéro coupon

L'OCÉANE est considérée comme un instrument composé contenant une composante capitaux propres et une composante dette financière. Le montant en dette financière à la date d'émission après déduction des frais a été évalué à 472 M€. La composante optionnelle comptabilisée en capitaux propres a été évaluée à 50 M€, soit 36 M€ après effet d'impôt différé.

**Le 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.

## Trésorerie nette gérée

	31/03/23	31/03/22
Liquidités en Banques et Caisses	1 403,6	1 253,6
Placements à moins de 3 mois	87,3	199,0
Découverts bancaires et crédits court terme	-26,3	-61,2
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 464,6</b>	<b>1 391,4</b>

## Variation des dettes financières

Passifs financiers courants et non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Emprunts bancaires	50,5	526,8	-8,2	—	—	569,0
Emprunts obligataires	1 586,6	433,0	-500,0	—	—	1 519,6
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples)	334,9	36,8	-54,9	—	-7,8	309,0
Billets de trésorerie	37,0	441,9	-440,9	—	—	38,0
Découverts bancaires et crédits court terme	60,9	—	-35,4	—	0,2	25,7
Intérêts courus	0,3	0,4	—	—	—	0,6
Instruments dérivés sur opérations de couverture	0,1	0,3	—	—	—	0,4
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>2 070,2</b>	<b>1 439,1</b>	<b>-1 039,5</b>	<b>—</b>	<b>-7,6</b>	<b>2 462,3</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>2 094,9</b>	<b>234,5</b>	<b>-267,5</b>	<b>—</b>	<b>8,4</b>	<b>2 070,2</b>

## Emprunts résultant du retraitement des locations par devise

Emprunts résultant du retraitement des locations (en équivalent M€)	CAD	EUR	USD	GBP	Autres devises	Total
Solde équivalent M€ – 31/03/23	87,2	141,5	15,7	7,8	56,7	309,0
Solde équivalent M€ – 31/03/22	99,2	156,4	20,7	11,2	47,4	334,9



## 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 tel 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 de l'entreprise. 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	Au 31/03/23			Au 31/03/22
	Brut	Dépréciations Cumulées	Net	Net
Dépôts et cautionnements	8,8	—	8,8	9,3
Autres actifs financiers long terme *	44,5	—	44,5	42,8
Autres créances immobilisées	0,3	—	0,3	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>53,7</b>	<b>—</b>	<b>53,7</b>	<b>52,3</b>

\* Les autres actifs financiers long terme comprennent des prises de participation financières minoritaires, soit directement, soit via des fonds d'investissement, comptabilisés à la juste valeur par résultat

Actifs financiers non courants	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Écart de conversion	Clôture
Dépôts et cautionnements	9,5	0,6	-1,1	—	-0,2	8,8
Autres actifs financiers long terme	42,8	6,0	-3,6	—	-0,7	44,5
Autres créances immobilisées *	0,2	45,0	-44,8	—	—	0,3
<b>TOTAL AU 31/03/23</b>	<b>52,4</b>	<b>51,6</b>	<b>-49,4</b>	<b>—</b>	<b>-0,9</b>	<b>53,7</b>
<b>TOTAL AU 31/03/22</b>	<b>16,1</b>	<b>113,4</b>	<b>-78,3</b>	<b>—</b>	<b>1,2</b>	<b>52,4</b>

\* Les variations correspondent aux flux de trésorerie sur le compte bancaire hébergeant le contrat de liquidité

Actifs financiers courants	Au 31/03/23			Au 31/03/22
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Instruments dérivés sur opérations de change *	0,7	—	0,7	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>0,7</b>	<b>—</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>

\* 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
<b>Actifs à la juste valeur par le résultat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trésorerie et équivalent :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• dépôts à vue (rémunérés ou non)</li> <li>• compte à terme</li> <li>• placements court terme (SICAV/OPCVM)</li> </ul> </li> <li>■ Actifs financiers de gestion de trésorerie (OPCVM)</li> <li>■ Titres immobilisés (non consolidés) *</li> <li>■ Prises de participation financières minoritaires</li> </ul>
<b>Actifs au coût amorti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dépôts et cautionnements</li> <li>■ Subventions</li> <li>■ Créances commerciales</li> </ul>
<b>Passifs au coût amorti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Emprunts et découverts bancaires</li> <li>■ Dettes commerciales et autres dettes</li> </ul>
<b>Passifs à la JV par le résultat</b>	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 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 les fonds en caisse et les dépôts à vue, des OPCVM monétaires, généralement de moins de 3 mois, aisément mobilisables ou cessibles à très court terme, convertibles en un montant de liquidités et présentant un risque négligeable de changement de valeur. La valorisation des placements à court terme est effectuée à la valeur liquidative à chaque arrêté. Les variations de cette valeur de marché sont constatées en résultat financier.

**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 : classification, 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'intérêts).

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 et inefficace 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. 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 2023 ainsi que leurs effets sur les comptes sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Instrument de couverture	Risque de change	Risque de taux	Total
Valeur comptable à l'actif	0,7	—	0,7
Valeur comptable au passif	—	-0,4	-0,4
<b>Variation de la réserve des couvertures des flux de trésorerie</b>			
Profit (perte) comptabilisé en OCI	0,7	-0,3	0,4
Reclassement en résultat financier	—	-0,1	-0,1
Reclassement en résultat d'exploitation	—	—	—
<b>Élément couvert</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Emprunts bancaires</b>	

## 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.

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 autres éléments du résultat global jusqu'à la comptabilisation initiale de l'élément couvert et lors du recyclage en résultat, en résultat financier, pour les couvertures de change ;
  - en résultat financier pour les couvertures de taux.

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.

**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 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 change, de financement), au risque de contrepartie,

ainsi qu'au risque 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 2023, la dette du Groupe est constituée principalement d'emprunts obligataires à taux fixe, de prêts, d'emprunts de type Schuldschein, de titres négociables à court terme (NEU CP) et de découverts bancaires.

## NOTE 40 RISQUE DE LIQUIDITÉS

Pour financer les besoins ponctuels liés à l'augmentation du fonds de roulement, le Groupe dispose au 31 mars 2023 de :

- lignes de crédits non utilisées pour 358 M€ (Cf. Engagements reçus note 53) ;
- financements obtenus dont des titres négociables à court terme (NEU CP) pour 38,0 M€ (sur un programme d'un

montant maximum de 300 M€), deux OCÉANES émises pour respectivement 500 M€ et 470 M€, un emprunt obligataire de 600 M€, des emprunts de type Schuldschein pour 200 M€, une ligne de crédit pour 325 M€ et un emprunt bancaire pour 50 M€ (encours restant de 42 M€).

### Analyse des passifs financiers par maturité

	31/03/23		Échéancier			
	Valeur comptable	Total des flux Contractuels	< à 1 an	1 à 2 ans	2 à 5 ans	> à 5 ans
<b>Passifs financiers courants et non courants</b>						
Emprunts bancaires	569,0	627,9	20,9	16,8	531,4	—
Emprunts obligataires	1 519,6	1 668,7	6,0	491,5	598,5	423,6
Emprunts résultant du retraitement des locations (crédit-bail et locations simples)	309,0	311,0	45,3	43,9	125,3	94,5
Billets de trésorerie	38,0	38,0	38,0	—	—	—
Dettes fournisseurs	123,1	123,1	123,1	—	—	—
Autres dettes d'exploitation *	481,2	481,2	305,7	130,6	40,3	4,6
Dette d'impôt exigible	14,2	14,2	14,2	—	—	—
Trésorerie passive	25,7	25,7	25,7	—	—	—
<b>Instruments dérivés passifs</b>						
Dérivés sur opérations de couverture	0,4	3,8	0,4	—	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>3 080,2</b>	<b>3 293,6</b>	<b>579,3</b>	<b>682,8</b>	<b>1 295,4</b>	<b>522,7</b>

\* Les autres dettes d'exploitation à plus d'un an sont principalement liées aux produits constatés d'avance

## 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 <	0,80
Dette nette retraitée des créances cédées/EBITDA <	1,5

Au 31 mars 2023, 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 aux risques 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 significatives.

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 2023, 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 :

	31/03/23			31/03/22		
	USD	CAD	GBP	USD	CAD	GBP
Couvertures à terme *	0,7	—	—	0,7	—	—
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>	<b>0,7</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>0,7</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>dont en juste valeur (impact résultat)</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>0,7</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>dont en cash flow hedge (impact OCI)</b>	<b>0,7</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>

\* Mark-to-market, niveau 2 dans la hiérarchie de juste valeur selon IFRS 7

Montant nominal des couvertures	Date de souscription	Date de maturité	Cours couvert	Type d'instrument
20 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0808	Vente à terme
20 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0807	Vente à terme
35 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0807	Vente à terme
35 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0896	Vente à terme
17 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0854	Vente à terme
25 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0857	Vente à terme
10 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0843	Vente à terme
29 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0877	Vente à terme

### Exposition au risque de change

(en millions de devises)	USD	GBP	CAD
Position nette avant gestion *	0,5	—	-0,7
Contrats de change à terme	-0,1	—	—
Position nette après gestion	0,4	—	-0,7

\* Position transactionnelle estimée par toute opération devant donner lieu à un paiement ou une recette future à échéance sur l'exercice 2023/2024

### 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	Impact sur le résultat d'exploitation
USD	7,4	4,3
GBP	0,3	0,4
CAD	0,3	4,6

## Impact d'une variation de +/-1 % des principales devises sur les goodwill et les marques

Devise	Impact sur les capitaux propres
USD	0,2
GBP	0,4

## NOTE 43 RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

	Notes	31/03/23			31/03/22
		Valeur comptable	Provisions	Valeur nette comptable	Valeur nette comptable
Créances clients	5	269,6	1,3	268,3	471,0
Autres créances d'exploitation courantes	31	206,5	—	206,5	208,1
Instruments dérivés sur opérations de change	37	0,7	—	0,7	0,8
Actifs d'impôt exigible		71,1	—	71,1	48,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	36	1 490,9	—	1 490,9	1 452,5

## 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 hauteur de 86,3 % par les distributeurs digitaux.

Sur le marché digital, les clients sont peu nombreux mais avec une distribution mondiale. Le Groupe considère que compte tenu de la qualité des contreparties, le risque de contrepartie sur les ventes digitales est limité.

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 86 % du chiffre d'affaires physique du Groupe à fin mars 2023.

## Exposition au risque de contrepartie

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 2023, 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.

Résolution de l'AG	Finalité	Durée de l'autorisation
18 <sup>e</sup> résolution	Acheter ou faire racheter par la Société ses propres actions	18 mois
19 <sup>e</sup> résolution	Réduire le capital social par annulation d'actions	18 mois

Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, dénouable par livraison des titres à échéance 2024 ou de manière anticipée au prix de 66 €, le Groupe a décidé de dénouer le contrat à hauteur de 1 000 000 de ses propres actions, avec une livraison le 15 septembre 2022. Le solde des actions adossés au contrat est désormais de 2 445 454 actions.

Selon IAS 32, ce contrat est qualifié d'instrument de capitaux propres et porté en diminution des capitaux propres du Groupe.

### Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 5 juillet 2022 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 :

Le contrat de liquidité avec EXANE BNP PARIBAS entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019 a été résilié en date du 30 janvier 2023.

Au 31 mars 2023, la Société détient 415 335 actions propres pour une valeur de 9,3 M€.

### 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	31/03/23		31/03/22	
		Coût amorti	Juste valeur	Coût amorti	Juste valeur
<b>Actifs à la juste valeur par le résultat</b>					
Instruments dérivés sur opérations de change	37	2	0,7		0,8
Autres actifs financiers long terme	37	2	44,5		42,8
Valeurs mobilières nettes	36	1	87,3		199,0
Actifs financiers de gestion de trésorerie	36	1	—		—
Disponibilités	36		1 403,6		1 253,6
<b>Actifs à la juste valeur par OCI *</b>					
Titres de participation dans des entités non consolidées	37	2	—		—
<b>Actifs au coût amorti</b>					
Créances clients	5		268,3		471,0
Autres créances d'exploitation	12/31		206,5		208,1
Actif d'impôt exigible			71,1		48,0
Dépôts et cautionnements	37		8,8		9,3
Autres créances immobilisées	37		0,3		0,2
<b>Passifs à la juste valeur par le résultat</b>					
Instruments dérivés sur opérations de couverture	36	2	-0,4		-0,1
Autres dettes d'exploitation	6/33	2	-4,7		-66,5
<b>Passifs à la juste valeur par OCI *</b>					
Autres dettes d'exploitation	6/33	2	-12,2		-1,8
<b>Passifs au coût amorti</b>					
Dettes financières	36		-2 461,9		-2 070,1
Dettes fournisseurs	11		-123,1		-156,6
Autres dettes d'exploitation	6/33		-464,3		-613,7
Dettes d'impôt exigible			-14,2		-28,1

\* 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 2023, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA est de 9 727 835,03 € divisé en 125 520 452 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

<b>AU 01/04/22</b>	<b>125 234 102</b>
Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement	286 350
<b>AU 31/03/23</b>	<b>125 520 452</b>

Le nombre maximal d'actions à créer est de 20 883 156 :

- 722 353 par levées de stock-options ;
- 3 887 031 par attribution d'actions gratuites ;
- 16 273 772 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 2022.

## NOTE 49 ACTIONS PROPRES

Occasionnellement et dans le respect du cadre juridique, le Groupe achète ses propres actions sur le marché.

Au 31 mars 2023, la Société détient 415 335 de ses propres actions, comptabilisées en déduction des capitaux propres :

Actions propres par objectif	31/03/23		31/03/22	
	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)
Contrat de liquidité	—	—	77 968	3,1
Couverture de plans d'actionnariat salarié	415 335	9,3	2 371 051	97,5
<b>TOTAL</b>	<b>415 335</b>	<b>9,3</b>	<b>2 449 019</b>	<b>100,6</b>

Dans le cadre de la prorogation du contrat à terme prépayé conclu avec CACIB, portant sur 2 445 454 de ses propres actions, le Groupe peut dénouer ce contrat par livraison des titres à échéance 2024 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.

Le contrat de liquidité avec EXANE BNP PARIBAS entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019 a été résilié en date du 30 janvier 2023.

## 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 -53,0 M€ entre le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023. Cette variation provient principalement des devises suivantes :

Devise	Taux de clôture 31/03/23	Taux de clôture 31/03/22	Impact 31/03/2023	Impact 31/03/2022
USD	1,088	1,110	-0,5	-0,6
CAD	1,474	1,390	-38,1	34,0
GBP	0,879	0,846	-4,3	0,7
SGD	1,446	1,503	0,7	1,0
JPY	144,830	135,170	-0,6	-0,3
CNY	7,476	7,040	-2,9	3,6
SEK	11,281	10,337	-4,5	-0,5
UAH	39,849	32,752	-1,1	-0,1
Autres			-1,7	1,3
<b>TOTAL</b>			<b>-53,0</b>	<b>39,1</b>

## 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

	31/03/23	31/03/22
Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		
<i>dont Green Panda Games SAS</i>	-0,6	-0,3
<i>dont Kolibri Games GmbH</i>	—	0,7
<b>TOTAL PART DU RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,4</b>

	31/03/23	31/03/22
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		
<i>dont Green Panda Games SAS</i>	1,4	2,0
<i>dont i3D.net BV</i>	2,0	—
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>3,5</b>	<b>2,0</b>

## NOTE 52 RÉSULTAT PAR ACTION

<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE AU 31 MARS 2023</b>	<b>-494,2</b>
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	121 145 035
<b>RÉSULTAT NET PAR ACTION AU 31 MARS 2023 (en euros)</b>	<b>-4,08</b>
<b>RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION AU 31 MARS 2023 (en euros)</b>	<b>-4,08</b>

## PRINCIPES COMPTABLES

**Modalités de calcul du résultat par action****Résultat par action**

Ce résultat est le rapport entre le résultat net et le nombre moyen pondéré des actions en circulation diminué des titres d'autocontrôle détenus.

**Résultat dilué par action**

Ce résultat est égal à la division :

- du résultat net avant dilution augmenté du montant net d'impôt des économies de frais financiers réalisées en cas de conversion des instruments dilutifs ;
- par le nombre moyen pondéré des actions ordinaires en circulation, diminué des titres d'autocontrôle détenus et augmenté du nombre d'actions qui serait créé à la suite de la conversion des instruments convertibles en actions et de l'exercice des droits.

## 6.1.2.20 Engagements contractuels non comptabilisés

## NOTE 53 ENGAGEMENTS HORS BILAN LIÉS AU FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ

## Engagements hors bilan liés au financement de la Société

## Synthèse

	31/03/23	31/03/22
<b>Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA</b>		
Garanties financières	111,6	123,9
<b>Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA</b>		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	357,8	369,8

## Détail des engagements supérieurs à 10 M€

	Échéance	31/03/23
<b>Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA</b>		
Garanties financières		
Ubisoft Blue Byte GmbH	17/07/31	26,2
Ubisoft Toronto Inc.	30/04/31	26,6
Ubisoft Srl	18/07/29	15,9
<b>Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA</b>		
Lignes de crédit reçues et non utilisées		
Crédit syndiqué	20/12/27	300,0
Lignes de crédit engagées	26/07/23	10,0
Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires		47,8

## Engagements hors bilan liés aux instruments de couverture

## Synthèse

	31/03/23	31/03/22
Couvertures de change *	176,1	104,3
Couvertures de taux	50,0	—

\* Juste valeur évaluée au cours garanti

## NOTE 54 ENGAGEMENTS HORS BILAN ENVERS LES SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ

Pour garantir la stabilité de l'activité d'Ubisoft, 0,3 % des effectifs du Groupe au 31 mars 2023 ont bénéficié d'avenants à leurs contrats de travail entre juin et septembre 2016 : en cas de changement de contrôle, et à l'initiative du salarié ou de la Société, les bénéficiaires pourront recevoir des indemnités dans un délai n'excédant pas 2 ans après le changement de contrôle.

Le montant maximal estimé des indemnités à leur verser serait de l'ordre de 34 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 2023.

Le montant de la dette locative associée serait de l'ordre de 2 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 24,2 M€ au 31 mars 2023.

### 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 2022/2023.

### Promesses d'achats de Green Panda Games

La prise de participation majoritaire du Groupe dans le capital de Green Panda Games est accompagnée de deux options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires renégociées en décembre 2022.

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.

### Promesses d'achats d'i3D.net BV

La participation majoritaire du Groupe dans le capital d'i3D.net BV est accompagnée d'options d'achat accordées au Groupe, exerçables selon une durée définie dans le pacte d'actionnaires signé en mars 2023.

Les options correspondent pour Ubisoft à un droit, et non à une obligation, d'acquérir les parts restantes à la juste valeur sans que les minoritaires ne puissent s'y opposer.

### 6.1.2.21 Événements postérieurs à la clôture

Néant



## 6.1.2.2 Honoraires des contrôleurs légaux et des membres de leurs réseaux

	KPMG			
	Montant (HT)		%	
	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>				
■ Émetteur	0,3	0,3	37 %	36 %
■ Filiales intégrées globalement	0,6	0,5	59 %	55 %
<b>Services autres que la certification des comptes *</b>				
■ Émetteur	0,0	0,1	4 %	9 %
<b>TOTAL</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* 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)		%	
	2022/2023	2021/2022	2022/2023	2021/2022
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>				
■ Émetteur	0,3	0,3	63 %	40 %
■ Filiales intégrées globalement	0,2	0,3	37 %	54 %
<b>Services autres que la certification des comptes *</b>				
■ Émetteur	0,0	0,0	— %	6 %
<b>TOTAL</b>	<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* 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 2023

À l'Assemblée Générale de la société Ubisoft Entertainment S.A.,

### OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Ubisoft Entertainment SA relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2023, 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<sup>er</sup> avril 2022 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. 823-9 et R. 823-7 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*

<b>Risque identifié</b>	<b>Réponse apportée</b>
<p>Au 31 mars 2023, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 1 621 M€ au regard d'un total bilan de 4 671 M€.</p> <p>Les actifs incorporels nés du développement des logiciels commerciaux sont, une fois commercialisés, amortis linéairement à partir de leur date de lancement commercial sur une durée de 1 à 8 ans.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 22 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés, le Groupe soumet à chaque clôture les logiciels commerciaux commercialisés à un test de dépréciation. Les logiciels commerciaux en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 12 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"> <li>• apprécier la mise en œuvre du contrôle éditorial par la direction du Groupe,</li> <li>• 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,</li> <li>• s'assurer de l'approbation du plan d'affaires à 5 ans par le Conseil d'administration ;</li> </ul> <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réaliser une analyse rétrospective des tests de dépréciation réalisés par le Groupe au cours des exercices antérieurs,</li> <li>• 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,</li> <li>• 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).</li> </ul> <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 2023 de respectivement 73 M€ et 56 M€. L'ensemble des marques inscrites à l'actif du bilan du Groupe ont une durée de vie indéfinie.</p> <p>Le Groupe s'assure, a minima une fois par an ou plus régulièrement dans le cas d'indice de perte de valeur, que la valeur nette comptable de ces actifs n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable.</p> <p>Les modalités des tests de dépréciation ainsi mis en œuvre par le Groupe sont décrites dans les notes 20 (goodwill) et 22 (marques) de l'annexe aux comptes consolidés ; elles intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les prévisions de flux de trésorerie futurs,</li> <li>• les taux de croissance à l'infini retenus pour les flux projetés,</li> <li>• le taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie estimés.</li> </ul> <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"> <li>• 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,</li> <li>• 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,</li> <li>• 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 ;</li> </ul> <p>(2) nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• effectuer une revue critique des plans d'affaires sur la base notamment d'échanges avec la Direction administrative,</li> <li>• vérifier l'exactitude arithmétique des tests de dépréciation des goodwill et des marques,</li> <li>• 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,</li> <li>• mesurer la sensibilité des tests de dépréciation au taux d'actualisation et au taux de croissance des ventes,</li> <li>• apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.</li> </ul>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

### Évaluation du chiffre d'affaires sur les ventes de jeux vidéo comprenant une composante de type « Live Service » et sur les accords de licence et de distribution

Notes 4 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Dans le cadre de ses activités de production et distribution de jeux vidéo, le groupe Ubisoft tire ses revenus essentiellement de :

- 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.

Au 31 mars 2023, les produits constatés d'avance liés à l'application de la norme IFRS 15 s'élevaient à 173 M€.

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 ».

Ubisoft distingue deux obligations sur ces types de jeux :

- une obligation initiale liée à la livraison digitale ou physique du contenu, le revenu associé à cette obligation initiale sera reconnu à la date de la livraison du contenu,
- 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.

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.

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.

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.

#### Réponse apportée

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.

Dans le cadre de nos travaux liés à la composante « service », de type « Live Services », nos travaux ont notamment consisté à :

- 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.

Concernant les contrats de distribution et contrats de licences significatifs conclus avec des clients tiers, nos travaux ont notamment consisté à :

- 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.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 4 et 6 de l'annexe aux comptes consolidés.

## VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

## AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

### Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société par l'Assemblée générale du 27 juin 2003 pour le cabinet KPMG Audit et du 29 septembre 2016 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2023, le cabinet KPMG Audit était dans la 20<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 7<sup>e</sup> 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. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 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 12 juillet 2023

**Les Commissaires aux Comptes**

**KPMG S.A.**  
**Gwenaël CHÉDALEUX**  
Associé

**MAZARS**  
**Julien MAULAVÉ**  
Associé



## 6.3 COMPTES SOCIAUX D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU 31 MARS 2023

### 6.3.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

#### Bilan

#### ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	Brut	Amortissements/ dépréciations	31/03/23	31/03/22
				Net	Net
Immobilisations incorporelles	19	3 474,7	1 647,9	1 826,8	1 892,5
Immobilisations corporelles	21	18,0	6,9	11,0	10,9
Immobilisations financières	23	863,1	248,5	614,7	520,8
<b>Actif immobilisé</b>		<b>4 355,9</b>	<b>1 903,3</b>	<b>2 452,5</b>	<b>2 424,1</b>
Avances et acomptes versés	11	30,3	—	30,3	30,8
Clients et comptes rattachés	5	141,6	—	141,6	385,0
Autres créances	6	309,5	—	309,5	156,7
Valeurs mobilières de placement	24	109,3	13,4	95,9	296,4
Instruments de trésorerie	24	267,7	—	267,7	385,4
Disponibilités	24	574,3	—	574,3	459,5
<b>Actif circulant</b>		<b>1 432,8</b>	<b>13,4</b>	<b>1 419,4</b>	<b>1 713,9</b>
Comptes de régularisation	9	45,6	—	45,6	16,1
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>5 834,2</b>	<b>1 916,7</b>	<b>3 917,5</b>	<b>4 154,1</b>

#### PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/03/23	31/03/22
Capital	29	9,7	9,7
Primes		627,5	627,5
Réserves		215,6	215,6
Report à nouveau perte		-483,9	-315,6
Résultat de l'exercice		-348,4	-168,3
Provisions réglementées		963,8	1 382,0
<b>Capitaux propres</b>	<b>28</b>	<b>984,4</b>	<b>1 751,0</b>
Provisions pour risques	17	0,2	4,5
Dettes financières <sup>(1) (2)</sup>	25	2 170,5	1 653,6
Autres dettes financières	25	370,8	359,8
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	12	327,5	299,6
Dettes fiscales et sociales	15	5,2	5,4
Dettes sur immobilisations	15	—	0,1
Autres dettes	15	35,5	56,3
<b>Dettes</b>		<b>2 909,5</b>	<b>2 374,7</b>
Comptes de régularisation	16	23,3	24,0
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>3 917,5</b>	<b>4 154,1</b>
(1) Dont dettes à moins d'un an		39,0	503,6
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		12,0	0,1

## Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/03/23 (12 mois)	31/03/22 (12 mois)
Production de l'exercice	3	2 099,3	2 210,0
Autres produits d'exploitation et transferts de charges *	4	539,2	518,8
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>2 638,5</b>	<b>2 728,8</b>
Autres achats et charges externes	10	1 772,6	1 581,2
Impôts et taxes		1,8	2,2
Charges de personnel		1,1	1,1
Autres charges *		23,0	18,3
Dotations aux amortissements et aux provisions	17/18/20	1 631,8	997,3
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>3 430,4</b>	<b>2 600,0</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>-791,9</b>	<b>128,8</b>
Produits financiers de participation		16,4	81,9
Autres intérêts et produits assimilés		29,0	9,6
Reprises sur provisions et transferts de charges		81,7	16,5
Différences positives de change		37,8	20,0
<b>Total produits financiers</b>		<b>165,6</b>	<b>128,0</b>
Autres intérêts et charges assimilées		83,5	29,3
Dotations aux provisions		20,3	153,5
Différences négatives de change		47,3	19,7
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		0,3	1,2
<b>Total charges financières</b>		<b>151,4</b>	<b>203,7</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>22</b>	<b>14,2</b>	<b>-75,7</b>
<b>RÉSULTAT COURANT</b>		<b>-777,7</b>	<b>53,0</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>26</b>	<b>422,2</b>	<b>-228,1</b>
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>		<b>-355,5</b>	<b>-175,1</b>
Impôts sur les bénéfices	27	7,2	6,8
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-348,4</b>	<b>-168,3</b>

\* Le résultat net de change sur les instruments à termes et opérations commerciales s'élève à 16,7 M€

## Tableau de financement

(en millions d'euros)	Notes	31/03/23	31/03/22
<b>Flux d'exploitation</b>			
Bénéfice net		-348,4	-168,3
Dotations nettes des reprises des immobilisations corporelles et incorporelles	18/20	1 172,8	524,4
Variations des provisions	9/17/26	-427,7	295,3
Flux de cession d'immobilisations financières		-1,1	—
Flux liés aux cessions d'actions propres	22/26	61,2	31,5
<b>Marge brute d'autofinancement</b>		<b>456,8</b>	<b>682,8</b>
Clients et comptes rattachés	5	243,4	-136,4
Avances et acomptes versés <sup>(1)</sup>	11	-2,5	-3,4
Autres actifs	6/9	-155,0	-41,6
Fournisseurs et comptes rattachés <sup>(2)</sup>	12	37,9	23,0
Autres passifs	15/16	-26,3	13,7
<b>TOTAL DES FLUX BFR</b>		<b>97,6</b>	<b>-144,7</b>
<b>TOTAL DES FLUX D'EXPLOITATION</b>		<b>554,3</b>	<b>538,1</b>
<b>Flux liés aux investissements</b>			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles <sup>(3)</sup>	19	-1 116,3	-955,7
Acquisitions d'immobilisations corporelles	21	-2,2	-3,4
Acquisitions de titres de participation	23	-93,1	-25,0
Acquisitions d'autres immobilisations financières	23	-85,8	-160,2
Remboursements des prêts et autres immobilisations financières <sup>(4)</sup>	23	82,1	140,8
Cession d'immobilisations financières		2,6	—
<b>TOTAL DES FLUX LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>-1 212,7</b>	<b>-1 003,4</b>
<b>Flux des opérations de financement</b>			
Augmentation de capital	28	—	0,1
Augmentation de la prime d'émission	28	—	74,3
Nouveaux emprunts à moyen terme	25	1 454,2	172,5
Remboursement emprunts à moyen terme	25	-959,5	-214,0
Frais d'émission des emprunts	9	-9,0	—
Variation des comptes courants	25	20,3	57,8
Variation des instruments de trésorerie	24	41,0	-15,7
Opérations sur actions propres <sup>(5)</sup>	29	101,8	-117,0
<b>TOTAL DES FLUX DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>648,9</b>	<b>-42,1</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>-9,5</b>	<b>-507,4</b>
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice		658,3	1 165,7
Trésorerie à la clôture de l'exercice	24	648,9	658,3

(1) Dont 2,9 M€ liés aux engagements garantis non versés

(2) Dont 10,0 M€ liés aux engagements garantis non versés

(3) Dont 7,1 M€ liés aux engagements garantis non versés

(4) Dont -4,8 M€ liés au solde du contrat de liquidité

(5) Dont 10,4 M€ liés aux moins-values d'actions propres affectées à l'actionariat salarié

## 6.3.2 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

## SOMMAIRE DES NOTES ANNEXES

<b>Note 1</b>	Événements marquants et principes généraux	255	<b>Note 19</b>	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles	261
<b>Note 2</b>	Comparabilité des comptes	256	<b>Note 20</b>	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles	265
<b>Note 3</b>	Production de l'exercice	256	<b>Note 21</b>	Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations corporelles	265
<b>Note 4</b>	Autres produits d'exploitation et transferts de charges	256	<b>Note 22</b>	Résultat financier	266
<b>Note 5</b>	Clients et comptes rattachés	256	<b>Note 23</b>	Immobilisations financières	267
<b>Note 6</b>	Autres créances	257	<b>Note 24</b>	Valeurs mobilières de placement, instruments de trésorerie et disponibilités	268
<b>Note 7</b>	État des créances	257	<b>Note 25</b>	Dettes financières	268
<b>Note 8</b>	Produits à recevoir	258	<b>Note 26</b>	Résultat exceptionnel	270
<b>Note 9</b>	Comptes de régularisation	258	<b>Note 27</b>	Impôts	271
<b>Note 10</b>	Autres achats et charges externes	258	<b>Note 28</b>	Tableau de variation des capitaux propres	272
<b>Note 11</b>	Avances et acomptes versés	258	<b>Note 29</b>	Capital	272
<b>Note 12</b>	Fournisseurs et comptes rattachés	259	<b>Note 30</b>	Engagements financiers et autres informations	275
<b>Note 13</b>	État des dettes	259	<b>Note 31</b>	Transactions avec les parties liées	277
<b>Note 14</b>	Charges à payer	260			
<b>Note 15</b>	Autres dettes	260			
<b>Note 16</b>	Comptes de régularisation	260			
<b>Note 17</b>	Provisions inscrites au bilan	260			
<b>Note 18</b>	Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	261			

### 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

#### Septembre 2022 : Accord de partenariat signé avec Tencent

Ubisoft a annoncé, le 6 septembre 2022, la prise de participation minoritaire de Tencent au capital de Guillemot Brothers Limited et son entrée dans le concert des fondateurs d'Ubisoft.

Le Conseil d'administration d'Ubisoft a autorisé Tencent à augmenter sa participation en direct dans Ubisoft de 4,5 % à 9,99 % du capital et des droits de vote. Tencent ne pourra vendre ses actions Ubisoft avant 5 ans (et au-delà fera bénéficier la famille Guillemot d'un droit de priorité) et ne pourra augmenter sa participation dans Ubisoft au-delà de 9,99 % du capital et des droits de vote d'Ubisoft avant 8 ans.

#### Septembre 2022 : Opérations sur actions propres

La société Ubisoft Entertainment SA a procédé le 8 septembre 2022, en vertu de l'opportunité offerte aux termes du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, au dénouement anticipé de 1 000 000 de ses propres actions sur le solde restant de 3 445 454 actions au titre dudit contrat. La livraison des actions le 15 septembre 2022 s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale d'Ubisoft Entertainment SA en date du 5 juillet 2022. Ces actions ont vocation à être utilisées dans le cadre de la couverture de plans d'actionnariat salarié, dont notamment au titre de l'opération d'actionnariat salarié 2022 (cessions d'actions réservées).

#### Septembre 2022 : Plan d'actionnariat salarié « MMO »

Le Conseil d'administration de la Société a décidé de procéder le 23 février 2022 à une augmentation de capital réservée aux salariés hors plans d'épargne. Il a été proposé aux bénéficiaires d'acquérir des actions de la société avec une décote de 15 % par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) ou par le biais de stock appreciation rights (SAR) dans le cadre d'une formule à effet de levier. Ces derniers ont profité d'un abondement égal à 3 fois leur apport personnel plafonné à 300 € par détenteur. Chaque bénéficiaire jouit en outre d'une garantie de 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 22 septembre 2022, Ubisoft Entertainment SA a livré 2 887 629 actions (1 290 339 formule FCPE et 1 597 290 formule actionnariat direct (AD) +SAR) au prix de 35,27 €.

#### Novembre 2022 : Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 15 novembre 2022, Ubisoft Entertainment SA a émis 4 700 obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) à échéance 2028 pour un montant nominal de 470 millions d'euros. Les obligations ont une valeur nominale unitaire de 100 000 € et portent un taux d'intérêt de 2,375 %. Le prix de conversion/d'échange a été fixé à 39,4563 € et le prix de remboursement à 102,41 % du montant du principal.

#### Décembre 2022 : Mise en place de nouveaux financements

Le 15 décembre 2022, Ubisoft Entertainment SA a signé des emprunts de type Schuldschein d'un montant total de 150 M€. Les emprunts sont à échéance 3 ans pour 105 M€ et 5 ans pour 45 M€, avec un taux d'intérêt variable.

Le 20 décembre 2022, un nouveau crédit syndiqué a été signé pour un montant de 300 M€ sur 5 ans avec une option d'extension d'1 an, renouvelable une fois, en remplacement du crédit syndiqué mis en place en 2017. Ce financement s'accompagne également d'une ligne de crédit de 325 M€ à échéance 3 ans avec un taux d'intérêt variable.

#### Janvier 2023 : Mise à jour des objectifs financiers

Suite aux décalages de la date de lancement de jeux et la prise en compte des évolutions de l'environnement macroéconomique, une révision des perspectives de revenus a été communiquée le 11 janvier 2023. Les modifications des perspectives se sont traduites également par des dépréciations d'actifs incorporels.

#### Janvier 2023 : Remboursement de l'emprunt obligataire

Le 30 janvier 2023, Ubisoft Entertainment SA a procédé au remboursement de 500 M€ de l'emprunt obligataire émis en 2018.

#### Mars 2023 : Augmentation de capital

Le 27 mars 2023, Ubisoft Entertainment SA a procédé à une augmentation de capital de 100 millions d'USD dans sa filiale Ubisoft Inc.

### Information générale

L'exercice a une durée de 12 mois couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023.

### 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.

	31/03/23	31/03/22
Chiffre d'affaires	985,5	1 258,7
Production immobilisée sur les logiciels de développements internes	1 099,3	941,0
Production immobilisée sur les développements extérieurs	14,5	10,2
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 099,3</b>	<b>2 210,0</b>

La répartition du chiffre d'affaires par zone géographique est la suivante :

	31/03/23	(en %)	31/03/22	(en %)
Europe	274,1	28 %	568,2	45 %
Nord Amérique	296,8	30 %	677,9	54 %
Reste du monde	414,6	42 %	12,7	1 %
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>985,5</b>	<b>100 %</b>	<b>1 258,7</b>	<b>100 %</b>

## NOTE 4 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION ET TRANSFERTS DE CHARGES

	31/03/23	31/03/22
Reprises sur provisions pour dépréciation des logiciels de développements internes *	429,9	472,7
Reprises sur provisions pour dépréciation des développements extérieurs	0,6	0,1
Reprises sur provisions pour dépréciation des films	0,2	—
Reprises sur provisions pour dépréciation des autres immobilisations incorporelles	24,2	—
Reprises sur provisions pour risque de change d'exploitation	0,2	0,2
Transferts de charges	45,2	32,1
Gain de change sur instrument à terme et opérations commerciales	38,7	13,4
Produits divers de gestion courante	0,2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>539,2</b>	<b>518,8</b>

\* Cf. détail note 18

Les transferts de charges correspondent essentiellement aux refacturations de kits de développement, de règlements reçus dans le cadre de contrats avec des tiers, de frais généraux.

## NOTE 5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Créances clients	156,2	-78,4	77,8
Comptes rattachés	228,8	-165,0	63,8
<b>TOTAL</b>	<b>385,0</b>	<b>-243,4</b>	<b>141,6</b>

Le poste « clients » est essentiellement constitué de créances avec les parties liées.

## 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)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>					
Nombre de factures concernées					145
Montant total des factures concernées (HT)	1,82	0,79	2,33	1,09	6,02
Pourcentage du chiffre d'affaires et transferts de charges de l'exercice (HT)	0,18 %	0,08 %	0,24 %	0,11 %	0,61 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des créances litigieuses ou non comptabilisées</b>					
Nombre des factures exclues					—
Montant total des factures exclues (HT)					—
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>					
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	8,6	12,2	20,8
État (crédit de TVA, impôt)	35,9	43,2	79,1
Avances en comptes courants d'associés	111,9	96,2	208,1
Autres débiteurs divers	0,4	1,2	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>156,7</b>	<b>152,7</b>	<b>309,5</b>

La variation des avances en comptes courants d'associés correspond aux avances faites aux filiales.

## NOTE 7 ÉTAT DES CRÉANCES

	Montant brut	à - 1 an	à + 1 an
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>	<b>0,6</b>		
Dépôts et cautionnements	0,6	—	0,6
<b>Créances de l'actif circulant</b>	<b>490,1</b>		
Avances et acomptes versés	30,3	30,3	
Clients et comptes rattachés	141,6	141,6	
État (crédit de TVA, divers)	79,1	79,1	
Groupe et associés	208,1	208,1	
Fournisseurs – Avoirs à recevoir	20,8	20,8	
Autres débiteurs divers	1,6	1,6	
Charges constatées d'avance	8,7	6,8	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>490,8</b>	<b>488,2</b>	<b>2,5</b>

## 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

	31/03/23	31/03/22
Avoirs à recevoir sur entreprises liées	20,8	8,6
Produits non facturés *	63,8	228,8
Intérêts bancaires à recevoir	2,6	0,2
Autres	1,0	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>88,1</b>	<b>238,0</b>

\* Concernent principalement les transactions avec les parties liées

## NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Dotation	Diminution	Clôture
Frais d'émission des lignes de crédit	0,5	1,6	0,6	—	1,5
Frais d'émission des emprunts	4,6	7,5	2,1	—	9,9
<b>Charges à répartir</b>	<b>5,1</b>	<b>9,0</b>	<b>2,7</b>	<b>—</b>	<b>11,4</b>
Prime de remboursement des obligations	—	11,3	0,7	—	10,6
<b>Primes de remboursement</b>	<b>—</b>	<b>11,3</b>	<b>0,7</b>	<b>—</b>	<b>10,6</b>
Charges constatées d'avance	6,2	8,7	—	6,2	8,7
Écart de conversion actif	0,5	0,3	—	0,5	0,3
Réévaluation des instruments de trésorerie actifs	4,3	10,8	—	0,6	14,6
<b>Autres comptes de régularisation</b>	<b>11,0</b>	<b>19,7</b>	<b>—</b>	<b>7,2</b>	<b>23,5</b>
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>16,1</b>	<b>40,1</b>	<b>3,4</b>	<b>7,2</b>	<b>45,6</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>12,3</b>	<b>9,3</b>	<b>2,0</b>	<b>3,6</b>	<b>16,1</b>

## 6.3.2.3 Achats et autres charges

## NOTE 10 AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

	31/03/23	31/03/22
Prestations de production sous-traitées aux filiales	1 477,3	1 314,0
Prestations de production sous-traitées aux développeurs extérieurs	18,2	11,1
Autres achats et charges externes	277,1	256,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 772,6</b>	<b>1 581,2</b>

Les autres achats et charges externes intègrent principalement les charges de sous-traitance administrative, les royalties, les dépenses de publicité, les charges de fonctionnement.

## NOTE 11 AVANCES ET ACOMPTES VERSÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Avances et acomptes sur fournisseurs	3,8	-3,5	0,3
Avances garanties sur contrats de licences	26,9	3,0	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>30,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>30,3</b>

Le poste « avances et acomptes versés » d'un montant de 30,3 M€ est principalement constitué des avances garanties sur les contrats de licences qui s'analysent comme suit :

	31/03/23	31/03/22
<b>Net à l'ouverture</b>	<b>26,9</b>	<b>22,4</b>
Nouvelles garanties	9,4	9,4
Amortissements – dépréciations	6,4	4,8
<b>NET À LA CLÔTURE</b>	<b>30,0</b>	<b>26,9</b>

## 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 amortis linéairement pour les contrats prévoyant des versements de royalties fixes (flat fees).

À la clôture de l'exercice, la valeur nette comptable est comparée avec les perspectives de ventes auxquelles sont appliquées les conditions du contrat. Si elles ne sont pas suffisantes, une dépréciation est pratiquée en conséquence.

## NOTE 12 FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

	Ouverture	Variation	Clôture
Fournisseurs	193,5	46,3	239,8
Comptes rattachés	106,1	-18,4	87,6
<b>TOTAL</b>	<b>299,6</b>	<b>27,9</b>	<b>327,5</b>

## 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)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>					
Nombre de factures concernées					174
Montant total des factures concernées (HT)	1,07	0,14	0,03	0,21	1,45
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (HT)	0,06 %	0,01 %	— %	0,01 %	0,08 %
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées</b>					
Nombre des factures exclues					—
Montant total des factures exclues (HT)					—
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>					
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	1 587,3	6,0	1 581,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	583,2	32,9	550,2
Emprunts et dettes financières diverses	370,8	365,9	4,9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	327,5	327,5	
Dettes fiscales et sociales	5,2	5,2	
Autres dettes	35,5	35,5	—
<b>TOTAL</b>	<b>2 909,5</b>	<b>768,1</b>	<b>2 141,4</b>

## NOTE 14 CHARGES À PAYER

	31/03/23	31/03/22
Agios bancaires et intérêts courus	7,3	3,5
Fournisseurs, factures non parvenues *	87,6	106,1
Avoirs à établir *	18,6	3,5
Dettes fiscales et sociales	4,1	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>117,6</b>	<b>117,3</b>

\* Concernent principalement les transactions avec les parties liées

## NOTE 15 AUTRES DETTES

	Ouverture	Variation	Clôture
Clients – avoires à établir <sup>(1)</sup>	3,5	15,1	18,6
Dettes fiscales et sociales	5,4	-0,2	5,2
Autres dettes <sup>(2)</sup>	52,9	-36,0	16,9
<b>TOTAL</b>	<b>61,8</b>	<b>-21,0</b>	<b>40,7</b>

(1) Les avoires à établir concernent les parties liées

(2) La variation des autres dettes concerne principalement le solde du complément de prix i3D.net pour -50 M€ et des clients créditeurs pour 16 M€

## NOTE 16 COMPTES DE RÉGULARISATION

	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
Produits constatés d'avance *	20,9	2,1	13,2	9,9
Écart de conversion passif	0,4	0,1	0,4	0,1
Réévaluation des instruments de trésorerie passifs	2,6	13,3	2,6	13,3
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>24,0</b>	<b>15,6</b>	<b>16,2</b>	<b>23,3</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>33,1</b>	<b>9,7</b>	<b>18,8</b>	<b>24,0</b>

\* La diminution des produits constatés d'avance sont principalement constitués :

- des contrats relatifs au financement d'actifs : la consommation de ces produits constatés d'avance débutera à partir de la mise en service des actifs sous-jacents
- par la prime d'émission de l'Océane en septembre 2019, le prix d'émission ayant été supérieur au prix de remboursement, l'écart a été constaté en produit constaté d'avance pour 26 M€, et est rapporté linéairement en résultat financier sur la durée de l'emprunt restant à courir (Cf. note 25)

## NOTE 17 PROVISIONS INSCRITES AU BILAN

	Ouverture	Dotations	Reprises		variation de périmètre	Clôture
			Provision utilisée	Provision non utilisée		
<b>Provisions pour risques</b>						
Pour risques de change	0,2	0,2	0,2	—	—	0,2
Pour risques filiales	4,3	—	—	4,3	—	—
<b>Dépréciations</b>						
Sur titres de participation	303,2	3,0	—	13,0	-45,2	248,0
Sur autres immobilisations financières	—	0,5	—	—	—	0,5
Sur actions propres	16,7	13,4	16,7	—	—	13,4
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>324,4</b>	<b>17,1</b>	<b>16,9</b>	<b>17,3</b>	<b>-45,2</b>	<b>262,1</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>256,3</b>	<b>151,8</b>	<b>82,4</b>	<b>1,3</b>	<b>—</b>	<b>324,4</b>

Les variations des dépréciations de titres de participation sont détaillées en note 23.

Les variations des provisions réglementées sont décrites en note 26.

## PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est comptabilisée lorsque :

- l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;
- il est probable qu'une sortie de ressources sans contrepartie, représentative d'avantages économiques, sera nécessaire pour éteindre l'obligation ;
- le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision n'est comptabilisée.

Les provisions correspondent principalement :

- aux provisions pour pertes de change comptabilisées, relatives aux écarts de conversion actifs des positions bilancielle en devises non couvertes, et le cas échéant, à hauteur de la juste valeur négative des instruments dérivés de change non qualifiés de couverture ;
- aux provisions constituées pour couvrir la situation nette négative des filiales.

## 6.3.2.4 Immobilisations incorporelles

## NOTE 18 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles	31/03/23	31/03/22
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation *	942,5	861,3
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	19,9	5,0
Logiciels de développements internes en-cours de production *	631,9	125,5
Marques et licences d'exploitation	4,2	—
Films	0,2	—
Fonds commercial	27,9	1,2
Autres	3,2	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 629,7</b>	<b>995,2</b>

\* Les dotations nettes de reprises (Cf. note 19) sur logiciels de développements internes et extérieurs s'élèvent respectivement à 465,1 M€ et 1,4 M€

## NOTE 19 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Brut	Amortissements et dépréciation	31/03/23	31/03/22
			Net	Net
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	1 339,4	988,7	350,7	339,5
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	7,7	7,4	0,4	1,6
Logiciels de développements internes en-cours de production	2 083,0	631,9	1 451,1	1 507,4
Développements extérieurs en-cours de production	10,4	—	10,4	21,1
Marques et licences d'exploitation	14,8	4,2	10,6	14,6
Films	9,2	9,1	0,1	—
Fonds commercial	—	—	—	3,7
Autres	10,2	6,7	3,6	4,5
<b>TOTAL</b>	<b>3 474,7</b>	<b>1 647,9</b>	<b>1 826,8</b>	<b>1 892,5</b>

Valeur brute des immobilisations incorporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Variation de périmètre	Clôture
Logiciels de développements internes en-cours de commercialisation	1 369,6	12,8	679,4	636,4	—	1 339,4
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	7,6	1,4	17,9	16,7	—	7,7
Logiciels de développements internes en-cours de production	1 632,9	1 086,5	—	-636,4	—	2 083,0
Développements extérieurs en-cours de production	21,1	5,9	—	-16,7	—	10,4
Marques et licences d'exploitation	14,6	0,2	—	—	—	14,8
Films	—	—	—	—	9,2	9,2
Fonds commercial	27,9	—	27,9	—	—	—
Autres	9,8	2,3	1,9	—	—	10,2
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>3 083,5</b>	<b>1 109,2</b>	<b>727,1</b>	<b>—</b>	<b>9,2</b>	<b>3 474,7</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>2 570,0</b>	<b>954,5</b>	<b>441,0</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>3 083,5</b>

L'augmentation de 1 099,3 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	1 030,1	638,0	679,4	—	—	988,7
Développements extérieurs en-cours de commercialisation	5,9	19,3	17,9	—	—	7,4
Logiciels de développements internes en-cours de production	125,5	506,5	—	—	—	631,9
Marques et licences d'exploitation	—	4,2	—	—	—	4,2
Films	—	—	—	—	9,1	9,1
Fonds commercial	24,2	3,7	27,9	—	—	—
Autres	5,3	3,2	1,9	—	—	6,7
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>1 191,0</b>	<b>1 174,9</b>	<b>727,1</b>	<b>—</b>	<b>9,1</b>	<b>1 647,9</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>1 109,4</b>	<b>522,5</b>	<b>440,9</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>1 191,0</b>

## PRINCIPES COMPTABLES

**Les immobilisations incorporelles comprennent :**

- les logiciels de développements internes ;
- les moteurs et outils ;
- les développements extérieurs ;
- les marques acquises ;
- les films ;
- les fonds commerciaux ;
- les logiciels de bureautique ;
- les développements liés aux systèmes d'information.

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 3 ans (par exception 8 ans) à partir de leur date de lancement commercial	<p>À la clôture de chaque exercice, des tests de dépréciation sont systématiquement réalisés pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ tous les logiciels en cours de commercialisation ;</li> <li>■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 12 mois suivant les clôtures semestrielle et annuelle ;</li> <li>■ tous les logiciels en cours de production dont la date de sortie est supérieure à 12 mois et pour lesquels un indice de perte de valeur est identifié.</li> </ul>
Développements extérieurs	Linéaire 1 à 2 ans à partir de leur date de lancement commercial et le cas échéant en fonction de la charge de royalties dues aux éditeurs tiers si celle-ci est supérieure	<p>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>
Moteurs et outils	Linéaire 3 ans à partir de la date de mise en service	Une dépréciation est comptabilisée si la valeur d'utilité s'avère inférieure à la valeur nette comptable.
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 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.
Cinéma	<p>À partir de la date de 1<sup>re</sup> 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.
Fonds commerciaux	Pas d'amortissement car à durée de vie indéfinie	À la clôture de chaque exercice, des cash flows prévisionnels sont calculés à partir du plan d'affaires à 5 ans. Lorsque ces derniers sont inférieurs à la valeur nette comptable, une dépréciation est pratiquée.
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.

Les données prévisionnelles sont actualisées selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit 8,62 % au 31 mars 2023, contre 8,88 % au 31 mars 2022.



## 6.3.2.5 Immobilisations corporelles

## NOTE 20 DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Dotations aux amortissements et dépréciation des immobilisations corporelles	31/03/23	31/03/22
Agencements et installations générales	1,8	1,7
Matériel informatique et mobilier	0,2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>

## NOTE 21 VALEUR D'INVENTAIRE ET MOUVEMENTS DE L'EXERCICE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Brut	Amortissements	31/03/23	31/03/22
			Net	Net
Bâtiments	0,8	0,4	0,4	0,4
Agencements et installations générales	15,1	5,3	9,9	9,5
Matériel informatique et mobilier	2,0	1,2	0,8	0,8
Matériel de transport	0,1	0,1	—	—
Immobilisations en-cours	—	—	—	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>18,0</b>	<b>6,9</b>	<b>11,0</b>	<b>10,9</b>

Valeur brute des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	0,8	—	—	—	0,8
Agencements et installations générales	14,6	—	1,6	2,1	15,1
Matériel informatique et mobilier	1,9	0,2	—	—	2,0
Matériel de transport	0,1	—	—	—	0,1
Immobilisations en-cours	0,1	2,0	—	-2,1	—
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>17,4</b>	<b>2,2</b>	<b>1,6</b>	<b>—</b>	<b>18,0</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>19,0</b>	<b>3,4</b>	<b>4,9</b>	<b>—</b>	<b>17,4</b>

Amortissements des immobilisations corporelles	Ouverture	Augmentation	Diminution	Reclassement	Clôture
Bâtiments	0,4	—	—	—	0,4
Agencements et installations générales	5,1	1,8	1,6	—	5,3
Matériel informatique et mobilier	1,0	0,2	—	—	1,2
Matériel de transport	0,1	—	—	—	0,1
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>6,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,6</b>	<b>—</b>	<b>6,9</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>9,5</b>	<b>2,0</b>	<b>4,9</b>	<b>—</b>	<b>6,5</b>

## 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 différents types d'immobilisations sont les suivantes :

Nature de l'actif	Durée (en années)
Bâtiments	20
Agencements et Installations générales	10
Matériel informatique	3
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

	31/03/23	31/03/22
<b>Produits financiers</b>		
Produits financiers de participation	16,4	81,9
Autres intérêts et produits assimilés	29,0	9,6
Reprises sur provisions et transferts de charges	81,7	16,5
Différences positives de change	37,8	20,0
	<b>165,6</b>	<b>128,0</b>
<b>Charges financières</b>		
Autres intérêts et charges assimilées	83,5	29,3
Dotations aux amortissements et provisions	20,3	153,5
Différences négatives de change	47,3	19,7
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	0,3	1,2
	<b>151,4</b>	<b>203,7</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>14,2</b>	<b>-75,7</b>

**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 2023, les montants couverts donnant lieu à des achats et ventes à terme de devises s'élèvent à 176,1 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 2023.

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 financier.

## NOTE 23 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Brut	Dépréciation	31/03/23	31/03/22
			Net	Net
Titres de participation et assimilés	841,0	248,0	593,0	497,6
Autres titres immobilisés	21,4	0,5	20,9	22,3
Dépôts et cautionnements	0,6	—	0,6	0,8
<b>TOTAL</b>	<b>863,1</b>	<b>248,5</b>	<b>614,7</b>	<b>520,8</b>

Valeur brute des immobilisations financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Clôture
Titres de participation et assimilés	800,8	93,1	7,7	-45,2	841,0
Créances rattachées à participation	—	0,1	—	—	0,1
Autres titres immobilisés	22,3	85,7	86,6	—	21,4
Dépôts et cautionnements	0,8	—	0,2	—	0,6
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>824,0</b>	<b>178,9</b>	<b>94,5</b>	<b>-45,2</b>	<b>863,1</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>781,8</b>	<b>267,0</b>	<b>224,9</b>	<b>—</b>	<b>824,0</b>

La variation des titres de participation correspond à l'augmentation de capital de la filiale Ubisoft Inc pour 93 M€, et à l'annulation des titres de Ubisoft Motion Pictures suite à l'opération de transmission universelle de patrimoine réalisée en date du 28/02/2023 pour 45,2 M€.

La variation des autres titres immobilisés correspond aux achats et ventes des actions propres dans le cadre du contrat de liquidité, et de prises de participations pour 2,1 M€.

Provisions des immobilisations financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Variation de périmètre	Clôture
Titres de participation et assimilés	303,2	-10,0	—	-45,2	248,0
Autres titres immobilisés	—	0,4	—	—	0,5
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>303,2</b>	<b>-9,5</b>	<b>—</b>	<b>-45,2</b>	<b>248,5</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>254,1</b>	<b>132,3</b>	<b>83,1</b>	<b>—</b>	<b>303,2</b>

L'évolution de la provision pour dépréciation des titres de participation provient de la variation de la valeur d'utilité des titres des sociétés. Une dotation de 3 M€ et une reprise de 13 M€ ont été comptabilisées au 31 mars 2023.

## PRINCIPES COMPTABLES

**Les titres de participations** sont valorisés au coût historique majoré des frais d'acquisition. Les éventuels compléments de prix sont comptabilisés dans le prix d'acquisition dès lors qu'ils peuvent être évalués avec une fiabilité suffisante.

Si la valeur des titres est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constatée pour la différence.

La valeur d'usage s'apprécie à la fin de chaque exercice en fonction :

- des perspectives de rentabilité à moyen terme. Une méthode a été déterminée pour établir les cash flows futurs des différentes activités du Groupe. Ceux-ci sont actualisés selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,62 % au 31 mars 2023 ;

- 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	86,6	87,3	—	86,6
Actions propres *	22,7	9,3	13,4	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>109,3</b>	<b>96,6</b>	<b>13,4</b>	<b>95,9</b>

\* Les variations sont détaillées en note 29 Actions propres

Nature	Ouverture	Variation	Clôture
Instruments de trésorerie *	385,4	-117,7	267,7
Disponibilités	459,5	114,8	574,3
<b>TOTAL</b>	<b>844,9</b>	<b>-2,8</b>	<b>842,0</b>

\* Dont 163 M€ correspondant à la soulte versée dans le cadre du contrat à terme prépayé sur le rachat des actions Ubisoft (Cf. note 29 Actions propres)

La variation des instruments de trésorerie s'explique principalement par le débouclage partiel de 1 000 000 d'actions dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB pour 66 M€ (voir note 29), et la diminution des placements pour 40 M€.

La trésorerie nette du tableau de flux de trésorerie se décompose ainsi :

	31/03/23
OPCVM	86,6
Disponibilités	574,3
Découverts bancaires et crédits court terme	-12,0
<b>TOTAL</b>	<b>648,9</b>

### 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

	31/03/23	31/03/22	
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	1 581,3	1 600,0	
Emprunts bancaires moyen terme/long terme <sup>(2)</sup>	566,8	50,0	
Intérêts courus <sup>(3)</sup>	10,5	3,5	
Découverts bancaires et crédits court terme	11,9	0,1	
<b>Dettes financières</b>	<b>2 170,5</b>	<b>1 653,6</b>	
Dettes à taux fixe	1 541,6	1 653,3	
Dettes à taux variable	628,9	0,2	
	<b>à - 1 an</b>	<b>de 1 à 5 ans</b>	<b>+ 5 ans</b>
<b>Échéances restant à payer au 31/03/23</b>	<b>39,0</b>	<b>1 650,2</b>	<b>481,3</b>

(1) Un emprunt obligataire de 600 M€, 2 emprunts OCÉANE respectivement de 500 M€ et 481 M€

(2) Deux emprunts Schuldschein respectivement de 50 M€ et 150 M€, et un prêt moyen terme à 325 M€

(3) Les intérêts courus à la clôture sont de 1,8 M€ pour les emprunts obligataires, 4,3 M€ pour les emprunts bancaires moyen terme/long terme, 4,2 M€ pour l'emprunt OCÉANE et 0,2 M€ au titre des découverts bancaires

## Variation des dettes financières

Dettes financières	Ouverture	Augmentation	Diminution	Clôture
<b>Passifs financiers courants et non courants</b>				
Emprunt obligataire 2018	500,0	—	-500,0	—
OCÉANE 2019 <sup>(1)</sup>	500,0	—	—	500,0
Emprunt obligataire 2020 <sup>(2)</sup>	600,0	—	—	600,0
OCÉANE 2022 <sup>(3)</sup>	—	481,3	—	481,3
Emprunts bancaires	50,0	525,0	-8,2	566,8
Intérêts courus sur emprunts	3,3	7,0	—	10,3
<b>Passifs financiers non courants</b>	<b>1 653,3</b>	<b>1 013,3</b>	<b>-508,2</b>	<b>2 158,5</b>
Intérêts courus sur découvert	0,1	—	—	0,2
Découverts bancaires et crédits court terme	0,1	11,8	—	11,9
<b>Passifs financiers courants</b>	<b>0,2</b>	<b>11,9</b>	<b>—</b>	<b>12,1</b>
	<b>1 653,6</b>	<b>1 025,2</b>	<b>-508,2</b>	<b>2 170,5</b>
<b>Autres dettes financières</b>				
Autres emprunts	15,3	—	-10,3	4,9
Billets de trésorerie	37,0	441,9	-440,9	38,0
	<b>52,3</b>	<b>441,9</b>	<b>-451,2</b>	<b>42,9</b>
Avances en compte courant avec les parties liées	307,5	111,9	-92,5	326,9
Intérêts sur avances en compte courant	0,1	0,9	—	1,0
	<b>307,5</b>	<b>112,8</b>	<b>-92,5</b>	<b>327,9</b>
	<b>359,8</b>	<b>554,7</b>	<b>-543,7</b>	<b>370,8</b>
<b>TOTAL 31/03/23</b>	<b>2 013,3</b>	<b>1 579,9</b>	<b>-1 051,9</b>	<b>2 541,3</b>
<b>TOTAL 31/03/22</b>	<b>1 997,0</b>	<b>316,8</b>	<b>-300,5</b>	<b>2 013,3</b>

(1) Principales caractéristiques des émissions d'obligations à options de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE)

Le 24 septembre 2019, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 500 M€.

Nombre et montant nominal :	4 361 859 obligations de 114,63 € de nominal
Taux de conversion :	1 action pour 1 obligation
Prix d'émission :	105,25 % du pair, soit 526 M€
Date de jouissance et règlement :	24 septembre 2024
Durée de l'emprunt :	5 ans
Intérêts :	zéro coupon

(2) Principales caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en novembre 2020

Le Conseil d'administration du 12 novembre 2020, sur autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire du 2 juillet 2020 a consenti à l'émission d'obligations d'un montant de 600 M€. Ces obligations ont été admises à la cote sur le marché Euronext Paris.

Nombre et montant nominal :	6 000 obligations de 100 000 € de nominal
Date de jouissance et règlement :	24 novembre 2027
Durée de l'emprunt :	7 ans
Intérêts :	0,878 %

(3) Le 15 novembre 2022, Ubisoft a procédé à l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCÉANE) pour un montant de 470 M€.

Nombre et montant nominal :	4 700 obligations de 100 000 € de nominal
Taux de conversion :	2 534,4495 actions pour 1 obligation
Prix d'émission :	au pair
Prix de remboursement :	102,41 % du pair, soit 481 M€
Date de jouissance et règlement :	15 novembre 2028
Durée de l'emprunt :	6 ans
Intérêts :	2,375 %

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.

## 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

	31/03/23	31/03/22
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits exceptionnels sur opération de gestion	4,6	0,0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	4,0	1,3
Reprises exceptionnelles sur provisions et transferts de charges	689,6	273,1
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	16,4	17,8
Dotations exceptionnelles	259,6	484,7
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>422,2</b>	<b>-228,1</b>

Fin mars 2023, le résultat exceptionnel est principalement constitué de :

- dotations pour amortissement dérogatoire au titre des dépenses de conception de logiciels pour -259,4 M€ ;
- reprises pour amortissement dérogatoire au titre des dépenses de conception de logiciels pour 677,6 M€ ;
- transferts de charges exceptionnelles pour 12,0 M€ ;
- plus ou moins-value de cession d'actions propres pour un impact net de -13,4 M€.

## PRINCIPES COMPTABLES

**Résultat exceptionnel**

Les produits et charges exceptionnels incluent les éléments extraordinaires ou liés à des exercices antérieurs, ainsi que les éléments qualifiés d'exceptionnels dans leur nature par le droit comptable, principalement les résultats sur cession d'immobilisations et actions propres.

**Provisions réglementées**

Les provisions réglementées correspondent uniquement aux amortissements dérogatoires relatifs :

- aux frais d'acquisitions incorporés dans le prix de revient des titres de participation. Ces frais sont déduits fiscalement sur 5 ans par constitution d'un amortissement dérogatoire ;
- aux dépenses de développement de logiciels. Selon les dispositions de l'article 236 du CGI, les dépenses de conception de logiciels peuvent, au choix de la Société, être immobilisées ou déduites des résultats de l'exercice au cours duquel elles ont été exposées.

### 6.3.2.8 Impôts

Au 31 mars 2023, 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 :

	31/03/23	31/03/22
Résultat courant avant impôts	-777,7	53,0
Résultat exceptionnel	422,2	-228,1
Résultat avant impôts	-355,5	-175,1
Impôt société	7,2	6,8
Résultat net comptable	-348,4	-168,3
Résultat fiscal	-402,3	-116,5

	Résultat avant impôt	Impôt dû(+)/ Économie d'impôt(-)	Résultat net
Courant	-777,7	-0,1	-777,8
Exceptionnel	422,2	—	422,2
<i>Impôt de l'exercice des filiales intégrées fiscalement</i>		7,3	7,3
<b>TOTAL</b>	<b>-355,5</b>	<b>7,2</b>	<b>-348,4</b>

L'impôt société est constitué :

- d'une charge d'impôt sur l'exercice de 1,2 M€ ;
- de crédits d'impôt propres à la tête de Groupe pour 1,1 M€ ;
- de l'annulation de la charge d'impôt comptabilisée par les filiales du groupe d'intégration fiscale pour 7,3 M€.

Le déficit reportable du groupe fiscal au 31 mars 2023 s'élève à 1 322 M€, dont 963 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

	31/03/22	Affectation du résultat 2021/2022	Augmentation de capital		Résultat de l'exercice	Provisions réglementées		31/03/23
			par apport en numéraire	par prélèvement sur prime d'émission		Dotation	Reprise	
Capital	9,7				—			9,7
Prime d'émission	627,5				—			627,5
Réserve légale	0,9							0,9
Autres réserves	214,8							214,8
Report à Nouveau	-315,6	-168,3						-483,9
Résultat de l'exercice	-168,3	168,3			-348,4			-348,4
Provisions réglementées	1 382,0					259,4	-677,6	963,8
<b>TOTAL</b>	<b>1 751,0</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>-348,4</b>	<b>259,4</b>	<b>-677,6</b>	<b>984,4</b>

## NOTE 29 CAPITAL

Fin mars 2023, le capital de la société Ubisoft Entertainment SA d'un montant de 9 727 835,03 € est composé de 125 520 452 actions.

## Nombre d'actions Ubisoft Entertainment SA

<b>AU 01/04/22</b>	<b>125 234 102</b>
Attribution gratuite d'actions	286 350
<b>AU 31/03/23</b>	<b>125 520 452</b>

Le nombre maximal d'actions à créer est de 20 883 156 :

- 722 353 par levées de stock-options ;
- 3 887 031 par attribution d'actions gratuites ;
- 16 273 772 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

	35° plan	36° plan	38° plan	39° plan	40° plan	42° plan	43° plan	44° plan
Nombre total d'options attribuées	418 500	11 000	11 500	19 579	188 454	330 678	67 743	21 515
Point de départ d'exercice des options	27/06/18	22/09/18	13/04/19	27/06/19	27/06/19 <sup>(1)</sup>	02/07/20 <sup>(1)</sup>	12/12/23 <sup>(1)</sup>	13/02/21
Date d'expiration des options	26/06/22	21/09/22	12/04/23	26/06/23	26/06/23	01/07/24	11/12/24	12/02/25
Prix d'exercice des options	50,02 € (France) 51,80 € (Monde)	57,26 €	73,86 €	94,58 €	94,58 €	69,55 € (France) 69,70 € (Monde)	54,30 €	73,80 €
Options au 1 <sup>er</sup> avril 2022	168 375	8 000	10 000	14 920	135 891	247 332	67 743	6 660
Options attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—	—	—
Options levées durant l'exercice	—	—	—	—	—	—	—	—
Options annulées sur l'exercice	-168 375	-8 000	—	—	-4 465	-18 800	-67 743	-6 660
Options non encore exercées au 31 mars 2023	—	—	10 000	14 920	131 426	228 532	—	—

(1) Pour les membres du Comité exécutif (Plan 40 : 1 bénéficiaire / Plan 42 : 2 bénéficiaires) et les mandataires sociaux (Plans 41 et 43), les options ne deviennent exerçables qu'à compter de la 4<sup>e</sup> année du plan

	45° plan		46° plan		47° plan	48° plan	TOTAL
Nombre total d'options attribuées	271 629		60 821		55 673	4 009	
Point de départ d'exercice des options	01/07/21		02/07/24 <sup>(2)</sup>		08/12/24 <sup>(2)</sup>	07/04/22	
Date d'expiration des options	30/06/25		01/07/25		07/12/25	06/04/26	
Prix d'exercice des options	68,45 € (France)	73,40 € (Monde)	68,59 € (France)	76,50 € (Monde)	77,76 €	66,94 €	
Options au 1 <sup>er</sup> avril 2022	230 514		60 821		55 673	4 009	1 009 938
Options attribuées sur l'exercice	—		—		—	—	—
Options levées durant l'exercice	—		—		—	—	—
Options annulées sur l'exercice	-13 542		—		—	—	-287 585
Options non encore exercées au 31 mars 2023	216 972		60 821		55 673	4 009	722 353

(2) 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<sup>e</sup> 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	31/03/19				
	27/06/18	12/09/18	30/10/18	17/12/18	01/02/19
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	429 264	5 244	2 033	45 441	26 115
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-20 073	—	-290	-6 829	-1 221
Nombre d'actions créées sur l'exercice	-286 350	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	-122 841	-5 244	-1 743	-38 612	-24 894
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	—	—	—	—	—

Date d'attribution	31/03/20				
	15/05/19	02/07/19	18/09/19	12/12/19	13/02/20
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans	4 ans
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	38 580	658 031	4 983	2 015	14 381
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-3 191	-83 891	-2 772	-1 657	-1 098
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	35 389	574 140	2 211	358	13 283

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 01/04/22	746 256	1 116	39 906	1 147
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-100 535	—	-3 226	-358
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	645 721	1 116	36 680	789

Date d'attribution	31/03/22				
	07/04/21	30/06/21	28/10/21	07/12/21	23/02/22
Maturité – Période d'acquisition	4 ans	4 ans	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	49 908	1 111 853	50 313	94 907	26 045
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-2 054	-141 330	-11 172	-6 750	-3 248
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	47 854	970 523	39 141	88 157	22 797

Date d'attribution	31/03/23						TOTAL
	12/04/22	05/07/22	27/10/22	06/12/22	01/02/23	30/03/23	
Maturité – Période d'acquisition	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans, puis 1/3 par an	2 ans (50%) 3 ans (50%)	2 ans (50%) 3 ans (50%)	2 ans (50%) 3 ans (50%)	2 ans (50%) 3 ans (50%)	
Nombres d'actions attribuées au 01/04/22	—	—	—	—	—	—	3 347 538
Nombre d'actions attribuées sur l'exercice	5 572	1 305 034	8 251	127 435	57 923	15 286	1 519 501
Nombre d'actions annulées sur l'exercice	-3 417	-103 969	-3 243	—	—	—	-500 324
Nombre d'actions créées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—	-286 350
Nombre d'actions livrées sur l'exercice	—	—	—	—	—	—	-193 334
Nombres d'actions attribuées au 31/03/23	2 155	1 201 065	5 008	127 435	57 923	15 286	3 887 031

### 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 jouit en outre d'une garantie de 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.

	31/03/23	31/03/22
Date d'attribution	22/09/22	22/09/21
Maturité – Période d'acquisition ( <i>en années</i> )	5	5
Prix de référence	41,49 €	54,91 €
Prix de souscription	35,27 €	46,68 €
Décote	15 %	15 %
Nombre d'actions	2 887 629	2 218 899
<b>Montant de souscription</b>		
■ Salariés	7,8 M€	7,9 M€
■ Abondement	2,4 M€	2,5 M€

## Actions propres

Au 31 mars 2023, la Société détient 415 335 de ses propres actions.

Actions propres par objectif	31/03/23		31/03/22	
	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)
Contrat de liquidité	—	—	77 968	3,1
Couverture de plans d'actionnariat salarié	415 335	9,3	2 371 051	97,5
<b>TOTAL</b>	<b>415 335</b>	<b>9,3</b>	<b>2 449 019</b>	<b>100,6</b>

Les variations sont liées aux opérations ci-dessous :

	Nombre d'actions	Valorisation (en millions d'euros)
<b>AU 01/04/22</b>	<b>2 449 019</b>	<b>100,6</b>
Animation par le biais d'un contrat de liquidité avec EXANE BNP PARIBAS, entré en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2019, et résilié en date du 30 janvier 2023	970 331	
	-923 052	
Dans le cadre du contrat à terme prépayé conclu le 20 mars 2018 avec CACIB, dénouable par livraison des titres à échéance 2024 ou de manière anticipée, avec une livraison le 15 septembre 2022 au prix moyen de 66,81 € (66,8 M€)	1 000 000	
Actions livrées dans le cadre de l'opération MMO pour une valeur de 35,27€ au prix d'acquisition de 51,80€	-2 887 629	
Actions livrées dans le cadre des plans d'actionnariat salarié	-193 334	
<b>AU 31/03/23</b>	<b>415 335</b>	<b>9,3</b>

### 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	31/03/23	31/03/22
<b>Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA</b>		
Garanties financières	111,6	123,9
<b>Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA</b>		
Lignes de crédit reçues et non utilisées	357,8	369,8

#### Détail des engagements supérieurs à 10 M€

Nature	Échéance	31/03/23
<b>Engagements donnés par Ubisoft Entertainment SA</b>		
<b>Garanties financières</b>		
Ubisoft Blue Byte GmbH	Garantie des loyers 17/07/31	26,2
Ubisoft Toronto Inc.	Garantie des loyers 30/04/31	26,6
Ubisoft Srl	Garantie des loyers 18/07/29	15,9
<b>Engagements reçus par Ubisoft Entertainment SA</b>		
<b>Lignes de crédit reçues et non utilisées</b>		
	Crédit syndiqué 20/12/27	300,0
	Lignes de crédit engagées 26/07/23	10,0
	Lignes de crédit auprès d'organismes bancaires	47,8

Dans le cadre du crédit syndiqué, des emprunts de type Schuldschein et des lignes bilatérales, la Société est tenue de respecter les ratios financiers (« covenants ») suivants :

	RATIO
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 2023, 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	31/03/23	31/03/22
Couvertures de change <sup>(1)</sup>	176,1	104,3
Couvertures de taux Prêt Taux Fixe/Emprunt Taux Variable	50,0	—
Contrat sur actions Ubisoft <sup>(2)</sup>	161,4	227,4

(1) Juste valeur évaluée au cours garanti

(2) Dans le cadre de la prorogation du contrat à terme prépayé conclu avec CACIB, portant sur 2 445 454 de ses propres actions, le Groupe peut dénouer ce contrat par livraison des titres à échéance 2024 ou de manière anticipée au prix de 66 €

## Détail des instruments non dénoués à la clôture

Montant nominal des couvertures	Date de souscription	Date de maturité	Cours couvert	Type d'instrument
20 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0808	Vente à terme
20 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0807	Vente à terme
35 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0807	Vente à terme
35 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0896	Vente à terme
17 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0854	Vente à terme
25 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0857	Vente à terme
10 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0843	Vente à terme
29 MUSD	Mars 2023	Avril 2023	1,0877	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	10,8	—	—	21,8
Immeuble	27,5	2,7	10,0	17,5
<b>TOTAL</b>	<b>38,3</b>	<b>2,7</b>	<b>10,0</b>	<b>39,3</b>

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	9,4	10,8	—
Immeuble	3,5	15,4	3,6	12,0	8,8	24,4	—
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>15,4</b>	<b>3,6</b>	<b>13,4</b>	<b>18,2</b>	<b>35,2</b>	<b>—</b>

## 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 2023, 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 2023 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 584 824 € depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019 ;
- rémunération variable annuelle basée sur deux indicateurs financiers et un indicateur extra-financier, conditionnée à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à approuver 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 2023 les éléments suivants :

- rémunération fixe s'élevant à 65 621 € ;
- rémunération variable long terme basée sur un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers.

Le Conseil d'administration a arrêté, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, la rémunération variable long terme qui se traduit pour l'exercice clos le 31 mars 2023 par une attribution de 33 602 actions gratuites pour le Président-Directeur général et 2 828 actions gratuites pour chacun des Directeurs généraux délégués.

L'acquisition des actions est conditionnée :

- pour 60 % au positionnement du rendement total de l'action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index ;
- pour 20 % à la croissance du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) ;
- pour 20 % à une condition de performance « RSE » (réduction de l'intensité carbone).

L'atteinte de ces indicateurs est évaluée sur une période de trois exercices ou années consécutifs conditionnant l'acquisition de la rémunération long terme. Les actions seront définitivement acquises suite à une période de quatre années et subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

Le montant de la rémunération brute totale versée/due aux Dirigeants mandataires sociaux au cours de l'exercice par la Société est de 1 053 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.

## 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 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.

## 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 2022/2023 s'élèvent à 679 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 sur l'exercice par rapport au contrôle fiscal débuté en février 2020, concernant les exercices FY16 à FY19. 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.

## Événements postérieurs à la clôture

Néant

## 6.3.2.11 Tableau des filiales et participations (31 mars 2023)

	Pays	Devise	Capital	Réserves et reports à nouveau avant affectation du résultat
			(en millions de devises)	(en millions de devises)
<b>Filiales dont le capital est détenu au moins à 50 %</b>				
Ubisoft Inc.	États-Unis	Dollar US	190,4	-56,4
Ubisoft EMEA SAS	France	Euro	12,0	51,6
Ubisoft International SAS	France	Euro	50,0	17,4
Ubisoft GmbH	Allemagne	Euro	12,0	7,7
Ubisoft Mobile Games SARL	France	Euro	100,0	-175,5
Ubisoft Paris Mobile SARL	France	Euro	—	5,8
Ubisoft Entertainment Sweden AB	Suède	Couronne suédoise	33,1	402,5
i3D.net BV	Pays-Bas	Euro	0,1	37,9
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	—	613,5	-17,4	—
100 %	78,0	78,0	—	479,0	4,6	—
100 %	50,0	50,0	—	414,8	6,9	—
100 %	27,1	20,0	—	27,2	0,7	—
100 %	292,4	56,9	—	208,0	19,0	—
100 %	20,1	20,1	—	20,6	1,6	—
100 %	28,7	28,7	—	1 026,3	72,2	—
97 %	100,8	100,8	—	65,5	8,3	—
	21,2	21,2	—	—	—	14,0
	32,7	27,3	1,9	—	—	2,4
	<b>841,0</b>	<b>593,0</b>				
	—	—				

1

2

3

4

5

6

7

8

9

## 6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 mars 2023

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 2023, 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<sup>er</sup> avril 2022 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. 823-9 et R. 823-7 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 2023, la valeur nette comptable des logiciels commerciaux développés en interne s'élève à 1 802 M€ au regard d'un total bilan de 3 918 M€.</p> <p>Les actifs incorporels nés du développement des logiciels commerciaux sont, une fois commercialisés, amortis linéairement à partir de leur date de lancement commercial sur une durée de 1 à 8 ans.</p> <p>Par ailleurs, comme indiqué dans la note 19 « Valeur d'inventaire et mouvements de l'exercice des immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes annuels, la Société soumet à chaque clôture les logiciels commerciaux commercialisés à un test de dépréciation. Les logiciels commerciaux en cours de production dont la date de sortie est planifiée dans les 12 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"> <li>• apprécier la mise en œuvre du contrôle éditorial par la direction de la Société,</li> <li>• 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,</li> <li>• s'assurer de l'approbation du plan d'affaires à 5 ans par le Conseil d'administration ;</li> </ul> <p>(2) Nos tests de substance ont principalement consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réaliser une analyse rétrospective des tests de dépréciation réalisés par la Société au cours des exercices antérieurs,</li> <li>• 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,</li> <li>• 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).</li> </ul> <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>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

**Évaluation des titres de participation***Note 17 et 23 de l'annexe aux comptes annuels***Risque identifié**

Au 31 mars 2023, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 593 M€, soit 15 % du total actif.

Comme indiqué en note 23 « Immobilisations financières », les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'usage.

L'estimation de la valeur d'usage des titres de participation est déterminée en fonction :

- des perspectives de rentabilité à moyen terme. Une méthode a été déterminée pour établir les cash flows futurs des différentes activités du Groupe. Ceux-ci sont actualisés selon un taux basé sur une évaluation du coût moyen des capitaux propres qui s'établit à 8,62 % au 31 mars 2023 ;
- de la situation nette à cette date, si celle-ci est supérieure à la valeur déterminée par les cash flows futurs actualisés.

Par ailleurs, la note 17 « Provisions inscrites au bilan » de l'annexe indique que des provisions sont constituées lorsque des risques et charges nettement précis quant à leur objet, mais dont la réalisation est incertaine, sont rendus probables par des événements survenus ou en-cours. Ainsi, des provisions sont constituées pour couvrir la situation nette négative des filiales.

Du fait du montant particulièrement significatif de la valeur nette comptable des titres de participation dans le total bilan et du degré élevé de jugement exercé par la Société dans le cadre de l'estimation de leur valeur d'usage, en particulier lorsqu'elle est fondée sur des éléments prévisionnels, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation, et par extension des provisions pour risques afférentes, constitue un point clé de notre audit.

**Réponse apportée**

Afin d'apprécier le montant de la valeur d'usage des titres de participation déterminé par la Société, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence des modalités de calcul utilisées pour déterminer la valeur d'usage,
- comparer les quotes-parts des situations nettes utilisées pour déterminer la valeur d'usage des titres de participation avec les comptes des participations concernées, qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques,
- apprécier, par entretien avec la direction, les principales hypothèses et modalités retenues dans le cadre de l'estimation des valeurs d'usage, notamment le taux de croissance à long terme et le taux d'actualisation, en ayant recours à nos experts, le cas échéant,
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'usage effectués par votre Société,
- constater la comptabilisation d'une provision pour risque dans le cas où votre Société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

## VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

## AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

### Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Ubisoft Entertainment par vos Assemblées générales du 27 juin 2003 pour le cabinet KPMG Audit et du 29 septembre 2016 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2023, le cabinet KPMG Audit était dans la 20<sup>e</sup> année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 7<sup>e</sup> 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. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 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 12 juillet 2023

**Les Commissaires aux Comptes**

**KPMG S.A.**

**Gwenaël CHÉDALEUX**  
Associé

**MAZARS**

**Julien MAULAVÉ**  
Associé

1

2

3

4

5

6

7

8

9



## 6.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

À l'Assemblée générale de la société Ubisoft Entertainment,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### Accord-Cadre 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).

Motifs retenus par le conseil justifiant de l'intérêt de cette convention pour Ubisoft Entertainment :

Le Conseil d'administration d'Ubisoft Entertainment a considéré que l'Accord-Cadre est justifié au regard de l'intérêt social d'Ubisoft Entertainment notamment en ce qu'il s'inscrit dans une opération globale permettant à Ubisoft de renforcer son actionnariat de référence au service de sa stabilité et de son développement à long terme avec un acteur qui apparaît comme un partenaire-actionnaire de référence pour de nombreux leaders de l'industrie du jeu vidéo.

De plus, au regard de la convergence, actuellement observée, des plateformes et des modèles économiques, le Conseil d'administration considère que le partenariat stratégique avec Tencent, notamment pour porter certaines des franchises AAA d'Ubisoft Entertainment sur mobile, sera créateur de valeur pour Ubisoft Entertainment.

## CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Fait à Nantes et à Vannes, le 12 juillet 2023

**Les Commissaires aux comptes**

**KPMG S.A.**

**Gwenaël CHÉDALEUX**  
Associé

**MAZARS**

**Julien MAULAVÉ**  
Associé

## 6.6 RÉSULTATS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercice	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social <i>(en millions d'euros)</i>	8,6	9,4	9,6	9,7	9,7
Nombre d'actions ordinaires	111 592 116	120 938 298	123 559 764	125 234 102	125 520 452
Nombre d'actions de préférence	19 771	12 800	6 912	—	—
Nombre d'actions à dividende prioritaire	—	—	—	—	—
Nombre maximal d'actions à créer	12 923 656	9 122 287	8 448 646	8 719 458	20 883 156
<i>Par levée de stock-options</i>	<i>1 737 829</i>	<i>1 626 499</i>	<i>1 485 157</i>	<i>1 009 938</i>	<i>722 353</i>
<i>Par attribution d'actions gratuites</i>	<i>3 878 557</i>	<i>3 133 929</i>	<i>2 601 630</i>	<i>3 347 661</i>	<i>3 887 031</i>
<i>Par conversion des OCÉANES</i>	<i>7 307 270</i>	<i>4 361 859</i>	<i>4 361 859</i>	<i>4 361 859</i>	<i>16 273 772</i>
<b>Opérations et résultats de l'exercice <i>(en millions d'euros)</i></b>					
Chiffre d'affaires	1 741,4	1 540,3	2 176,9	2 210,0	2 099,3
Résultat avant impôts, participation, dotations	750,7	459,5	789,4	726,5	358,4
Impôts sur les bénéfices	1,5	-8,8	-6,0	-6,8	-7,2
Participation des salariés	—	—	—	—	—
Résultat après impôts, participation, dotations	159,2	-301,1	-14,5	-168,3	-348,4
Résultat distribué	—	—	—	—	—
<b>Résultats par action <i>(euro/action)</i></b>					
Par action, résultat après impôts avant dotations	6,71	3,87	6,44	5,86	2,91
Par action, résultat après impôt et dotations	1,43	-2,49	-0,12	-1,34	-2,78
Dividende attribué à chaque action	—	—	—	—	—
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés	5	5	5	5	5
Montant de la masse salariale <i>(en millions d'euros) *</i>	1,5	0,7	1,2	0,8	0,8
Cotisations sociales et avantages sociaux <i>(en millions d'euros)</i>	1,0	0,6	0,7	0,3	0,3

\* La rémunération d'un des mandataires sociaux comptabilisée en sous-traitance n'est pas incluse

# 7 INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

<b>7.1</b>	<b>INFORMATIONS JURIDIQUES</b>	<b>290</b>	<b>7.4</b>	<b>LE MARCHÉ DES TITRES</b>	<b>303</b>
<b>7.1.1</b>	Présentation de la Société	290	<b>7.4.1</b>	Établissement assurant le service titres	303
<b>7.1.2</b>	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (« OP »)	293	<b>7.4.2</b>	Fiche signalétique de l'action Ubisoft	303
<b>7.2</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>294</b>	<b>7.4.3</b>	Évolution du cours de bourse sur les 24 derniers mois	303
<b>7.2.1</b>	Capital au 31 mars 2023	294	<b>7.4.4</b>	OCÉANE et obligations	305
<b>7.2.2</b>	Capital potentiel au 31 mars 2023	294	<b>7.5</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>307</b>
<b>7.2.3</b>	Autorisations financières en vigueur ou utilisées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023	295	<b>7.5.1</b>	Responsables du Document d'Enregistrement Universel et du contrôle des comptes	307
<b>7.2.4</b>	Rachat d'actions propres	296	<b>7.5.2</b>	Informations incorporées par référence	308
<b>7.3</b>	<b>ACTIONNARIAT</b>	<b>299</b>	<b>7.5.3</b>	Documents accessibles au public	308
<b>7.3.1</b>	Évolution du capital au cours des trois derniers exercices et jusqu'au 16 mai 2023	299	<b>7.5.4</b>	Calendrier de la communication financière pour l'exercice 2023-24	308
<b>7.3.2</b>	Actionnariat salarié dans le cadre de fonds commun de placement d'entreprise (FCPE)	299			
<b>7.3.3</b>	Répartition du capital et des droits de vote	300			

## 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 <sup>(1)</sup>	9 avril 1986
Durée	99 ans à compter de son immatriculation sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée
Numéro d'immatriculation <sup>(1)</sup>	335 186 094 RCS Vannes
Code APE <sup>(2)</sup>	5821Z
Identifiant d'entité juridique <sup>(3)</sup>	96950017C8V1LBIMSM05
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) <sup>(4)</sup> ; ■ au siège social.

**Renseignements sur la Société/Statuts**

Exercice social	Du 1 <sup>er</sup> 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"> <li>■ 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 ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ 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 ;</li> <li>■ la commercialisation et la gestion de tous programmes informatiques, de traitement des données ou de textes ;</li> <li>■ le conseil, l'assistance et la formation se rapportant à l'un des domaines précités ;</li> <li>■ 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.</li> </ul> <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><b>Actions ordinaires (« AO »)</b> 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><b>Actions ordinaires (« AO »)</b> 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"> <li>■ 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 ;</li> <li>■ les sommes que l'AG, sur proposition du Conseil, jugera utile d'affecter à toutes réserves extraordinaires ou spéciales ou de reporter à nouveau.</li> </ul> <p>Le solde est distribué aux actionnaires. Toutefois, hors cas de réduction de capital social, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital social augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer. L'AG peut, conformément aux dispositions de l'article L. 232-18 du Code de commerce, proposer une option du paiement du dividende ou des acomptes sur dividende en tout ou partie par remise d'actions nouvelles de la Société.</p>
Procédure d'identification des actionnaires (Article 6.1 des statuts)	<p>La Société ou son mandataire peut à tout moment, conformément aux dispositions légales et réglementaires, demander soit au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission des titres, soit directement à un ou plusieurs intermédiaires mentionnés à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier, les informations visées à l'article R. 228-3 du Code de commerce lui permettant d'identifier les propriétaires de ses actions et de ses titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées.</p>
Franchissements de seuils (Article 6.2 des statuts)	<p>Toute personne agissant seule ou de concert, sans préjudice des seuils visés à l'article L. 233-7 du Code de commerce, venant à détenir directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, 4 % au moins du capital social ou des droits de vote de la Société ou un multiple de ce pourcentage inférieur ou égal à 28 %, est tenue d'informer, par lettre recommandée avec accusé de réception adressée au siège social, la Société dans le délai prévu à l'article R. 233-1 sur renvoi de l'article L. 233-7 du Code de commerce, du nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital social de la Société qu'elle détient directement ou indirectement ou encore de concert. L'information prévue à l'alinéa précédent pour tout franchissement de seuil d'un multiple de 4 % du capital social ou des droits de vote est également faite lorsque la participation au capital social ou aux droits de vote devient inférieure à l'un des seuils mentionnés ci-dessus. Pour la détermination des seuils en capital social et en droits de vote dont le franchissement est à déclarer au titre des paragraphes précédents, il est fait application des règles d'assimilation et modalités de calcul prévues par les articles L. 233-7 et L. 223-9 du Code de commerce ou par le Règlement général de l'AMF. Le non-respect de déclaration des seuils statutaires donne lieu à la privation des droits de vote dans les conditions prévues à l'article L. 233-14 du Code de commerce, sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'AG, d'un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble au moins 5 % du capital social ou des droits de vote de la Société.</p>

**Informations générales sur le Groupe**

Activité du Groupe	<p>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.</p>
Lieu d'exercice de l'activité du Groupe	<p>Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier.</p>

(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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(1)(2)</sup> .
Clauses de conventions portées à la connaissance de la Société <sup>(3)</sup>	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 <sup>(1)</sup> 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 <sup>(4)</sup> 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 <sup>(1)</sup>	La Société n'a pas connaissance d'autre(s) accord(s) portant sur les titres composant son capital que celui décrit au 7.3.3.3.
Règles applicables à la nomination ou au remplacement des membres du Conseil ainsi qu'à la modification des statuts	Règles conformes aux dispositions légales et statutaires (Cf. notamment 4.1.2.3.1).
Pouvoirs du Conseil en cas d'OP	Le Conseil ne peut pas mettre en œuvre le programme de rachat d'actions en période d'OP sur les actions de la Société (18 <sup>e</sup> résolution de l'AG 2022) <sup>(5)</sup> . Les autorisations d'émission d'actions/valeurs mobilières avec ou sans DPS <sup>(6)</sup> votées par l'AG 2022 <sup>(5)</sup> 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 2023

(6) Droit préférentiel de souscription

## 7.2 CAPITAL SOCIAL

### 7.2.1 CAPITAL AU 31 MARS 2023

Au 31 mars 2023, le nombre d'actions en circulation s'élève à 125 520 452 actions ordinaires de 0,0775 € de nominal chacune, entièrement libérées soit un capital social de 9 727 835,03 €.

Il est rappelé ci-après le nombre de titres créés et/ou annulés entre le 1<sup>er</sup> avril 2022 et le 31 mars 2023 :

<b>AU 01/04/22</b>	<b>125 234 102 ACTIONS</b>
Acquisition définitive d'actions ordinaires attribuées gratuitement *	286 350 actions
<b>AU 31/03/23</b>	<b>125 520 452 ACTIONS</b>

\* Les plans d'AGA, au titre de l'exercice clos le 31/03/23, ont été livrés en partie (plan du 27/06/18) ou en intégralité (plans des 12/09/18, 30/10/18, 17/12/18 et 01/02/19) en actions existantes

### 7.2.2 CAPITAL POTENTIEL AU 31 MARS 2023

	Nombre d'actions potentiel	Dilution potentielle
<b>Attribution gratuite d'actions (Cf. 4.2.3.5)</b>		
Conditions de présence et/ou de performance	3 887 031	3,00 %
<b>Options de souscription d'actions (Cf. 4.2.3.6)</b>		
Ouvertes et non ouvertes Plans 38, 39, 40, 42, 45, 46, 47 et 48	722 353	0,57 %
<b>OCÉANE (Cf. 7.4.4.1) *</b>		
Nombre d'OCÉANES	16 273 772	11,48 %

\* Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles ou existantes (OCÉANES) admises aux négociations sur le marché Euronext Access™ à Paris (i) le 24/09/19 à échéance 2024 (4 361 859 OCÉANES ouvrant droit à 4 361 859 actions ordinaires) et (ii) le 15/11/22 à échéance 2028 (4 700 OCÉANES ouvrant droit à 11 911 913 actions ordinaires)

## 7.2.3 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR OU UTILISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2023

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 2023.

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription		Montant nominal maximal		AG	Échéance	Utilisation FY23 AO : Actions ordinaires			
↗ = augmentation ↘ = réduction	Capital (K)	Titres de créance	n° résolution	Durée					
<b>PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS</b>									
↗ Achat par la Société d'actions propres <sup>(1) (2)</sup>	10 % du K (à date du rachat)	—	05/07/22	04/01/24	18	18 mois	Nombre d'AO auto-détenues au 31/03/23 : 415 335 (Cf. 7.2.4)		
↘ K par annulation d'actions auto-détenues	10 % du K par 24 mois (à date d'annulation)	—	05/07/22	04/01/24	19	18 mois	—		
<b>ÉMISSION DE TITRES</b>									
↗ K par incorporation (réserves, bénéfiques, primes ou autres)	10 M€	—	05/07/22	04/09/24	20	26 mois	Nombre d'AO émises : 286 350 <sup>(3)</sup>		
↗ K avec maintien du DPS	2 400 K€ <sup>(4)</sup>	1 Md€	Plafond commun	Plafond commun	05/07/22	04/09/24	—		
					21	26 mois	—		
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) <sup>(5)</sup>	950 K€ <sup>(4)</sup>	1 Md€			05/07/22	04/09/24	22	26 mois	—
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) <sup>(5)</sup>	950 K€ <sup>(4)</sup>	1 Md€			05/07/22	04/09/24	23	26 mois	Émission de 4 700 OCÉANES (Cf. 7.4.4.1)
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature	10 % du K au 05/07/22 <sup>(4)</sup>	1 Md€			05/07/22	04/09/24	24	26 mois	—
<b>ACTIONNARIAT SALARIÉ</b>									
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérent à un PEG				05/07/22	04/09/24	25	26 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	1,50 % du K au jour de la décision du Conseil <sup>(4)</sup>	—	05/07/22	04/01/24	26	18 mois	Nombre d'AO pouvant être émises : 1 882 806 <sup>(6)</sup>		
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié			05/07/22	04/01/24	27	18 mois			
Options de souscription ou d'achat d'actions (« SOP »)	Salariés/Comité exécutif	1 % du K à la date d'attribution <sup>(7)</sup>	—	02/07/20	01/09/23	28	38 mois	Nombre de SOP attribuées : 0 (Cf. 4.2.3.6)	
Attribution gratuite d'actions (« AGA »)	Salariés/Comité exécutif	2 % du K à la date d'attribution <sup>(8)</sup>	—	01/07/21	31/08/24	26	38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 1 310 606 (Cf. 4.2.3.5)	
	Salariés/Comité exécutif	4,5 % du K à la date d'attribution <sup>(9)</sup>	—	05/07/22	04/09/25	28	38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 163 981 (Cf. 4.2.3.5)	
	Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d'attribution <sup>(9)</sup>	—	05/07/22	04/09/25	29	38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 44 914 (Cf. 4.2.3.5)	

(1) En application des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF

(2) Il a également été fait, au titre de l'exercice clos le 31/03/23, usage de la 21<sup>e</sup> résolution de l'AG du 01/07/21 de même nature (Cf. 7.2.4)

(3) Acquisition définitive d'actions gratuites (Cf. 7.2.1)

(4) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 30<sup>e</sup> résolution de l'AG du 05/07/22

(5) Code monétaire et financier

(6) Lancement de l'opération d'actionnariat salarié 2023 suivant décision du Conseil du 06/12/22

(7) Plafond commun aux 28<sup>e</sup> et 29<sup>e</sup> résolutions de l'AG du 02/07/20

(8) Plafond commun aux 26<sup>e</sup> et 27<sup>e</sup> résolutions de l'AG du 01/07/21

(9) Plafond commun aux 28<sup>e</sup> et 29<sup>e</sup> 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 5 juillet 2022 (l'« **AG 2022** ») a renouvelé au profit du Conseil d'administration l'autorisation précédemment consentie par l'Assemblée générale mixte du

1 juillet 2021 (l'« **AG 2021** ») 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 2021 et l'AG 2022 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 2023.

### 7.2.4.2 Situation au 31 mars 2023

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,33 %
Nombre de titres détenus en portefeuille <sup>(1)</sup>	415 335
Valeur comptable du portefeuille	9 323 729,03 €
Valeur de marché du portefeuille <sup>(2)</sup>	10 159 094,10 €

(1) Détail par objectif ci-après

(2) Cours de clôture au 31/03/23 : 24,46 € (Source Euronext)

### Nombre de titres détenus répartis par objectif au 31 mars 2023

Nature de l'objectif	Nombre de titres	
	31/03/23	31/03/22
Animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité <sup>(1)</sup>	—	77 968
Opérations de croissance externe	—	—
Couverture de plans d'actionnariat salarié	415 335	2 371 051
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions	—	—
Annulation	—	—
<b>TOTAL D' ACTIONS AUTO-DÉTENUES</b>	<b>415 335</b>	<b>2 449 019</b>
<b>POURCENTAGE D' ACTIONS AUTO-DÉTENUES</b>	<b>0,33 % <sup>(2)</sup></b>	<b>1,96 % <sup>(3)</sup></b>

(1) Cf. 7.2.4.3

(2) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/23 de 125 520 452

(3) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/22 de 125 234 102

## Détails des opérations sur l'exercice clos le 31 mars 2023

(article L. 225-211 du Code de commerce)

31/03/22	Actions auto-détenues	2 449 019	Valeur	au cours d'achat	117 241 593,26 €
	% du capital social <sup>(1)</sup>	1,96 %		nominale	189 798,97 €
Opérations FY23	Achats	1 970 331 <sup>(2)</sup>	Cours moyen des achats		53,58 €
			Frais de négociation		—
	Ventes	923 052	Cours moyen des ventes		40,17 €
			Frais de négociation		—
	Transferts	3 080 963 <sup>(3)</sup>	Cours moyen des transferts		33,06 €
31/03/23	Actions auto-détenues	415 335	Valeur	au cours d'achat	22 731 236,02 €
	% du capital social <sup>(4)</sup>	0,33 %		nominale	32 188,46 €

(1) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/22 de 125 234 102

(2) Dont 1 000 000 au titre du contrat financier à terme prépayé sur actions conclu avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) dénoué partiellement par anticipation le 08/09/22 (Cf. ci-dessous)

(3) Au titre des plans d'actionnariat salarié (plan d'actionnariat salarié MMO 2022 (Cf. Communiqué de presse du 09/06/22) et plans d'attribution gratuite d'actions (plans du 27/06/18 (en partie en actions existantes) et des 12/09/18, 30/10/18, 17/12/18 et 01/02/19 (en intégralité en actions existantes))

(4) Sur la base d'un nombre d'actions au 31/03/23 de 125 520 452

### Produits dérivés

#### Opération(s) conclue(s) au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023

Aucune opération sur produits dérivés n'a été conclue au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023.

#### Opération(s) dénouée(s) au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023

Date de dénouement <sup>(1)</sup>	Nom de l'intermédiaire	Achat/ Vente	Nombre de titres	Options/Terme	Prix moyen	Prime	Marché organisé/ gré à gré
08/09/22	CACIB <sup>(2)</sup>	Achat	1 000 000 <sup>(3)</sup>	Dénouement anticipé partiel du contrat à terme prépayé sur actions	66 €	N/A	Gré à gré

(1) Dénouement partiel (1 000 000 d'actions sur le solde de 3 445 454 actions restantes suite au dénouement partiel de 1 100 000 actions le 08/09/20) : contrat conclu le 20/03/18, dénouable à échéance ou de manière anticipée soit en numéraire, soit en livraison des titres, contre paiement du prix (échéance initiale au 22/03/21 prorogée de 3 ans par avenant en date du 15/09/20)

(2) Crédit Agricole Corporate and Investment Bank

(3) Affectation à l'objectif couverture de plans d'actionnariat salarié

#### Position(s) ouverte(s) au 31 mars 2023

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 <sup>(1)</sup>	Achat	2 445 454 <sup>(2)</sup>	Terme (Contrat à terme prépayé sur actions)	22/03/24 (sauf dénouement anticipé) <sup>(3)</sup>	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 et 1 000 000 d'actions en date du 08/09/22

(3) Prorogation de l'échéance initiale fixée au 22/03/21 de 3 ans par avenant en date du 15/09/20

### 7.2.4.3 Contrat de liquidité

La Société a mis fin le 30 janvier 2023 au contrat de liquidité conclu avec Exane BNP Paribas le 1<sup>er</sup> janvier 2019, avec effet au 1<sup>er</sup> février 2019, d'une période initiale d'un (1) an renouvelable par tacite reconduction par période successive de même durée (le « **Contrat** »), conforme au règlement Abus de marché, au Règlement délégué (UE) n° 2016/908 du 26 février 2016 le complétant et à la Décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021 portant renouvellement de l'instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise (la « **Décision** »). Les bilans semestriels au titre du Contrat ont fait l'objet d'une publication conformément aux termes et conditions de la Décision.

### 7.2.4.4 Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023

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 2023** ») qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023.

**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 :

	<b>K</b>	10 % du <b>K</b>	Auto-détention	Actions à acquérir PRA 2023
30/04/23	125 520 452 actions	12 552 045 actions	415 335 actions soit 0,33 % du capital	12 136 710 actions soit 9,67 % du capital

**Prix maximal d'achat :** 120 € soit, sur la base du capital social au 30 avril 2023, un montant maximum de 1 506 245 400 € et, compte tenu du nombre d'actions détenues par la Société à cette même date décrit ci-dessus, 1 456 405 200 €.

#### 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 27 septembre 2023.

## 7.3 ACTIONNARIAT

### 7.3.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES ET JUSQU'AU 16 MAI 2023

Date du Conseil ou décisions du PDG	Nature de l'opération K : Capital ↗ : Augmentation ↘ : Réduction SOP <sup>(1)</sup> : Levées	Nombre de titres émis ou annulés	Montant (en numéraire)	PE : Prime d'émission	Nombre d'actions cumulées	Montant du capital social <sup>(2)</sup>
20/04/20	↗ K (incorporation de réserves) <sup>(3)</sup>	302 500	30 814,78 €	- 23 443,75 €	121 253 598	9 397 153,85 €
	SOP du 01/02/20 au 31/03/20	95 110		PE : 2 476 364,09 €		
18/06/20	↗ K (incorporation de réserves) <sup>(3)</sup>	815 315	65 585,31 €	- 63 186,91 €	122 099 860	9 462 739,15 €
	SOP du 01/04/20 au 31/05/20	30 947		PE : 1 059 503,69 €		
22/09/20	↗ K (incorporation de réserves) <sup>(4)</sup>	318		- 24,65 €	123 332 466	9 558 266,12 €
	SOP du 01/06/20 au 31/08/20	140 394	95 891,68 €	PE : 71 411 956,50 €		
	↗ K réservées aux salariés <sup>(5)</sup>	1 096 600				
14/12/20	↘ K (annulation d'AGAP)	-4 706	-364,72 €	- 346,72 €	123 491 125	9 570 562,19 €
	SOP du 01/09/20 au 30/11/20	160 159	12 412,32 €	PE : 5 051 550,57 €		
	↘ K (annulation d'AGAP)	-1 500	-116,25 €	-116,25 €		
07/04/21	SOP du 01/12/20 au 31/03/21	75 551	5 855,20 €	PE : 3 101 875,29 €	123 566 676	9 576 417,39 €
21/06/21	↗ K (incorporation de réserves) <sup>(4)</sup>	320		-24,80 €	123 576 349	9 577 167,05 €
	SOP du 01/04/21 au 31/05/21	16 191	1 279,60 €	PE : 564 820,44 €		
	↘ K (annulation d'AGAP)	-6 838	-529,95 €	-529,95 €		
22/09/21	SOP du 01/06/21 au 31/08/21	223 811	122 291,20 €	PE : 70 645 486,66 €	125 154 300	9 699 458,25 €
	↗ K réservées aux salariés <sup>(4)</sup>	1 354 140				
13/12/21	SOP du 01/09/21 au 30/11/21	19 598	1 518,85 €	PE : 785 126,50 €	125 173 504	9 700 946,56 €
	↘ K (annulation d'AGAP)	-394	-30,54 €	-30,54 €		
08/04/22	SOP du 01/12/21 au 31/03/22	60 598	4 696,35 €	PE : 2 264 151,75 €	125 234 102	9 705 642,91 €
24/06/22	↗ K (incorporation de réserves) <sup>(3)</sup>	286 350	22 192,12 €	-22 192,12 €	125 520 452	9 727 835,03 €

(1) Options de souscription d'actions

(2) Capital social arrêté ayant résulté en une mise à jour des statuts et de l'extraît 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) Acquisition définitive d'actions de préférence attribuées gratuitement en vertu des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce

(5) Augmentations de capital social réservées (i) aux salariés hors plan épargne Groupe et (ii) à un établissement financier dans le cadre de l'opération visée en (i)

### 7.3.2 ACTIONNARIAT SALARIÉ DANS LE CADRE DE FONDS COMMUN DE PLACEMENT D'ENTREPRISE (FCPE)

Au 31 mars 2023, les salariés détiennent, par le biais de FCPE, 4 119 939 actions soit 3,28 % 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 2023, il a été procédé le 22 septembre 2022 à une cession d'actions telle que visée au 7.2.4.2.



### 7.3.3 RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

#### 7.3.3.1 Évolution au cours des trois derniers exercices

	31/03/23			31/03/22			31/03/21		
	Actions	DV bruts <sup>(1)</sup>	DV nets <sup>(2)</sup>	Actions	DV bruts <sup>(1)</sup>	DV nets <sup>(2)</sup>	Actions	DV bruts <sup>(1)</sup>	DV nets <sup>(2)</sup>
	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
<b>Guillemot Brothers Ltd</b> <sup>(3) (4)</sup>	<b>17 086 198</b>	<b>23 536 031</b>	<b>23 536 031</b>	<b>16 036 031</b>	<b>23 041 735</b>	<b>23 041 735</b>	<b>16 336 031</b>	<b>23 641 735</b>	<b>23 641 735</b>
	13,612 %	17,251 %	17,304 %	12,805 %	16,770 %	17,074 %	13,220 %	17,433 %	17,496 %
<b>Yves Guillemot</b>	<b>728 084</b>	<b>1 444 834</b>	<b>1 444 834</b>	<b>990 627</b>	<b>1 929 930</b>	<b>1 929 930</b>	<b>973 951 <sup>(5)</sup></b>	<b>1 907 124</b>	<b>1 907 124</b>
	0,580 %	1,059 %	1,062 %	0,791 %	1,405 %	1,430 %	0,788 %	1,406 %	1,411 %
<b>Claude Guillemot</b>	<b>252 234 <sup>(6)</sup></b>	<b>500 794 <sup>(6)</sup></b>	<b>500 794 <sup>(6)</sup></b>	<b>754 776</b>	<b>1 505 878</b>	<b>1 505 878</b>	<b>745 369</b>	<b>1 478 238</b>	<b>1 478 238</b>
	0,201 %	0,367 %	0,368 %	0,603 %	1,096 %	1,116 %	0,603 %	1,090 %	1,094 %
<b>Michel Guillemot</b>	<b>242 784</b>	<b>481 894</b>	<b>481 894</b>	<b>505 325</b>	<b>912 273</b>	<b>912 273</b>	<b>495 918</b>	<b>884 633</b>	<b>884 633</b>
	0,193 %	0,353 %	0,354 %	0,404 %	0,664 %	0,676 %	0,401 %	0,652 %	0,655 %
<b>Gérard Guillemot</b>	<b>199 660</b>	<b>399 136</b>	<b>399 136</b>	<b>462 201</b>	<b>923 593</b>	<b>923 593</b>	<b>456 284</b>	<b>911 943</b>	<b>911 943</b>
	0,159 %	0,293 %	0,293 %	0,369 %	0,672 %	0,684 %	0,369 %	0,672 %	0,675 %
<b>Christian Guillemot</b>	<b>68 493</b>	<b>136 551</b>	<b>136 551</b>	<b>68 493</b>	<b>136 551</b>	<b>136 551</b>	<b>112 135</b>	<b>219 260</b>	<b>219 260</b>
	0,055 %	0,100 %	0,100 %	0,055 %	0,099 %	0,101 %	0,091 %	0,162 %	0,162 %
<b>Autres membres Famille Guillemot</b>	<b>287 628 <sup>(6)</sup></b>	<b>570 499 <sup>(6)</sup></b>	<b>570 499 <sup>(6)</sup></b>	<b>47 030</b>	<b>89 381</b>	<b>86 161</b>	<b>74 759</b>	<b>144 676</b>	<b>144 676</b>
	0,229 %	0,418 %	0,419 %	0,038 %	0,065 %	0,064 %	0,061 %	0,107 %	0,107 %
<b>Guillemot Corporation SA</b>	<b>443 874</b>	<b>887 748</b>	<b>887 748</b>	<b>443 874</b>	<b>887 748</b>	<b>887 748</b>	<b>443 874</b>	<b>887 748</b>	<b>887 748</b>
	0,354 %	0,651 %	0,653 %	0,354 %	0,646 %	0,658 %	0,359 %	0,655 %	0,657 %
<b>CONCERT FAMILIAL <sup>(7)</sup></b>	<b>19 308 955</b>	<b>27 957 487</b>	<b>27 957 487</b>	<b>19 308 357</b>	<b>29 427 089</b>	<b>29 423 869</b>	<b>19 638 321</b>	<b>30 075 357</b>	<b>30 075 357</b>
	15,383 %	20,492 %	20,555 %	15,418 %	21,417 %	21,803 %	15,893 %	22,177 %	22,257 %
<b>Tencent Mobility Limited</b>	<b>12 539 493</b>	<b>12 539 493</b>	<b>12 539 493</b>	<b>5 591 468 <sup>(8)</sup></b>	<b>5 591 468 <sup>(8)</sup></b>	<b>5 591 468 <sup>(8)</sup></b>	<b>5 591 468 <sup>(8)</sup></b>	<b>5 591 468 <sup>(8)</sup></b>	<b>5 591 468 <sup>(8)</sup></b>
	9,990 %	9,191 %	9,219 %	4,465 %	4,069 %	4,143 %	4,525 %	4,123 %	4,138 %
<b>CONCERT <sup>(9)</sup></b>	<b>31 848 448</b>	<b>40 496 980</b>	<b>40 496 980</b>	—	—	—	—	—	—
	25,373 %	29,683 %	29,774 %	—	—	—	—	—	—
<b>Ubisoft Entertainment SA</b>	<b>415 335</b>	<b>415 335</b>	<b>0</b>	<b>2 449 019</b>	<b>2 449 019</b>	<b>0</b>	<b>485 745</b>	<b>485 745</b>	<b>0</b>
	0,331 %	0,304 %	—	1,956 %	1,782 %	—	0,393 %	0,358 %	—
<b>Salariés <sup>(10)</sup></b>	<b>4 119 939</b>	<b>4 669 457</b>	<b>4 669 457</b>	<b>3 966 620</b>	<b>4 573 554</b>	<b>4 573 554</b>	<b>4 983 600</b>	<b>5 614 177</b>	<b>5 614 177</b>
	3,282 %	3,423 %	3,433 %	3,167 %	3,329 %	3,389 %	4,033 %	4,140 %	4,155 %
<b>Public</b>	<b>89 136 730</b>	<b>90 849 780</b>	<b>90 849 780</b>	<b>93 918 638</b>	<b>95 358 940</b>	<b>95 362 160</b>	<b>92 867 542</b>	<b>93 847 727</b>	<b>93 847 727</b>
	71,014 %	66,590 %	66,793 %	74,994 %	69,402 %	70,664 %	75,156 %	69,202 %	69,451 %
<b>TOTAL</b>	<b>125 520 452</b>	<b>136 431 552</b>	<b>136 016 217</b>	<b>125 234 102</b>	<b>137 400 070</b>	<b>134 951 051</b>	<b>123 566 676</b>	<b>135 614 474</b>	<b>135 128 729</b>
	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) Décision le 31/01/23 de dénouer par anticipation en numéraire fin juin 2023 au plus tard (le « **Dénouement Anticipé** ») le contrat de vente à terme conclu le 05/09/16 et expirant le 22/06/23 (avenant en date du 22/06/20), portant sur 4 000 008 actions dont le nantissement en faveur de la banque fera l'objet d'une mainlevée à compter du Dénouement Anticipé ; le mécanisme d'emprunt octroyé à la banque sous certaines conditions ayant pris fin concomitamment

(4) Contrat de vente à terme, assorti de promesses de vente et d'achat dénouables en titres ou en numéraire, conclu le 01/09/17, expirant le 19/09/24 (avenant en date du 11/05/22) et portant sur 2 000 016 actions nanties en faveur de la banque et empruntables par cette dernière sous certaines conditions  
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 2024 (avenants en date du 19/03/21) ou à l'initiative de Guillemot Brothers Ltd, par anticipation

(5) En ce incluses au 31/03/21 : 394 AGAP dépourvues de droit de vote (Cf. 4.2.3.3)

(6) Donations d'actions Ubisoft par Claude Guillemot à ses trois enfants et son épouse le 20/02/23

(7) Le concert familial, composé des sociétés Guillemot Brothers Ltd, Guillemot Corporation SA et de la famille Guillemot, détient 8 648 532 actions ayant un droit de vote double au 31/03/23

(8) Accord d'investissement conclu le 20/03/18 avec Tencent Mobility Limited (avis AMF n° 218C0646) auquel il a été mis fin le 06/09/22<sup>(9)</sup>

(9) 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)

(10) 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 2023

	Capital		DV bruts <sup>(1)</sup>		DV nets <sup>(2)</sup>	
	Nombre de titres	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>Guillemot Brothers Ltd</b>	17 086 198	13,612 %	23 536 031	17,251 %	23 536 031	17,304 %
<b>Yves Guillemot</b>	728 084	0,580 %	1 444 834	1,059 %	1 444 834	1,062 %
<b>Claude Guillemot</b>	252 234	0,201 %	500 794	0,367 %	500 794	0,368 %
<b>Michel Guillemot</b>	242 784	0,193 %	481 894	0,353 %	481 894	0,354 %
<b>Gérard Guillemot</b>	199 660	0,159 %	399 136	0,293 %	399 136	0,293 %
<b>Christian Guillemot</b>	68 493	0,055 %	136 551	0,100 %	136 551	0,100 %
<b>Autres membres Famille Guillemot</b>	287 628	0,229 %	570 499	0,418 %	570 499	0,419 %
<b>Guillemot Corporation SA</b>	443 874	0,354 %	887 748	0,651 %	887 748	0,653 %
<b>CONCERT FAMILIAL</b>	<b>19 308 955</b>	<b>15,383 %</b>	<b>27 957 487</b>	<b>20,492 %</b>	<b>27 957 487</b>	<b>20,555 %</b>
<b>Tencent Mobility Limited</b>	12 539 493	9,990 %	12 539 493	9,191 %	12 539 493	9,219 %
<b>CONCERT</b>	<b>31 848 448</b>	<b>25,373 %</b>	<b>40 496 980</b>	<b>29,684 %</b>	<b>40 496 980</b>	<b>29,774 %</b>
<b>Ubisoft Entertainment SA</b>	415 335	0,331 %	415 335	0,304 %	0	—
<b>Salariés <sup>(3)</sup></b>	4 084 732	3,254 %	4 634 250	3,397 %	4 634 250	3,407 %
<b>Public</b>	89 171 937	71,042 %	90 882 688	66,615 %	90 882 688	66,819 %
<b>TOTAL</b>	<b>125 520 452</b>	<b>100 %</b>	<b>136 429 253</b>	<b>100 %</b>	<b>136 013 918</b>	<b>100 %</b>

(1) Nombre de droits de vote « bruts » ou « théoriques » servant de base au calcul pour les franchissements de seuils

(2) Nombre de droits de vote « nets » ou « exerçables en assemblée générale »

(3) Actions détenues par les salariés via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) (Cf. 7.3.2)

## 7.3.3.3 Accord(s) d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société

Les principales clauses de l'accord conclu le 6 septembre 2022 entre la Société, le concert familial et Tencent Mobility Limited (« **Tencent** ») telles que ci-après rappelées, ont été publiées sur le site de l'AMF (avis n° 222C2192 du 12 septembre 2022) en application des dispositions de l'article L. 233-11 du Code de commerce :

**Absence de restriction en cas d'offre publique** : les membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA, et Guillemot Brothers Ltd peuvent librement céder les titres de la Société (les « **Titres Ubisoft** ») à tout tiers en cas de dépôt d'une offre publique visant les titres de la Société.

**Absence de restriction aux opérations sur le capital** : aucune restriction aux opérations sur le capital de la Société (en ce compris toute augmentation de capital) n'est prévue dans le cadre de l'accord.

**Période d'inaliénabilité** : Tencent s'est engagée à ne pas céder ses Titres Ubisoft pendant une durée de 5 ans, hormis transferts à un « affilié ».

**Droit de premier refus** : à l'issue de la période d'inaliénabilité, et jusqu'à l'échéance de l'accord, tout projet de cession par Tencent de ses Titres Ubisoft à un tiers identifié sera soumis à un droit de premier refus au bénéfice des membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA et Guillemot Brothers Ltd (avec faculté de substitution).

En vertu de cet accord et en application des dispositions de l'article L. 233-10 du Code de commerce, le concert familial et Tencent sont réputés agir de concert vis-à-vis de la Société.

7.3.3.4 Actionnaire(s) détenant plus de 5 % du capital social au 16 mai 2023 <sup>(1)</sup>

Actionnaire	% capital <sup>(2)</sup>	% droits de vote bruts <sup>(2) (3)</sup>	% droits de vote nets <sup>(2) (4)</sup>
Tencent Mobility Limited <sup>(5)</sup>	9,99 %	9,19 %	9,22 %
FIL Limited <sup>(6)</sup>	7,93 %	7,30 %	7,32 %
The Capital Group Companies, Inc. <sup>(7)</sup>	5,47 %	5,04 %	5,05 %

(1) Informations données sur la base des déclarations faites à l'AMF ci-après récapitulées, et/ou 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 2023

(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) FIL Limited est une société holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, communément dénommée Fidelity Investments

(7) Agissant en qualité d'« Investment Adviser » pour le compte de fonds. The Capital Group Companies, Inc. agrège notamment les positions détenues par Capital Research and Management Company (CRMC) et Capital Group International Inc (CGI)

## 7.3.3.5 Franchissements de seuils légaux

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 et jusqu'au 16 mai 2023 (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
BlackRock Inc.	5 %	Capital	À la baisse	02/12/22	28/10/22 - 16/11/22 - 18/11/22
			À la hausse	01/12/22	27/10/22 - 15/11/22 - 17/11/22
Fil Limited <sup>(1)</sup>	5 %	Capital et droits de vote	À la hausse	12/01/23	—
Fidelity Investments Canada ULC <sup>(2)</sup>	5 %	Capital	À la baisse	27/02/23	—
			À la hausse	19/01/23	—
The Capital Group Companies, Inc. <sup>(3)</sup>	5 %	Capital	À la baisse	29/07/22	—
			À la hausse	17/03/23	05/05/22
			À la baisse	18/07/22	—
			À la hausse	25/04/23	29/06/22
Tencent Mobility Limited <sup>(4)</sup>	5 %	Capital	À la hausse	21/09/22	—
			Droits de vote	26/09/22	—
Concert (concert familial Guillemot et Tencent Mobility Limited <sup>(4)</sup> )	5 %	Capital	À la hausse	14/09/22	06/09/22
	10 % <sup>(5)</sup>			—	
	15 % <sup>(5)</sup>	Droits de vote	À la hausse	06/09/22	—
	20 % <sup>(5)</sup>			—	
	25 % <sup>(5)</sup>	Capital	À la hausse	20/12/22	—
	25 % <sup>(5)</sup>			À la baisse	08/09/22
Crédit Agricole Corporate Investment Bank (CACIB) <sup>(6) (7)</sup>	10 % <sup>(8)</sup>	Capital	À la hausse	22/09/22	—
			À la hausse	24/03/23	—
			À la hausse	21/04/23	22/09/22
			À la baisse	14/06/22	—
JP Morgan Chase & Co. <sup>(9) (10)</sup>	10 % <sup>(8)</sup>	Droits de vote	À la hausse	07/07/22	—
			À la hausse	03/10/22	11/07/22
	15 % <sup>(8)</sup>	Capital	À la hausse	31/08/22	07/07/22
			À la baisse	03/10/22	—
	10 % <sup>(8)</sup>	Droits de vote	À la hausse	23/09/22	—
			À la baisse	14/06/22	—
JP Morgan Securities plc <sup>(10)</sup>	10 % <sup>(8)</sup>	Droits de vote	À la hausse	07/07/22	—
			À la baisse	11/07/22	—
	15 % <sup>(8)</sup>	Capital	À la hausse	31/08/22	07/07/22

(1) FIL Limited est une société holding d'un groupe indépendant de sociétés, agissant pour le compte de fonds, communément dénommée Fidelity Investments

(2) Contrôlée par la société FIL Limited (Cf. <sup>(1)</sup>)

(3) Agissant en qualité d'« Investment Adviser » pour le compte de fonds. The Capital Group Companies, Inc. agrège notamment les positions détenues par Capital Research and Management Company (CRMC) et Capital Group International Inc (CGI)

(4) Contrôlée par la société Tencent Holdings Limited

(5) Déclaration(s) d'intention lors des franchissements à la hausse des seuils le 06/09/22 (10 % et 15 % en capital et en droits de vote / 20 % et 25 % en droits de vote), le 14/09/22 (20 % en capital et 25 % en droits de vote) et le 20/12/22 (25 % en capital)

(6) Contrôlée par Crédit Agricole SA

(7) Ces franchissements de seuils intègrent notamment les acquisitions ou cessions d'actions Ubisoft détenues par assimilation dans le cadre des contrats à terme prépayés conclus le 20/03/18 avec Guillemot Brothers Ltd (Cf. 7.3.3.1 – note <sup>(4)</sup>) ou Ubisoft (Cf. 7.2.4.2 – Produits dérivés). CACIB intervient en outre en tant que banque structuratrice d'offres d'actionnariat salarié du Groupe à effet levier et sécurisées, impliquant des opérations de couverture sur le marché et hors marché (achats, ventes, prêts ou emprunts d'actions, etc.) pendant toute la durée de ces opérations

(8) Déclarations d'intention lors des franchissements à la hausse des seuils (10 % et/ou 15 % en capital et/ou en droits de vote)

(9) Franchissements indirects par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle

(10) Ces franchissements de seuils intègrent notamment les acquisitions ou cessions d'actions Ubisoft détenues par assimilation dans le cadre des contrats de vente à terme conclus avec la société Guillemot Brothers Ltd les 05/09/16 et 01/09/17 (Cf. 7.3.3.1 – notes <sup>(3)</sup> et <sup>(4)</sup>)

## 7.4 LE MARCHÉ DES TITRES

### 7.4.1 ÉTABLISSEMENT ASSURANT LE SERVICE TITRES

#### UPTEVIA

Relation Actionnaires UBISOFT  
12, place des États-Unis  
CS 40083  
92549 Montrouge Cedex  
Tél. : + 33 (0) 1 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 31/03/23	125 520 452
Cours de clôture au 31/03/23 *	24,46 €
Capitalisation boursière au 31/03/23	3 070 230 255,92 €
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

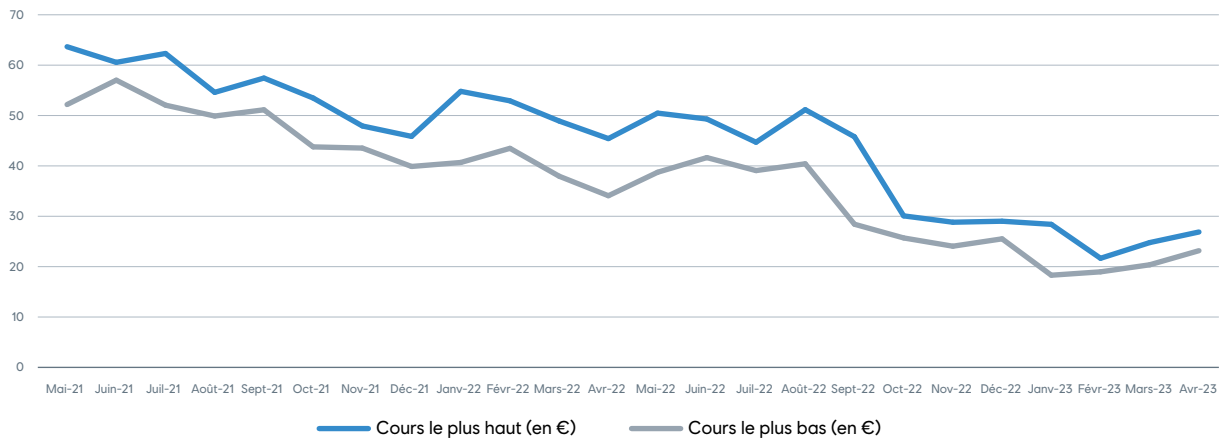
### 7.4.3 ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE SUR LES 24 DERNIERS MOIS

Mois	Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Volume échangé (en actions)
<b>2021</b>			
Mai 2021	63,42 €	51,94 €	15 224 579
Juin 2021	60,32 €	56,78 €	7 967 863
Juillet 2021	62,08 €	51,82 €	9 165 047
Août 2021	54,36 €	49,66 €	7 729 698
Septembre 2021	57,20 €	50,90 €	8 666 781
Octobre 2021	53,24 €	43,54 €	13 691 225
Novembre 2021	47,69 €	43,30 €	10 892 247
Décembre 2021	45,62 €	39,65 €	13 138 849
<b>2022</b>			
Janvier 2022	54,56 €	40,44 €	14 784 858
Février 2022	52,68 €	43,25 €	13 092 934
Mars 2022	48,67 €	37,71 €	14 999 029
Avril 2022	45,18 €	33,84 €	15 076 710
Mai 2022	50,24 €	38,50 €	15 415 505
Juin 2022	49,07 €	41,41 €	7 981 756
Juillet 2022	44,46 €	38,83 €	10 001 843
Août 2022	50,92 €	40,18 €	13 192 499
Septembre 2022	45,55 €	28,18 €	18 584 495
Octobre 2022	29,84 €	25,46 €	13 651 693
Novembre 2022	28,58 €	23,82 €	13 547 209
Décembre 2022	28,78 €	25,28 €	11 419 588
<b>2023</b>			
Janvier 2023	28,16 €	18,06 €	21 076 910
Février 2023	21,42 €	18,73 €	20 643 712
Mars 2023	24,54 €	20,13 €	19 163 211
Avril 2023	26,64 €	22,93 €	9 982 418

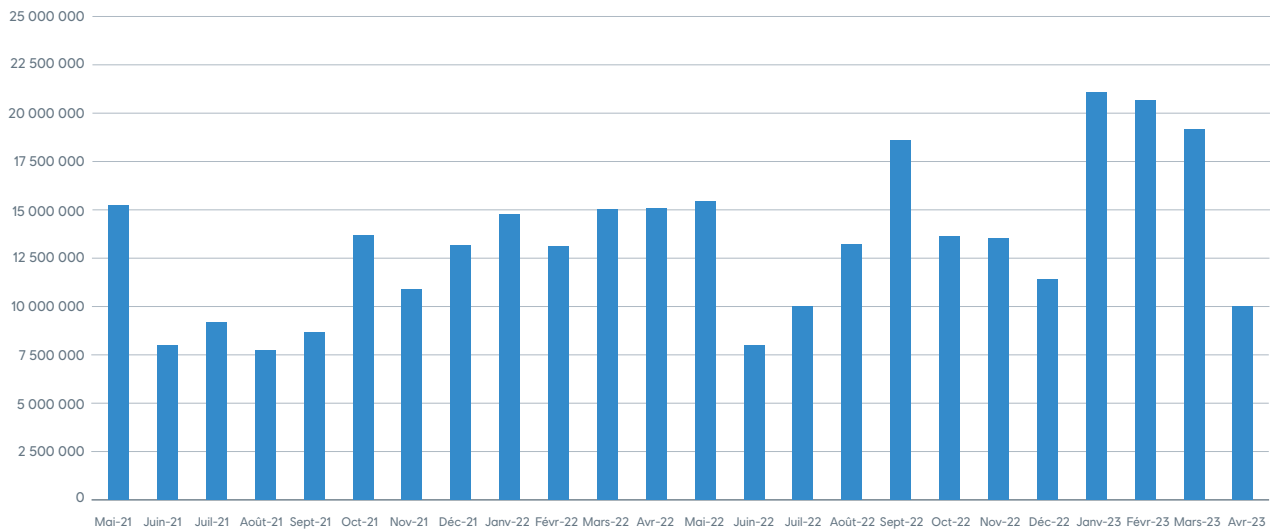
## INFORMATION SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

► Le marché des titres

## ÉVOLUTION DU COURS



## VOLUME ÉCHANGÉ (EN ACTIONS)



## 7.4.4 OCÉANE ET OBLIGATIONS

### 7.4.4.1 OCÉANES

#### OCÉANES « 2019 »

Date de l'émission	24/09/19 <sup>(1)</sup>
Montant de l'émission	499 999 897,17 €
Nombre émis	4 361 859
Conversion et/ou échange en actions ordinaires FY23	N/A
Remboursement en numéraire FY23	N/A
Valeur nominale	114,63 € (prime d'émission de 65 %)
Prix d'émission	105,25 % du pair
Prix de conversion/échange	Valeur nominale
Taux nominal – Intérêt annuel	N/A
Ratio de conversion	1 action nouvelle ou existante pour 1 OCÉANE
Date du règlement-livraison	24/09/19
Durée de l'emprunt	5 ans
Date d'échéance <sup>(2)</sup>	24/09/24
Placement <sup>(3)</sup>	En France et hors de France <sup>(4)</sup>
Cotation des OCÉANES	Marché Euronext Access™ à Paris (code ISIN FR0013448412)
Jouissance des actions sous-jacentes	Jouissance courante
OCÉANES au 31/03/23	4 361 859

(1) Délégation de compétence de l'AG du 02/07/19 (21<sup>e</sup> résolution)/Subdélégation du Conseil d'administration au Président-Directeur général le 09/09/19

(2) Remboursement anticipé possible à compter du 24/09/22 au gré de la Société sous certaines conditions (Cf. Communiqué de presse en date du 17/09/19)

(3) Au près 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 « 2022 »

Date de l'émission	15/11/22 <sup>(1)</sup>
Montant de l'émission	470 000 000 €
Nombre émis	4 700
Conversion et/ou échange en actions ordinaires FY23	N/A
Remboursement en numéraire FY23	N/A
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 <sup>(2)</sup>	15/11/28
Placement <sup>(3)</sup>	En France et hors de France <sup>(4)</sup>
Cotation des OCÉANES	Marché Euronext Access™ à Paris (code ISIN FR001400DV38)
Jouissance des actions sous-jacentes	Jouissance courante
OCÉANES au 31/03/23	4 700

(1) Délégation de compétence de l'AG du 05/07/22 (23<sup>e</sup> 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) Au près 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

**7.4.4.2 Emprunts obligataires en vigueur au 31 mars 2023**

Date	24/11/20
Durée	7 ans
Montant nominal total	600 000 000 €
Intérêt annuel	0,878 %
Nombre d'obligations	6 000
Valeur nominale	100 000 €
Code ISIN	FR0014000087
Rang	Engagements directs, inconditionnels, non subordonnés et non assortis de sûretés de la Société venant au même rang sans préférence entre elles que les autres engagements non subordonnés et non assortis de sûretés, présents ou futurs de la Société
Changement de contrôle	Clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'obligations à la demande de chaque porteur d'obligations en cas de changement de contrôle de la Société
Exigibilité anticipée	Applicable dans l'hypothèse de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction et/ou notamment de changement de situation de la Société

Le prospectus relatif à l'admission des obligations peut être consulté sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers : [www.amf-france.org](http://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, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, 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 sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les informations qui relèvent du rapport de gestion (Cf. Table de concordance présentée en page 337) présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et qu'elles décrivent les principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées. »

Fait à Saint-Mandé, le 20 juillet 2023

Monsieur Yves Guillemot,  
Président-Directeur général

#### Responsables du contrôle des comptes

Titulaires	Suppléant	Date de 1 <sup>re</sup> nomination	Prochaine échéance du mandat
<b>KPMG SA</b> représenté par <b>M. Gwenaël Chédaleux</b> 7, boulevard Albert Einstein 44300 Nantes	N/A	2003	2025
<b>MAZARS SA</b> représenté par <b>M. Julien Maulavé</b> 12, rue Anita Conti 56000 Vannes	N/A	2016	2028

Les honoraires sur l'exercice couvert du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023 sont détaillés au 6.1.2.22 (Article L. 820-3, I du Code de commerce).

## 7.5.2 INFORMATIONS INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n° 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 2022, présentés aux pages 180 à 274 du Document d'Enregistrement Universel déposé auprès de l'AMF le 14 juin 2022 sous le n° D.22-0502 ;
- les comptes consolidés et sociaux et les rapports des Commissaires aux comptes y afférents pour l'exercice clos le 31 mars 2021, présentés aux pages 196 à 304 du Document de référence déposé auprès de l'AMF le 10 juin 2021 sous le n° D.21-0540.

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](http://www.ubisoft.com)) ainsi que sur celui de l'Autorité des Marchés Financiers ([www.amf-france.org](http://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](http://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](http://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 2023-24

	<b>Date</b>
Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre	Semaine du 17 juillet 2023
Résultats semestriels	Semaine du 23 octobre 2023
Chiffre d'affaires 3 <sup>e</sup> trimestre	Semaine du 12 février 2024
Résultats annuels	Semaine du 13 mai 2024

Ces dates sont données à titre indicatif ; elles seront confirmées en cours d'année.

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023

## 8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023 310

## 8.2 PRÉSENTATION ET TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS 311

- 8.2.1 Partie ordinaire 311
- 8.2.2 Partie extraordinaire 318
- 8.2.3 Partie ordinaire et extraordinaire 331

## 8.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2023

### COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2023
2. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2023
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2023
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 2023
6. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général
7. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué
8. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué
9. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué
10. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué
11. Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général
12. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués
13. Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs
14. Nomination de Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice indépendante
15. Nomination de Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice indépendante
16. Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Corinne Fernandez-Handelsman
17. Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Belén Essioux-Trujillo
18. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

### COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

19. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société
20. 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
21. 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
22. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
23. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »)
24. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires
25. 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
26. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, 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
27. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié
28. Plafond global des augmentations de capital

### COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

29. 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 2023**, tels qu'arrêtés par le Conseil d'administration du 16 mai 2023 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 **une perte** de **348 357 046,96 €** ;
  - les **comptes consolidés** (**6.1** du **Document d'Enregistrement Universel**), par **une perte** de **494 163 019,71 €**.
- **Résolution 2** : Il est proposé d'affecter le **résultat déficitaire**, 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 2023)*

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 2023 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **une perte** de **348 357 046,96 €**, 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 2023)*

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 déficitaire de l'exercice clos le 31 mars 2023, comme suit :

<b>Résultat déficitaire</b>	<b>-348 357 046,96 €</b>
Affectation au compte <b>Report à Nouveau</b>	-348 357 046,96 €
<b>Report à Nouveau</b> antérieur	-483 896 919,50 €
<b>Solde</b> du compte <b>Report à Nouveau</b> après affectation	<b>-832 253 966,46 €</b>

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 2023)*

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 2023 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **une perte** de **494 163 020 €**, 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 d'**une nouvelle convention** autorisée par le Conseil d'administration et conclue au cours de l'**exercice** clos le **31 mars 2023**, ayant fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société conformément à l'article L. 22-10-13 du Code de commerce et dont les informations sont reprises ci-après :

**Accord-cadre conclu par la Société avec Guillemot Brothers Ltd, Guillemot Corporation SA, Tencent Mobility Limited (« Tencent ») et certains administrateurs de la Société le 6 septembre 2022 (l'« Accord-Cadre »)**

**Date du Conseil d'administration** : 21 juillet 2022

**Personnes directement et indirectement intéressées :**

- Yves Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Président-Directeur général et administrateur de la Société, Directeur général délégué de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Claude Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Président-Directeur général et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Michel Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Gérard Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Christian Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, 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 de la Société.

**Nature et objet de l'Accord-Cadre :**

L'Accord-Cadre prévoit notamment :

- l'élargissement du concert familial vis-à-vis de la Société à Tencent, le concert élargi pouvant augmenter sa participation jusqu'à 29,9 % du capital ou des droits de vote de la Société,
- 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 de la Société (hors cas de relution passive à la suite d'une réduction de capital de la Société, ou en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société),
- 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 de la Société (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.

**Motifs justifiant de l'intérêt de l'Accord-Cadre pour la Société :**

Le Conseil d'administration de la Société a considéré que l'Accord-Cadre est justifié au regard de l'intérêt social de la Société notamment en ce qu'il s'inscrit dans une opération globale permettant à Ubisoft de renforcer son actionariat de référence au service de sa stabilité et de son développement à long terme avec un acteur qui apparaît comme un partenaire-actionnaire de référence pour de nombreux leaders de l'industrie du jeu vidéo.

De plus, au regard de la convergence, actuellement observée, des plateformes et des modèles économiques, le Conseil d'administration considère que le partenariat stratégique avec Tencent, notamment pour porter certaines des franchises AAA de la Société sur mobile, sera créateur de valeur pour la Société.

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 la Société le 6 septembre 2022 fait ressortir une valeur par transparence d'Ubisoft de 80 € par action (hors valorisation des contrats dérivés).

Il est par ailleurs précisé qu'**aucune convention et/ou engagement autorisé et/ou conclu au cours d'exercices antérieurs** ne s'est poursuivi 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 ainsi que la convention nouvelle, dont il

est fait état, autorisée par le Conseil d'administration et conclue au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023, et prend acte qu'aucune convention et/ou engagement autorisé et/ou conclu au cours d'exercices antérieurs ne s'est poursuivi 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 à I de l'article L. 22-10-9 du même Code au titre de l'exercice clos le **31 mars 2023**, 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 2023** ou attribués au titre du **même exercice** en application de la **politique de rémunération** approuvée par l'Assemblée du 5 juillet 2022, 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 2023 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 2023)*

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 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Yves Guillemot, en raison de son mandat de Président-Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).



## SEPTIÈME RÉSOLUTION

*(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Claude Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2)

## HUITIÈME RÉSOLUTION

*(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Michel Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

## Résolutions 11 à 13 : Vote « Ex Ante »

### Objectif et finalité

Il est proposé, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, de soumettre au vote la **politique de rémunération**, telle que figurant au **4.2.1** du **Document d'Enregistrement Universel**, applicable :

- **Résolution 11** : au **Président-Directeur général** ;
- **Résolution 12** : aux **Directeurs généraux délégués** ; et
- **Résolution 13** : aux **administrateurs**.

## ONZIÈME 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).

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

*(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Gérard Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

## DIXIÈME RÉSOLUTION

*(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Christian Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

## DOUZIÈME 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 17

### Nomination/renouvellement d'administratrices indépendantes

#### Objectif et finalité

Dans le cadre de l'arrivée à échéance des mandats d'administrateur-rices de M. Didier Crespel, de Mme Corinne Fernandez-Handelsman et de Mme Belén Essioux-Trujillo ainsi que de la démission de Mme Florence Naviner, avec effet à l'issue de l'Assemblée générale, 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, avec l'appui d'un cabinet de renommée internationale, par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et de ses recommandations en la matière, de :

■ nommer en qualité d'**administratrices indépendantes**, pour une durée de **trois années** :

- **Résolution 14** : Mme Katherine Hays ; et
- **Résolution 15** : Mme Olfa Zorgati ;

dont les profils répondent aux caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du **processus de sélection** ci-avant visé.

Leur **biographie respective** figure au **4.1.1.4** du **Document d'Enregistrement Universel**.

■ renouveler en qualité d'**administratrices indépendantes** :

- **Résolution 16** : Mme Corinne Fernandez-Handelsman pour une durée de **deux années** ; et
- **Résolution 17** : Mme Belén Essioux-Trujillo pour une durée de **quatre années**.

Leur **biographie respective** figure au **4.1.1.2.2** du **Document d'Enregistrement Universel**.

Si l'Assemblée approuve ces propositions, le taux de **femmes/administratrices indépendantes** sera de **54,54 %**.

Ces **nominations** et **renouvellements** permettront au **Conseil d'administration** de bénéficier de **compétences** et **expertises** en lien avec la **stratégie du groupe Ubisoft**.

Katherine Hays	Olfa Zorgati	Corinne Fernandez-Handelsman	Belén Essioux-Trujillo
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compétences financières, en particulier en matière de fusions et acquisitions et bonnes compétences stratégiques</li> <li>■ Grande expérience du secteur de l'Entertainment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Compétences financières, en particulier en matière de fusions et acquisitions</li> <li>■ Solide expérience en Tech à la fois dans des entreprises cotées en bourse et dans des structures plus agiles et en pleine croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluation, recrutement et accompagnement des talents</li> <li>■ Management d'un réseau international de chasseurs de têtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Expérience au sein de grands groupes internationaux</li> <li>■ Gestion des ressources humaines</li> <li>■ Processus de transformation des organisations</li> </ul>

## QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Mme Katherine Hays 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 Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice pour une durée de trois 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 2026.

## QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Mme Olfa Zorgati 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 Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice pour une durée de trois 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 2026.

**SEIZIÈME RÉSOLUTION***(Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Corinne Fernandez-Handelsman)*

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 de Mme Corinne Fernandez-Handelsman arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat 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 2025.

**DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION***(Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Belén Essioux-Trujillo)*

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 de Mme Belén Essioux-Trujillo 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 2027.

**RÉSOLUTION 18****Programme de rachat d'actions****Objectif et finalité**

■ **Résolution 18** : 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 18** et le **descriptif du programme de rachat** figure au **7.2.4.4** du **Document d'Enregistrement Universel**. Parmi ces objectifs figure l'**annulation d'actions auto-détenues** par la Société objet de la résolution 19.

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 2023**, la Société détenait **415 335 actions**, soit **0,33 %** de son **capital social**, affectées à l'objectif de couverture des plans d'actionnariat salarié.

- **Plafond** : 10 % du capital social à la date du rachat.
- **Prix maximum de rachat** : **120 €** par action (hors frais d'acquisition).
- **Budget maximum indicatif** (sur la base du capital social et des actions détenues en propre au 30 avril 2023) : **1 456 405 200 €** correspondant à **12 136 710** actions.
- **Durée de l'autorisation** : **18 mois**.

**DIX-HUITIÈME 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 dix-neuvième résolution par l'Assemblée générale extraordinaire,
  - mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être admise par la loi ou l'AMF postérieurement à la présente Assemblée et plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;
3. décide que :
- le prix unitaire maximal d'achat autorisé, hors frais, ne pourra excéder 120 €, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves suivie de l'attribution et la création d'actions gratuites et/ou de division ou regroupement des actions, le prix unitaire maximal d'achat et le montant maximum du programme seront ajustés en conséquence – ainsi à titre indicatif, sur la base du capital social au 30 avril 2023 composé de 125 520 452 actions, déduction faite de 415 335 actions auto-détenues par la Société à cette date, un nombre maximum de 12 136 710 actions représentant un montant maximum de 1 456 405 200 €,
  - 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 19

#### Annulation d'actions auto-détenues

##### Objectif et finalité

■ **Résolution 19** : Comme conséquence de la **résolution qui précède**, il est proposé de **renouveler l'autorisation** donnée au **Conseil d'administration**, aux fins d'**annuler** tout ou partie des **actions auto-détenues** par la Société **par voie de réduction de son capital**, dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

- **Plafond** : **10 % du capital** par période de **24 mois**.
- **Durée** de l'autorisation : **18 mois**.

### DIX-NEUVIÈME 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 20 À 24

#### Autorisations financières

Il est proposé de **renouveler** les **délégations** dites « **financières** » consenties au **Conseil d'administration** par l'Assemblée du 5 juillet 2022 – 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 2023 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).

<b>R. 20</b>	par <b>incorporation</b> de réserves, bénéfices ou primes	<b>10 000 000 €</b>	
<b>R. 21</b>	avec <b>maintien</b> du DPS <sup>(1)</sup>	<b>2 400 000 €</b> soit environ <b>25 %</b> du K <sup>(4)</sup>	<b>Plafond commun</b> <b>R. 28</b> Plafond nominal <b>3 500 000 €</b> soit environ <b>36 %</b> du K <sup>(4)</sup> y inclus <b>R. 25</b> à <b>R. 27</b> (actionnariat salarié)
<b>R. 22</b>	avec <b>suppression</b> du DPS <sup>(1)</sup>	<b>950 000 €</b> soit environ <b>10 %</b> du K <sup>(4)</sup>	
<b>R. 23</b>	Offre au public <sup>(2)</sup> Offre au public (L. 411-2 1° CMF) <sup>(3)</sup>		
<b>R. 24</b>	rémunération par apports en nature <sup>(1)</sup>	<b>10 % max</b> du K <sup>(4)</sup>	

(1) Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ne peut être supérieur à 1 000 000 000 €

(2) Offres non visées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier avec faculté d'octroyer un délai de priorité aux actionnaires

(3) Offres exclusivement adressées à un cercle restreint d'investisseurs agissant pour compte propre ou à des investisseurs qualifiés (anciennement « placement privé »)

(4) Capital social au 30 avril 2023 : 9 727 835,03 €

## Résolution 20 : Augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

### Objectif et finalité

- **Résolution 20** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société par **incorporation de réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise**.
  - **Plafond** : **10 000 000 € (plafond distinct et autonome** se justifiant par la **nature** des incorporations (soit par attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par augmentation du nominal des actions existantes)), c'est-à-dire **sans dilution pour les actionnaires et sans modification du volume des fonds propres de la Société**.
  - **Durée** de l'autorisation : **26 mois**.

## VINGTIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)*

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise, à réaliser par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou sous forme d'attribution d'actions gratuites ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que :
  - le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 000 000 €,
  - le plafond de la présente délégation est autonome et distinct du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de période d'offre ;
4. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
  - fixer les conditions d'émission, le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
  - fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté,
  - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation de la valeur nominale portera effet,
  - décider, le cas échéant et conformément aux dispositions des articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus – les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai et les conditions prévus par la loi et la réglementation applicables,
  - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
  - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
  - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

La présente délégation est octroyée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.



## Résolution 21 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du DPS

### Objectif et finalité

■ **Résolution 21** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société **avec maintien du DPS**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft ou de l'une de ses filiales.

Tel qu'indiqué ci-avant, **cette résolution permettrait** à la Société **de lever**, si nécessaire, **des fonds** en **sollicitant l'ensemble des actionnaires** afin de **disposer des moyens nécessaires** au **développement de la Société** et du **Groupe**.

Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un **DPS** à titre **irréductible** et, si le Conseil le décide, à titre **réductible**, aux Actions Ubisoft et aux Valeurs Mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

• **Plafonds :**

- **Augmentation de capital : 2 400 000 €** s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution 28) ;
- **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 21 à 24).

• **Durée : 26 mois.**

## VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2 et L. 225-132 à L. 225-134 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 400 000 € (ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 000 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente Assemblée ;

3. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible et que le Conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;

4. décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public sur le marché français ou à l'étranger tout ou partie des titres non souscrits ;

5. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription mais également par attribution gratuite aux titulaires d'actions de la Société, étant précisé que le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus ;



6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
8. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
  - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, notamment, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
  - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements
- (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
  - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
  - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.
- La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Résolutions 22 et 23 : 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 22 :

- 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 **remunération 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 23 :

- offres **exclusivement** adressées à un **cercle restreint d'investisseurs** agissant pour compte propre ou à des **investisseurs qualifiés** (anciennement « **placement privé** »).

#### ■ Résolutions 22 et 23 :

- **Décote** : **10 %** (décote maximale autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces résolutions) ;
- **Plafonds** :
  - **Augmentation de capital** : **950 000 €** – plafond commun (résolutions **22** et **23**) s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution **28**) ;
  - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital** : **1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions **21** à **24**).
- **Durée** : **26 mois**.

## VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en application de la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée ;

3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 950 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3° alinéa du 2. de la vingt-et-unième 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<sup>er</sup> et R. 225-131 du Code de Commerce, de conférer aux actionnaires pour tout ou partie de l'émission, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera ;

5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;

8. prend acte du fait que :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation (soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et
- le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :

- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
- fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
- décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

- à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission, notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »))*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offre au public répondant aux conditions visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :
  - d'actions ordinaires de la Société, et/ou
  - de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres au public décidées en application de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
  - le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 950 000 € (ou sa contrevalet en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
  - en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation par une offre au public visée au 1<sup>o</sup> de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourront pas excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision du Conseil d'administration d'utiliser la présente délégation,
  - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3<sup>e</sup> alinéa du 2. de la vingt-et-unième résolution sur lequel il s'imputera ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation ;
  5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
  6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
  7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
  8. prend acte du fait que :
    - le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation (soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et
    - le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa précédent ;
  9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
    - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
    - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
    - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
    - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
    - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## Résolution 24 : Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital

### Objectif et finalité

- **Résolution 24** : 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 22).

- **Plafonds** :

- **Augmentation de capital** : 10 % du capital - plafond commun de 950 000 € (résolutions 22, 23 et 24) s'imputant sur le plafond global de 3 500 000 € (résolution 28) ;
- **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital** : 1 000 000 000 € - plafond commun (résolutions 21 à 24).

- **Durée** : 26 mois.

## VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 22-10-53 du Code de commerce :

- 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<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> 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) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,
  - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3<sup>e</sup> alinéa du 2. de la vingt-et-unième résolution sur lequel il s'imputera ;
- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
  - fixer la nature et le nombre des actions et/ou des valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ; statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> 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 25 À 27

## Actionnariat salarié

Les résolutions **25**, **26** et **27** 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 25** : aux adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe ;
- **Résolution 26** : 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 27** : 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 **25**, **26** et **27**) s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution **28**).
  - **Durée** : **26 mois** (résolution **25**) et **18 mois** (résolutions **26** et **27**).
  - **Date de prise d'effet** : à l'issue de l'**opération d'actionnariat salarié en cours** (« **MMO 2023** ») en vertu des **résolutions de même nature** approuvées par l'**Assemblée générale mixte du 5 juillet 2022** (résolutions **25**, **26** et **27**).

## VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe)*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et aux articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou Groupe de la Société et/ou des sociétés incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le Conseil d'administration pourra procéder au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus à l'attribution à titre gratuit d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires, à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée au paragraphe 5. ci-dessus et/ou à titre d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites prévues aux articles L. 3332-21 et L. 3332-11 du Code du travail ;
3. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital social, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application des vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions ou valeurs mobilières émises sera déterminé dans les conditions définies aux articles L. 3332-18 à L. 3332-23 du Code du travail ;
5. décide de fixer la décote maximum offerte dans le cadre d'un plan d'épargne à **15 %** de la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;

6. décide de supprimer, au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ; lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-avant visés d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit aux dites actions ou valeurs mobilières y compris à la partie des réserves, bénéfiques ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
7. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. prend acte que chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les bénéficiaires mentionnés ci-dessus, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionariat salarié de la Société ;
9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment de :
- arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission,
  - décider si les actions pourront être souscrites directement par les adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne ou par l'intermédiaire de FCPE ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
  - déterminer les sociétés et les bénéficiaires concernés,
  - le cas échéant, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires pour souscrire aux actions ou valeurs mobilières nouvelles à émettre dans le cadre des augmentations de capital objet de la présente résolution,
  - fixer les montants de ces émissions et arrêter les prix de souscription dans les limites fixées dans la présente résolution, les conditions et modalités des émissions d'actions ou de valeurs mobilières qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment leur date de jouissance, les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que autres conditions et modalités de leur libération et de leur livraison,
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
  - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment, soit de choisir de substituer totalement ou partiellement l'attribution gratuite de ces actions ou valeurs mobilières à la décote prévue ci-dessus, soit d'imputer la contrevaletur de ces actions ou valeurs mobilières de la Société sur le montant de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
  - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
  - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la livraison, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.
- La présente délégation, d'une durée de vingt-six mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionariat salarié en cours mise en œuvre dans le cadre de la vingt-cinquième résolution de l'Assemblée générale du 5 juillet 2022 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.



## VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, 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-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il fixera la date d'ouverture des souscriptions, selon l'une des deux modalités suivantes, au choix du Conseil d'administration :
  - prix de souscription égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %**, ou
  - prix de souscription égal au cours de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminué d'une décote maximale de **15 %** ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de réserver le droit d'y souscrire aux salariés et/ou mandataires sociaux de sociétés du groupe Ubisoft liées à la Société dans les conditions de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ayant leur siège social hors de France ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un FCPE et que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ;
5. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
6. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
  - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution, ainsi que les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner parmi les pays dans lesquels la Société dispose de filiales, les filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
  - arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories susvisées et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
  - arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 3. de la présente résolution,
  - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
  - fixer le cas échéant une période de conservation obligatoire des actions et la date de jouissance des actions à émettre,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
  - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
  - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours mise en œuvre dans le cadre de la vingt-sixième résolution de l'Assemblée générale du 5 juillet 2022 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## VINGT-SEPTIÈME RÉOLUTION

*(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée 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, des difficultés ou incertitudes juridiques et/ou fiscales pourraient rendre difficile la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié structurées par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et qu'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-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %** ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;
5. décide de supprimer, au profit de la catégorie des bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
6. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
7. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
  - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, ainsi que le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution,
  - arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
  - arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 4. de la présente résolution,
  - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
  - fixer la date de jouissance des actions à émettre,
  - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
  - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
  - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
  - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours mise en œuvre dans le cadre de la vingt-septième résolution de l'Assemblée générale du 5 juillet 2022 et privera d'effet à compter de cette même date pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

## RÉSOLUTION 28

## Plafond global des augmentations de capital social

## Objectif et finalité

- **Résolution 28** : Il est proposé de **fixer** le **montant global cumulé** des **augmentations de capital** susceptibles de résulter de l'utilisation des résolutions **21** à **27** à un montant nominal de **3 500 000 €** (plafond global), correspondant à environ **36 %** du capital au 30 avril 2023, dont un maximum de **950 000 €** (soit environ **10 %** du capital au 30 avril 2023) pour les augmentations de capital **sans DPS** réalisées en vertu des résolutions **22, 23** et **24**.

## VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Plafond global des augmentations de capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, fixe, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, le plafond global des augmentations de capital qui pourraient résulter, immédiatement ou à terme, de l'ensemble des émissions réalisées en vertu des délégations prévues par les vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions de la présente Assemblée, et sur le fondement d'émissions autorisées par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder durant la validité de la présente résolution, à un montant nominal maximal de 3 500 000 €, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera le montant nominal maximal des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres dont la capitalisation serait admise, réalisées en vertu de la vingtième résolution de la présente Assemblée, sous réserve de son adoption par l'Assemblée et sur le fondement d'émissions autorisées par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder durant la validité de la présente résolution, et étant rappelé que dans la limite de ce plafond global :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, avec **maintien** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vertu de la **vingt-et-unième résolution** de la présente Assemblée, ne pourra excéder **2 400 000 €** ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, avec **suppression** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vertu des **vingt-deuxième** et **vingt-troisième résolutions** de la présente Assemblée, ne pourra excéder **950 000 €** ;

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vue de rémunérer des **apports en nature consentis à la Société**, en vertu de la **vingt-quatrième résolution** de la présente Assemblée, ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société – étant précisé que ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des **vingt-deuxième, vingt-troisième** et **vingt-quatrième résolutions** de la présente Assemblée ne pouvant excéder **950 000 €** ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, avec **suppression** du droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne en vertu de la **vingt-cinquième résolution**, réservées (ii) aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne en vertu de la **vingt-sixième résolution** et (iii) à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié objet de la **vingt-septième résolution**, ne pourra excéder **2 %** du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Étant précisé que :

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de l'ensemble des délégations soumises à la présente Assemblée ne pourra excéder **1 000 000 000 €** ; et
- les montants visés ci-dessus ne tiennent pas compte du montant nominal des titres de capital à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

## 8.2.3 Partie ordinaire et extraordinaire

### RÉSOLUTION 29

#### Pouvoirs

##### Objectif et finalité

- **Résolution 29** : 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**.

#### VINGT-NEUVIÈME 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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9



# TABLES DE CONCORDANCE, REPORTING SASB ET TAXONOMIE EUROPÉENNE

TABLE DE CONCORDANCE  
DU DOCUMENT  
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 334

TABLE DE CONCORDANCE  
DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 336

TABLE DE CONCORDANCE  
DU RAPPORT DE GESTION 337

TABLE DE CONCORDANCE DE LA  
DÉCLARATION DE PERFORMANCE  
EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF) 338

TABLE DE CONCORDANCE DU  
RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT  
D'ENTREPRISE 340

TABLE DE CONCORDANCE  
DES TABLEAUX AMF  
SUR LA RÉMUNÉRATION DES  
MANDATAIRES SOCIAUX 341

REPORTING SASB 342

TABLEAU DES ODD 345

TABLEAU DES RISQUES 349

APPLICATION DE LA TAXONOMIE  
EUROPÉENNE AUX ACTIVITÉS  
D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA 353



## 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 5 janvier 2022 (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 2022-23	
	Parties	Pages
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE</b>		
1.1 Identité de la personne responsable de l'information	7.5.1	307
1.2 Déclaration de la personne responsable de l'information	7.5.1	307
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
<b>2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>7.5.1</b>	<b>307</b>
<b>3. FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>3.1</b>	<b>26</b>
<b>4. INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ</b>		
4.1 Raison sociale et nom commercial	7.1.1	290
4.2 Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	7.1.1	290
4.3 Date de constitution et durée de vie	7.1.1	290
4.4 Siège social (établissement principal), forme juridique, législation applicable, pays de constitution, direction générale (lieu d'exercice), site internet	7.1.1	290
<b>5. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>		
5.1 Principales activités	2.1 et 2.4.2	10 et 17
5.2 Principaux marchés	1 et 3.1.1	5 et 27
5.3 Événements importants dans le développement des activités	2.2 et 2.3	14 et 15
5.4 Stratégie et objectifs	2.1 et 2.7	10 et 24
5.5 Dépendance éventuelle à l'égard de brevets, de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers, de nouveaux procédés de fabrication	3.1.1	27
5.6 Éléments fondateurs de la position concurrentielle	2.1 et 3.1.1	10 et 27
5.7 Investissements	2.5.2	19
<b>6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>		
6.1 Description sommaire et place dans le Groupe/Organigramme	2.4	17
6.2 Liste des filiales importantes	2.4	17
<b>7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>		
7.1 Situation financière	2.6.3	23
7.2 Résultats d'exploitation	2.6.2	22
<b>8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>		
8.1 Informations sur les capitaux	2.5.3, 2.6.2 et 6.1.2.19	20, 22 et 240
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 2022-23	
	Parties	Pages
<b>9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b>	<b>3.1.3</b>	<b>35</b>
<b>10. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>2.1 et 2.7</b>	<b>10 et 24</b>
<b>11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>2.7</b>	<b>24</b>
<b>12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>		
12.1 Membres des organes d'administration et de direction	4.1.1.1, 4.1.1.2 et 4.1.2.3.5	47, 50 et 83
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	4.1.2.3.5	83
<b>13. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>		
13.1 Rémunération versée et avantages en nature octroyés	4.2.2	107
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	204
<b>14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels et durée des fonctions	4.1.1.2	50
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction à la Société ou l'une de ses filiales	4.1.2.3.5	83
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 92
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur	4.1 et 4.1.2.1	46 et 71
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	4.1.1.4 et 4.1.2.3.4	67 et 81
<b>15. SALARIÉS</b>		
15.1 Nombre de salariés	5.3.2.2	144
15.2 Participations au capital social et options de souscription et/ou d'achat d'actions	4.1.1.2, 4.2.3.3 et 5.3.2.4	50, 119 et 146
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital social de la Société	5.3.2.4 et 7.3.2	146 et 299
<b>16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.3.3.4	301
16.2 Existence de droits de vote différents	7.1.1 et 7.1.2	290 et 293
16.3 Contrôle de l'émetteur	7.3.3.2	301
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	293 et 301
<b>17. TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES</b>	<b>4.1.2.3.5, 6.1.2.16 note 34 et 6.3.2.10 note 31</b>	<b>83, 227 et 277</b>
<b>18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>		
18.1 Informations financières historiques	6 et 7.5.2	187 et 308
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	245, 280 et 308
18.4 Informations financières pro forma		N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	6.6 et 7.1.1	288 et 290
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	3.1.3	35
18.7 Changement significatif de la situation financière	2.3.2 et 6.1.2.2.1	16 et 243
<b>19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>		
19.1 Capital social	7.2, 7.3 et 7.4.4	294, 299 et 305
19.2 Acte constitutif et statuts	7.1.1	290
<b>20. CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>7.3.3.3</b>	<b>301</b>
<b>21. DOCUMENTS DISPONIBLES</b>	<b>7.5.3</b>	<b>308</b>

## 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 2022-23	
	Parties	Pages
Comptes annuels de la Société	6.3	251
Comptes consolidés du Groupe	6.1	188
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	6.4	280
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	245
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 <sup>nd</sup> du Code de commerce	Cf. Table de concordance Rapport de gestion	337
Attestation de la personne assumant la responsabilité des informations contenues dans le Document d'Enregistrement Universel	7.5.1	307

## 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 FY23, tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de la Société le 16 mai 2023, conformément aux articles L. 225-100 et suivants, L. 22-10-35 et suivants, L. 232-1 et suivants, L. 233-6 et suivants et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2022-23	
	Parties	Pages
<b>ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE</b>		
Situation, activité et résultats de la Société et du Groupe au cours de l'exercice écoulé	1, 2.1, 2.3 et 2.6	5, 10, 15 et 21
Résultats des filiales et des sociétés contrôlées par branche d'activité	2.4.2 et 6.3.2.11	17 et 278
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe durant l'exercice écoulé	2.6.2 et 2.6.3	22 et 23
Indicateurs clés de performance de nature financière et non financière	2.6.1 et 5	21 et 129
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	2.1 et 2.7	10 et 24
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport de gestion	2.3.2 et 6.1.2.21	16 et 243
Description des principaux risques et incertitudes	3.1	26
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	5.5 et 5.6	160 et 174
Activités en matière de recherche et développement	2.5.1	19
Succursales existantes	2.4.3	18
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	3.2.4	42
Politique de gestion des risques financiers et utilisation d'instruments financiers	6.1.2.8 note 5, 6.1.2.17 et 6.1.2.18	199, 228 et 236
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles		N/A
<b>AUTRES INFORMATIONS DE NATURE COMPTABLE ET/OU FISCALE</b>		
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	288
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	6.6	288
Délai de paiement des dettes fournisseurs et règlement des créances clients	6.3.2.2 note 5 et 6.3.2.3 note 12	256 et 259
<b>CAPITAL SOCIAL ET ACTIONNARIAT</b>		
Structure et évolution du capital social	7.2 et 7.3.1	294 et 299
Composition de l'actionariat et modifications intervenues au cours de l'exercice	7.3.3	300
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	5.3.2.4 et 7.3.2	146 et 299
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	296
Franchissements de seuils légaux déclarés à la Société	7.3.3.5	302
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	85
Ajustement en cas d'émission de titres donnant accès au capital		N/A
<b>INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES (RSE)</b>		
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	Cf. Table de concordance DPEF	338
Plan de vigilance	5.6.1	174
<b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>		
Rapport sur le gouvernement d'entreprise	Cf. Table de concordance Rapport sur le gouvernement d'entreprise	340

## TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)

Le présent Document d'Enregistrement Universel intègre toutes les informations qui constituent la Déclaration consolidée de performance extra-financière conformément aux dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et suivants, L. 22-10-36 et R. 22-10-29 du Code de commerce.

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2022-23	
	Parties	Pages
Modèle d'affaires	2.1	10
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société et du Groupe	3.1.1, 5.1.4, 5.2.1, 5.3.1, 5.4.1, 5.5.1 et 5.6.1	27, 137, 142, 160 et 176
Description des politiques appliquées par la Société ou le Groupe pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	3.2, 5.2.1, 5.3.1, 5.4.1, 5.5.1 et 5.6.1	38, 137, 153, 160 et 174
Résultats des politiques incluant des indicateurs clés de performance	5.2, 5.3, 5.4, 5.5 et 5.6	142, 153 et 160
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>		
<b>Emploi</b>		
Effectif total et répartition des salariés	5.3.2	144
■ Par sexe	5.3.2	144
■ Par âge	5.3.2	144
■ Par zone géographique	5.3.3	150
Embauches et licenciements	5.3.2	144
Rémunérations et leur évolution	5.3.2	144
<b>Organisation de travail</b>		
Absentéisme	5.3.3	150
<b>Santé et sécurité</b>		
Conditions de santé et de sécurité au travail	5.3.3	148
Accidents du travail, notamment fréquence et gravité, et maladies professionnelles	5.3.3	148
<b>Relations sociales</b>		
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	5.3.4	152
Bilan des accords collectifs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail	5.3.4	152
<b>Formation</b>		
Politiques mises en œuvre en matière de formation	5.3.2	147
Nombre total d'heures de formation	5.3.2	147
<b>Égalité de traitement</b>		
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	5.3.3	148
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	5.3.3	148
Politique de lutte contre les discriminations	5.3.3	148

Informations requises par les dispositions légales et réglementaires	Document d'Enregistrement Universel 2022-23	
	Parties	Pages
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>		
<b>Économie circulaire</b>		
Prévention et gestion des déchets	5.5.3	161
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	5.5.3	161
Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	5.7	180
Utilisation durable des ressources		
La consommation en matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	5.5.3	161
La consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	5.5.3	161
<b>Changement climatique</b>		
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	5.5.3	161
Adaptation aux conséquences du changement climatique	5.5.3 et 5.5.4	161 et 168
<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>		
<b>Engagements sociétaux en faveur du développement durable</b>		
Impact de l'activité de la Société en matière d'emploi et de développement local	5.4.4	155
Impact de l'activité de la Société sur les populations riveraines ou locales	5.4.4	155
Relations entretenues avec les parties prenantes de la Société et les modalités du dialogue avec celles-ci	5.1.3	132
Actions de partenariat ou de mécénat	5.4	153
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>		
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	5.6.2	178
Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	5.6.2	178
<b>Loyauté des pratiques</b>		
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	5.2.3	139
<b>LUTTE CONTRE LA CORRUPTION</b>		
Actions engagées pour prévenir la corruption	3.2.2 et 5.6.1	37 et 174
<b>LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE</b>		
	<b>5.6.3</b>	<b>178</b>
<b>ACTIONS EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME</b>		
<b>Promotion des stipulations de l'Organisation internationale du travail</b>		
■ au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	5.3.4.1	152
■ à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	5.3.3.2 et 5.3.3.3	148 et 150
■ à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	5.6.1	174
■ à l'abolition effective du travail des enfants	5.6.1	174
<b>Autres actions engagées en faveur des droits humains</b>	<b>5.1</b>	<b>133</b>

## 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 2022-23	
	Parties	Pages
Politique de rémunération des mandataires sociaux (vote « <i>Ex Ante</i> »)	4.2.1	95
Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux (vote « <i>Ex Post</i> »)	4.2.2	107
Ratios d'équité entre le niveau de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés (vote « <i>Ex Post</i> »)	4.2.2.1.3	110
Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social	4.1.1.2.2	51
Conventions intervenues entre (i) un mandataire social ou un actionnaire significatif et (ii) une société contrôlée	4.1.2.3.5	83
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital	7.2.3	295
Modalité d'exercice de la Direction générale	4.1.2.2.1	73
Composition du Conseil d'administration	4.1.1.1 et 4.1.1.2.1	47 et 50
Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	4.1.2.3.6	85
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration	4.1.2.3.3	78
Représentation équilibrée des femmes et des hommes	4.1.2.2.3 et 5.3.2.2	74 et 144
Limitation apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.2.1	73
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « Appliquer ou expliquer »	4.1.2.1	71
Assemblée générale et modalités de participation	7.1.1	290
Droits liés aux actions	7.1.1	290
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	83
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.1.2	293
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	99
Information sur les conditions relatives à la conservation des actions attribuées gratuitement aux Dirigeants mandataires sociaux	4.2.1.3	99

## 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 5 janvier 2022 (le « Guide d'élaboration des Documents d'Enregistrement Universels »).

		Document d'Enregistrement Universel 2022-23	
		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	112
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	113
Tableau n° 3	Tableau sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	4.2.2.1.4	116
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	115
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	115
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	115
Tableau n° 7	Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque Dirigeant mandataire social exécutif	4.2.2.1.4	115
Tableau n° 8	Récapitulatif des plans d'options de souscription et/ou d'achat d'actions en cours de validité au 31 mars 2023	4.2.3.6	126
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	4.2.3.4	123
Tableau n° 10	Récapitulatif des plans d'actions gratuites en cours de validité au 31 mars 2023	4.2.3.5	124
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	115



## REPORTING SASB

Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
Empreinte environnementale de l'infrastructure matérielle	(1) Total de l'énergie consommée	Quantitatif	Gigajoules (GJ), pourcentage (%)	TC-SI-130a.1	5.5.3 L'impact environnemental d'Ubisoft Consommation d'énergie totale en 2022 (électricité, fuel et gaz) : 409 005 GJ dont 364 476 GJ d'électricité (soit 101 243 MWh). 89 % de la consommation d'énergie totale d'Ubisoft est une consommation électrique. Selon les critères RE100, 87 % de la consommation électrique d'Ubisoft est issue de sources renouvelables. Sur l'ensemble de la consommation d'énergie d'Ubisoft, 21 % est associée à des certificats d'énergie renouvelable et des garanties d'origines. 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	Quantitatif	Milliers de mètres cubes (m <sup>3</sup> ), pourcentage (%)	TC-SI-130a.2	De par la nature de son activité, la consommation d'eau ne fait pas partie des principaux impacts d'Ubisoft. Ce critère n'est donc plus reporté dans la DPEF depuis 2017.
	(2) Total d'eau consommée, pourcentage dans les régions où le stress hydrique est élevé ou extrême				
	Discussion de l'intégration des considérations environnementales dans la planification stratégique des besoins des centres de données	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-130a.3	5.5.3 L'impact environnemental d'Ubisoft 97 % de la consommation d'énergie des centres de données d'Ubisoft est issue de sources renouvelables selon les critères RE100. Ubisoft travaille ainsi étroitement avec ses partenaires les plus influents et engagés à la création d'initiatives collectives en matière de lutte contre le changement climatique. À titre d'exemple, le centre de donnée smartdc de Rotterdam a mis en place en 2022 un système de réutilisation de la chaleur des serveurs. De plus, au centre de données de Paris, une unité test d'un système de refroidissement par immersion des serveurs a été déployée et les températures des systèmes de refroidissement des autres serveurs ont été rehaussée. Ces systèmes et actions permettent d'optimiser l'énergie consommée par ces centres données et de s'inscrire dans des démarches de réutilisation de la chaleur générée. De manière plus globale Ubisoft s'attache à mieux comprendre et mesurer son impact énergétique et environnemental afin de le limiter.

Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
<b>Confidentialité des données et liberté d'expression</b>	Description des politiques et pratiques relatives à la publicité comportementale et à la protection de la vie privée des utilisateurs	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-220a.1	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Nombre d'utilisateurs dont les informations sont utilisées à des fins secondaires	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-220a.2	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles des joueurs. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Montant total des pertes financières résultant d'une procédure judiciaire liée à la protection de la vie privée des utilisateurs	Quantitatif	Devise du rapport	TC-SI-220a.3	6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers. Note 34 « Autres Passifs ».
	(1) Nombre de demandes d'application de la loi relatives aux informations des utilisateurs (2) Nombre d'utilisateurs dont les informations ont été demandées (3) Pourcentage aboutissant sur une divulgation	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-220a.4	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles des joueurs. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Liste des pays où les produits ou services essentiels font l'objet d'un suivi, d'un filtrage de contenu, d'une censure ou d'un blocage requis par le gouvernement	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-220a.5	3.1.1 Risques liés à l'activité.
<b>Sécurité des données</b>	(1) Nombre de violations de données (2) Pourcentage impliquant des informations personnellement identifiables (PII) (3) Nombre d'utilisateurs affectés	Quantitatif	Nombre, pourcentage (%)	TC-SI-230a.1	5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.
	Description de l'approche adoptée pour identifier et gérer les risques liés à la sécurité des données, y compris l'utilisation de normes de cybersécurité tierces	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-230a.2	5.2.3 Assurer à nos joueurs un environnement protégé pour une expérience de jeu positive – Protéger les données personnelles des joueurs. 5.6.1 Risques directs liés aux activités du Groupe, Cartographie des risques et actions mises en œuvre – Risques liés à l'utilisation des données personnelles des joueurs et des équipes par le Groupe.



Sujet	Indicateur de comptabilité	Catégorie	Unité de mesure	Code	Référence
<b>Recruter et gérer une main-d'œuvre mondiale, diversifiée et qualifiée</b>	Pourcentage d'employé-e-s qui sont : (1) Des ressortissant-e-s étrangers (2) Situé-e-s à l'étranger	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.1	20,4 % des collaborateurs et collaboratrices travaillent dans un autre pays que leur nationalité. 5.3.3.3. Former des équipes internationales et diversifiées et placer la diversité et l'inclusion au cœur de notre stratégie.
	Pourcentage de l'engagement des employé-e-s	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.2	5.3.4.1 Favoriser un dialogue social constructif et une stratégie d'écoute pour comprendre les besoins et les attentes des employé-e-s.
	Pourcentage de représentation des sexes et des groupes raciaux/ethniques : (1) Direction (2) Personnel technique (3) Tous les autres employé-e-s	Quantitatif	Pourcentage (%)	TC-SI-330a.3	5.3.3.3. Former des équipes internationales et diversifiées et placer la diversité et l'inclusion au cœur de notre stratégie.
<b>Protection de la propriété intellectuelle et comportement concurrentiel</b>	Montant total des pertes financières résultant d'une procédure judiciaire liée à des réglementations sur les comportements anticoncurrentiels	Quantitatif	Devise du rapport	TC-SI-520a.1	6.1.2.16 Autres actifs et passifs divers. Note 34 « Autres Passifs ».
<b>Gérer les risques systémiques liés aux perturbations technologiques</b>	Nombre ou durée : (1) De problèmes de performance (2) D'interruptions de service (3) Temps total d'indisponibilité client	Quantitatif	Nombre, jours	TC-SI-550a.1	NC
	Description des risques relatifs à la continuité de l'activité liés aux perturbations des opérations	Discussion et analyse	N/A	TC-SI-550a.2	3.1.1 Risques liés à l'activité.



## TABLEAU DES ODD


Ubisoft a à cœur de participer à l'effort mondial visant à contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Les ODD ont été adoptés par les Nations Unies en 2015. Au nombre de 17, ils couvrent l'intégralité des enjeux de développement durable et sont un appel à l'action de tous les pays afin de promouvoir la prospérité tout en protégeant la planète à l'horizon 2030. Les acteurs économiques et financiers sont explicitement appelés à contribuer aux ODD en développant des modèles d'affaires qui répondent directement à un ou plusieurs de ces objectifs.


C'est pour cette raison qu'Ubisoft a décidé de communiquer sur ses actions ayant un impact positif sur les ODD. Pour déterminer les objectifs les plus significatifs pour le Groupe, et ceux sur lesquels Ubisoft a le plus d'impact, les actions rapportées dans le chapitre 5 ont été rattachées aux 169 cibles telles que définies par les ODD. Ainsi, le Groupe a sélectionné les projets et actions les plus emblématiques qui répondent aux exemples fournis par le GRI et le Pacte Mondial des Nations Unies, notamment dans leur guide « Une analyse des objectifs et de leurs cibles » [[https://www.globalreporting.org/media/v5milwwe/gri\\_ungc\\_business-reporting-on-sdgs\\_analysis-of-goals-and-targets.pdf](https://www.globalreporting.org/media/v5milwwe/gri_ungc_business-reporting-on-sdgs_analysis-of-goals-and-targets.pdf)]. Étant donné la nature des activités du Groupe, les actions ne touchent pas l'intégralité des 17 ODD car certains de ces objectifs ne sont pas en lien avec le modèle d'affaire d'Ubisoft. Ainsi, si le Groupe contribue de manière plus ou moins prononcée à de nombreux ODD, les engagements RSE en ciblent 6 sur lesquels Ubisoft a un impact significatif : les ODD n° 3 (santé et bien-être), 4 (éducation de qualité), 5 (égalité entre les sexes), 7 (énergies propres et d'un coût abordable), 10 (inégalités réduites) et 13 (lutte contre le changement climatique).

Le tableau de bord ci-dessous présente les actions menées par le Groupe en lien avec les ODD et leurs cibles correspondantes, ainsi que la section du chapitre 5 dans laquelle l'action est détaillée.

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
	<b>3.8</b> Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable	Le Groupe favorise l'accès à des professionnels de santé et s'engage pour améliorer le bien être des employés : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consultations médicales gratuites, à prix réduits ou remboursées disponibles dans certaines entités</li> <li>■ Soins accessibles aux collaborateurs et collaboratrices ainsi qu'à leur famille</li> <li>■ Lancement du programme Global Well being pour le développement d'actions sur le bien-être mental, physique, social et financier des employés</li> <li>■ Lancement du Well being Resources Center, qui permet à nos collaborateurs d'accéder à diverses ressources visant à améliorer leur bien-être au travail et dans leur vie personnelle</li> </ul>	<b>5.3.3</b> Page 148
	<b>4.4</b> D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent à et à l'entrepreneuriat	Ubisoft soutient des parcours de formation qui préparent à des emplois dans le secteur technologique : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariats avec des associations pour attirer davantage de jeunes dans les disciplines liées aux sciences technologiques</li> <li>■ Appui du développement des compétences des jeunes dans ces disciplines</li> <li>■ Diversification du bassin de talent en technologie</li> <li>■ Possibilité que ces formations numériques inclusives pour les jeunes se soldent par un stage, une alternance voire un emploi au sein d'Ubisoft</li> </ul> Ubisoft rend l'apprentissage accessible par des expériences ludo-éducatives : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des jeux éducatifs qui permettent aux joueurs et aux joueuses d'acquérir de nouvelles connaissances sont régulièrement lancés. Ils couvrent une variété de sujets, tels que l'histoire, les sciences et les mathématiques, et sont conçus pour être amusants et engageants</li> <li>■ Ubisoft met à disposition des écoles et des professeurs un mode éducatif dans plusieurs de ses jeux vidéo</li> </ul>	<b>5.4.5</b> Page 158  <b>5.4.5</b> Page 158

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
 <p><b>5</b> ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</p>	<p><b>5.1</b></p> <p>Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles</p>	<p>Ubisoft s'engage à sortir des stéréotypes en développant des personnages riches et complexes qui tendent à refléter la diversité du monde qui nous entoure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Possibilité de choisir le genre de certains personnages dans nos jeux AAA</li> <li>■ Possibilité de choisir des personnes transgenres</li> </ul>	<p><b>5.2.2</b> Page 137</p>
		<p>Ubisoft veut mettre la diversité et l'inclusion au cœur de sa stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Efforts engagés par l'ensemble des filiales en renforçant les actions de sensibilisation et la visibilité des offres de recrutement auprès des profils féminins</li> <li>■ Mise en place de programmes pilotes de mentoring dont l'objectif est de créer des binômes entre des seniors et des collaboratrices moins expérimentées afin de booster la carrière de ces dernières</li> </ul>	
 <p><b>7</b> ÉNERGIE PROPRE ET À BON COÛT</p>	<p><b>7.2</b></p> <p>D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial</p>	<p>Le Groupe encourage ses sites à passer à un approvisionnement en électricité d'origine renouvelable partout où cela est possible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transition faite par de nouvelles entités chaque année</li> <li>■ Augmentation de la part d'électricité consommée provenant de sources renouvelables</li> </ul>	<p><b>5.5.3</b> Page 161</p>
	<p><b>7.3</b></p> <p>D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique</p>	<p>Le Groupe continue d'améliorer l'efficacité et la sobriété énergétique de ses espaces de travail, en particulier grâce à des projets d'aménagement ou de rénovation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise en compte de la performance environnementale des bâtiments lors de la sélection de nouveaux bureaux</li> <li>■ Déploiement d'un plan de sobriété avec pour objectifs la réduction des consommations énergétiques des sites</li> </ul>	<p><b>5.5.3</b> Page 161</p>

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
 <p><b>10</b> INÉGALITÉS RÉDUITES</p>	<p><b>10.2</b></p> <p>D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre</p>	<p>Ubisoft développe l'accessibilité des jeux aux personnes en situation de handicap :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atteinte du « niveau intermédiaire » pour certains des jeux AAA en termes d'accessibilité</li> <li>■ Nomination des jeux dans les catégories « Accessibilité » de divers Awards</li> </ul>	<p><b>5.2.2</b> Page 137</p>
		<p>Le Groupe met en place des actions pour prévenir les comportements inappropriés dans les communautés en ligne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'une équipe dédiée qui est chargée de modérer les forums ainsi que les contenus créés par les joueurs et joueuses</li> <li>■ Création de systèmes de « filtres automatiques » permettant de masquer en temps réel dans les « chats » les mots et propos considérés comme injurieux ou discriminatoires</li> </ul>	<p><b>5.2.3</b> Page 139</p>
		<p>Ubisoft s'engage à sensibiliser les joueurs et joueuses à toute forme de discrimination et promeut la diversité et l'inclusion dans le jeu comme dans la vie réelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partenariat avec différentes associations qui encouragent un écosystème du jeu vidéo plus représentatif des minorités ethniques et/ou des femmes</li> <li>■ Possibilité de choisir le genre et l'ethnie des personnages</li> <li>■ Formations sur les questions de discrimination</li> <li>■ Possibilité de faire des dons pour des associations inclusives dans les jeux vidéo</li> <li>■ Rencontres avec le monde e-sportif et professionnel</li> </ul>	<p><b>5.2.2</b> Page 137</p>
		<p>Ubisoft cherche à attirer et recruter des collaborateurs et collaboratrices de manière inclusive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Diversification des talents notamment grâce à des changements dans le process de recrutement</li> <li>■ Utilisation du langage inclusif généralisée dans les offres de poste, des formations pour les recruteurs qui recrutent de nouveaux collaborateurs ou collaboratrices</li> <li>■ Suppression progressive de critères de recrutement</li> <li>■ Atteinte des objectifs de diversité homme/femme dans les équipes</li> </ul>	<p><b>5.3.2 et 5.3.3</b> Pages 144 et 148</p>
	<p><b>10.3</b></p> <p>Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière</p>	<p>Ubisoft déploie des initiatives pour l'emploi des personnes en situation de handicap :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Création de guides officiels pour certains types de handicap pour accompagner au mieux les salariés et salariées</li> <li>■ Partenariats avec des associations qui mènent des formations en interne sur ces sujets</li> </ul>	<p><b>5.3.3</b> Pages 148</p>

ODD	Sous ODD	Action d'Ubisoft	Section dans la DPEF
	<b>13.1</b> Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat	Le Groupe s'engage à rapporter son impact environnemental : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publication dans la DPEF et mise à jour complète de l'empreinte carbone chaque année</li> <li>■ Réponse au questionnaire émis par le Carbon Disclosure Project</li> <li>■ Publication des progrès annuels du Groupe dans la gestion de son impact</li> </ul>	<b>5.5.3</b> Page 161
		Ubisoft contribue à la neutralité carbone : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Engagement auprès de la Science Based Targets initiative (SBTi)</li> <li>■ Définition chaque année des périmètres d'action prioritaires en ligne avec l'accord de Paris</li> </ul>	<b>5.5.2</b> Page 161
	<b>13.3</b> Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide	Ubisoft inspire positivement en augmentant la sensibilisation des équipes : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisation chaque année d'événements qui ouvrent un espace de contributions et de solutions aux problématiques environnementales du secteur du jeu vidéo</li> <li>■ Formation des collaborateurs et collaboratrices sur les enjeux climatiques de l'industrie</li> <li>■ Incitation des équipes de production à développer des narratifs qui sensibilisent les joueurs et joueuses à leur impact sur l'environnement</li> </ul>	<b>5.5.4</b> Page 168



## TABLEAU DES RISQUES

Parties prenantes	Enjeu	Engagement Ubisoft	Risques associés et opportunités	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Joueurs	Protection des données personnelles	Garantir une collecte et un usage responsable et transparent des données personnelles	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fraude</li> <li>■ Piratage</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être reconnu comme un éditeur qui place la protection des données au cœur de sa stratégie</li> <li>■ Gagner la confiance des joueurs et joueuses et en attirer de nouveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place au niveau monde de la RGPD et autres réglementations encadrant le traitement de données à caractère personnel (California Consumer Privacy Act).</li> <li>■ Renforcement des moyens offerts aux joueurs et joueuses pour leur permettre de mieux contrôler l'usage de leurs données personnelles.</li> <li>■ Limite de la collecte des informations uniquement aux données utiles aux expériences offertes aux joueurs et joueuses.</li> <li>■ Engagement à ne pas partager les données personnelles collectées à des tiers parties sans information préalable et sans offrir aux joueurs la possibilité de s'y opposer ou de consentir à cette transmission.</li> <li>■ Possibilité donnée aux joueurs de définir eux-mêmes leurs paramètres de confidentialité et de partage ainsi que d'activer le système d'authentification à deux facteurs pour renforcer la sécurité de leur compte.</li> </ul>	5.2 & 5.6
	Comportements toxiques en ligne	Assurer un environnement de jeu protégé aux joueurs et joueuses	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altération frauduleuse de l'expérience « Game Play » des joueurs et joueuses</li> <li>■ Harcèlement qui peut dégrader l'expérience dans le jeu</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être perçu comme un acteur majeur dans la lutte contre les comportements inappropriés dans les jeux en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Systèmes anti-triche et suivi régulier des feedbacks des joueurs et joueuses pour identifier et agir de façon réactive contre les comportements de triche.</li> <li>■ Codes de conduite pour tous les jeux multi-joueurs et forums qui précisent les comportements interdits, les règles de sécurité et les sanctions possibles.</li> <li>■ Système de sanctions des joueurs et joueuses identifié-e-s comme tricheur-euse-s.</li> <li>■ Équipe dédiée chargée de modérer les forums et les contenus créés par les joueurs et joueuses.</li> <li>■ Systèmes de « filtres automatiques » permettant de masquer en temps réel dans les « chats » les mots et propos considérés comme injurieux ou discriminatoires.</li> </ul>	3.1 & 5.2
	Protection des mineurs	Ubisoft s'engage à protéger les jeunes joueurs et joueuses pour leur offrir une expérience de jeu adaptée à leur âge	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Atteinte à la sensibilité</li> <li>■ Comportements inappropriés dans les communautés en ligne</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bénéfice réputationnel</li> <li>■ Être reconnu comme un éditeur qui propose un environnement de jeu sécurisé pour les mineurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'un compte jeune joueur sur les jeux <i>free-to-play</i> avec des paramètres de protection des mineurs.</li> <li>■ Création d'une page « Famille et jeux vidéo » sur le site d'Ubisoft pour répondre aux principales questions des parents relatives à la pratique des jeux vidéo.</li> <li>■ Travail des équipes de production et de distribution en étroite collaboration avec les organismes de notation et de protection des consommateurs afin que tout le contenu développé soit compatible avec les classifications d'âge.</li> </ul>	5.2

Parties prenantes	Enjeu	Engagement Ubisoft	Risques associés et opportunités	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
<b>Joueurs (suite)</b>	Monétisation	Adopter des politiques de monétisation et d'engagement qui respectent l'expérience des joueurs et joueuses et qui soient durables sur le long terme	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dénaturer l'expérience de jeu</li> <li>■ Réputationnel</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impact réputationnel positif</li> <li>■ Attirer de nouveaux joueurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Charte « Fair Monetization » pour un modèle de monétisation responsable.</li> <li>■ Mise en place d'une activation nécessaire pour certaines fonctionnalités payantes pour les mineurs dans les jeux.</li> <li>■ Processus de contrôle qualité de la stratégie de monétisation lors de la production des jeux afin d'assurer une mise en conformité avec les engagements du Groupe en matière de monétisation équitable.</li> </ul>	5.2
<b>Équipes</b>	Environnement de travail	Garantir un environnement de travail respectueux et sécurisant pour toutes et tous	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Départ de talents</li> <li>■ D'altérer l'attractivité d'Ubisoft dans un secteur déjà très concurrentiel</li> <li>■ Comportements inappropriés</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire de notre environnement de travail un facteur d'attractivité et de rétention des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Instauration d'une nouvelle enquête pour identifier les attentes des équipes (Ubisoft XP).</li> <li>■ Audit global des process RH mené par un cabinet externe.</li> <li>■ Code de conduite enrichi et partagé à toutes les équipes, pour un taux de signature de 97 % au 31 mars 2023.</li> <li>■ Formations obligatoires traitant du harcèlement et de la non-discrimination.</li> </ul>	3.1 & 5.3
	Diversité et inclusion	Ubisoft encourage la diversité et l'inclusion au sein des équipes dans l'optique de créer un environnement de travail sain et inclusif et encourager la créativité grâce à l'apport de points de vue divers	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Manque d'attractivité</li> <li>■ Turnover au sein des équipes</li> <li>■ Comportements inappropriés</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se positionner comme un employeur qui intègre des profils variés tout en assurant la performance et la cohésion des équipes</li> <li>■ Favoriser la créativité et l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objectif stratégique inscrit dans le bonus du PDG d'augmenter la part des femmes dans les effectifs de l'entreprise.</li> <li>■ Engagement pris dans la réduction de l'écart salarial hommes-femmes.</li> <li>■ Efforts actifs auprès des écoles spécialisées dans le jeu vidéo pour attirer des talents plus diversifiés.</li> <li>■ Création d'un plan d'action stratégique pour faire d'Ubisoft un acteur de référence sur la diversité et l'inclusion dans le secteur de la tech et du divertissement.</li> </ul>	5.3
	Employabilité	Ubisoft s'engage à former ses équipes afin d'assurer à ses salariés et salariées des compétences clés pour la suite de leur carrière	Risques de : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme</li> </ul> Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des collaborateurs à la pointe des dernières compétences du marché tout au long de leur vie professionnelle</li> <li>■ Fidéliser les talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place de programmes de formation et de conférences de haut niveau.</li> <li>■ Multiplication d'outils et d'espaces collaboratifs favorisant le partage d'expertise.</li> </ul>	3.1 & 5.3

Parties prenantes	Enjeu	Engagement Ubisoft	Risques associés et opportunités	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
Partenaires	Éthique des affaires	Ubisoft s'engage à respecter toutes les réglementations et lois en vigueur concernant l'éthique des affaires	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Non-conformité réglementaire</li> </ul> <p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Être reconnu comme un acteur respectueux avec ses partenaires</li> <li>■ Développer des partenariats long terme avec ses partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Code de conduite intégrant ces thématiques, partagé à toutes les équipes, pour un taux de signature de 96 % au 31 mars 2023.</li> <li>■ Mécanisme de recueil et de traitement des alertes mis en place à l'échelle du Groupe.</li> <li>■ Formation anti-corruption obligatoire pour toutes les équipes.</li> </ul> <p><i>* La méthodologie de calcul du pourcentage de signature du Code de conduite publiée dans le rapport précédent n'incluait pas les employés en congé de longue durée. En appliquant cette méthodologie, le pourcentage pour l'exercice 22/23 est de 97 %.</i></p>	5.6
Planète	Empreinte carbone	Ubisoft s'engage à contribuer à la neutralité carbone	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Impact des aléas climatiques</li> <li>■ Raréfaction croissante de certains métaux nécessaires à la construction des consoles et matériel informatique</li> <li>■ Contraintes de la transition énergétique sur les certains modes de jeu très énergivores</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se positionner comme un leader pour réduire notre impact carbone dans le monde du jeu vidéo</li> <li>■ Attirer de nouveaux investisseurs sensibles à notre engagement environnemental</li> <li>■ Attirer de nouveaux employé-e-s sensibles à la cause environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objectif stratégique de réduction de l'impact carbone intégré comme critère dans la rémunération du PDG.</li> <li>■ Projets de réduction, évitement et séquestration de gaz à effet de serre.</li> <li>■ Plan de passage aux énergies renouvelables.</li> </ul>	5.5

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Parties prenantes	Enjeu	Engagement Ubisoft	Risques associés et opportunités	Mesures de réduction du risque	Réf. dans URD
<b>Planète (suite)</b>	Sensibilisation environnementale	Ubisoft s'engage à participer à la prise de conscience de ses équipes quant à leur impact environnemental	<p>Risques de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Détérioration de la marque employeur</li> <li>■ Non-atteinte des objectifs de réduction carbone fixés</li> </ul> <p>Opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attirer de nouveaux profils de collaborateurs, collaboratrices, de joueurs et de joueuses, sensibles aux thématiques environnementales</li> <li>■ Être perçu comme un leader sur l'environnement dans le secteur du JV ou de l'entertainment</li> <li>■ Participer aux efforts pour atteindre la neutralité carbone en sensibilisant nos équipes, nos partenaires et nos joueurs et joueuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présence de comités d'employé-e-s engagés pour des actions environnementales au sein de l'entreprise.</li> <li>■ Création d'événements de sensibilisation à destination des équipes.</li> <li>■ Programme d'apprentissage en ligne sur les sujets environnementaux : la « Climate School ».</li> </ul>	5.5

# APPLICATION DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE AUX ACTIVITÉS D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA

## 1. CONTEXTE ET COHÉRENCE

La Taxonomie européenne des activités durables ou « Taxonomie » établit une liste d'activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental sur la base de critères techniques ambitieux et transparents. La mise en place de ce référentiel destiné à distinguer les activités économiques contribuant à l'objectif européen de neutralité carbone – le Green Deal – souligne l'ampleur des transformations économiques et industrielles à accomplir ainsi que l'ambition des autorités européennes en matière de finance durable et de transparence. Fort de ses engagements environnementaux, sociaux et sociétaux, Ubisoft Entertainment SA (« Ubisoft » ou « le Groupe ») soutient pleinement la Commission européenne dans son travail d'analyse des activités et de définition 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 <sup>(1)</sup>.

Conformément au Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, le Groupe est tenu depuis l'exercice 2021-2022 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. À partir de l'exercice 2022-2023, Ubisoft est 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.

### 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 (2 en vigueur actuellement, atténuation du changement climatique & adaptation au changement climatique).

1

#### Contribution Substantielle (CS)

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

2

#### Ne pas causer de préjudice important (DNSH)

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

3

#### Garanties Minimales (MS)

Les activités sont menées dans le respect de la Charte internationale des Droits de l'Homme et des principes fixés par l'OCDE, les NU ou l'OIT, notamment sur les droits humains, la corruption, la fiscalité et le droit de la concurrence.



Les activités **alignées** contribuent substantiellement à l'un des objectifs environnementaux sans porter préjudice aux autres objectifs tout en respectant les exigences liées aux Garanties Minimales

Une activité éligible sera considérée comme alignée si elle respecte le ou les critère(s) technique(s) de contribution substantielle, si elle ne porte pas de préjudice important aux autres objectifs environnementaux (critères dits « Do Not Significantly Harm – DNSH »), et si elle respecte les garanties minimales relatives aux droits de l'homme, la corruption, la fiscalité et la concurrence.

## 2. RÉSULTATS D'ÉLIGIBILITÉ ET D'ALIGNEMENT POUR L'EXERCICE 2022-23

### 2.1 Synthèse des activités éligibles et alignées

	2022-23			2021-22		
	Chiffre d'Affaires	CAPEX	OPEX	Chiffre d'Affaires	CAPEX	OPEX
KPI éligible (mais non aligné)	2,9 %	5,3 %	0,1 %	2,5 %	9,5 %	0,1 %
KPI aligné (éligible et aligné)	— %	— %	— %			N/A

Conformément à l'acte délégué « Article 8 » de la Taxonomie adopté le 6 juin 2021 relatif 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 ci-dessous.

<sup>(1)</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_fr)

## 2.2 Évolution par rapport à l'exercice précédent

L'analyse de l'éligibilité et de l'alignement effectuée a permis de constater que les indicateurs relatifs au Chiffre d'Affaires et aux OpEx sont restés stables. Cette stabilité dans les montants s'explique par l'absence de changements significatifs dans le périmètre des activités éligibles d'Ubisoft. L'exercice a également mis en exergue la 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 augmentation globale des investissements (+16,6 %) se concentrant essentiellement sur l'activité cœur d'Ubisoft non éligible aux deux objectifs visés par la Taxonomie.

## 3. ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

### 3.1 Méthodologie d'évaluation du référentiel d'éligibilité

Pour répondre aux exigences de la Taxonomie, Ubisoft a mis en place un groupe de travail composé de membres de la Direction administrative et de la Direction RSE, et a également sollicité des experts métier. Ce comité a œuvré pour l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement des activités du Groupe, sur la base notamment du Règlement délégué Climat du 4 juin 2021 et de ses annexes complétant le Règlement (UE) 2020/852.

#### 3.1.1 Chiffre d'affaires

Les premiers objectifs environnementaux de la Taxonomie relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique ont priorisé les secteurs d'activités qui ont une contribution majeure aux émissions de gaz à effet de serre au niveau de l'Union européenne. De par un modèle d'affaires basé principalement sur le développement, l'édition et la distribution de jeux vidéo, seule l'activité d'hébergement est éligible au regard de ces objectifs. Le Groupe a ainsi identifié en matière de valorisation de son chiffre d'affaires l'activité d'hébergement opéré par la filiale i3D.net correspondant à la section 8.1. Traitement de données, hébergement et activités connexes pour l'objectif d'atténuation du changement climatique.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du Groupe pour l'année 2022/2023 s'élève à 2,9 % sur un total de 1 814,3 millions d'euros (voir note 4 des annexes aux comptes consolidés). Aucun chiffre d'affaires n'est aligné au 31 mars 2023.

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.

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3) (M€)	Part du chiffre d'affaires (4) %	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5) %	Adaptation au changement climatique (6) %	Ressources aquatiques et marines (7) %	Économie circulaire (8) %	Pollution (9) %	Biodiversité et écosystèmes (10) %

### 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	0,0	— %
---	-----	-----	-----

#### 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	ACC * 8.1	52,7	2,9 %	EL	N/EL
--	--------------	------	-------	----	------

Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)	N/A	52,7	2,9 %
--	-----	------	-------

<b>Total (A.1 + A.2)</b>	<b>N/A</b>	<b>52,7</b>	<b>2,9 %</b>
--------------------------	------------	-------------	--------------

### B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)	1 761,6	97,1 %
---	---------	--------

<b>TOTAL (A + B)</b>	<b>1 814,3</b>	<b>100,0 %</b>
----------------------	----------------	----------------

\* ACC : Atténuation du changement climatique

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires FY23 alignée sur la Taxonomie (18)	Part du Chiffre d'affaires FY22 alignée sur la Taxonomie (18)	Catégorie (activité habilitante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)
		Atténua- tion du change- ment climatique (11)	Adapta- tion au change- ment climatique (12)	Ressour- ces aqua- tiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiver- sité et éco- systèmes (16)					
		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											
---	-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**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	ACC * 8.1											
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées) (A.2)	N/A											
<b>Total (A.1 + A.2)</b>	<b>N/A</b>											

**B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE**

Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)												
<b>TOTAL (A + B)</b>												

\* ACC : Atténuation du changement climatique



### 3.1.2 CAPEX

Les investissements d'Ubisoft éligibles sont liés aux activités d'hébergement ainsi qu'aux « mesures individuelles », telles que définies par le Règlement Taxonomie, correspondant aux serveurs liés à l'activité d'hébergement, aux actifs rattachés à la production de films cinématographiques, ainsi qu'aux bâtiments loués. Ces investissements correspondent, conformément aux dispositions de la Taxonomie, aux catégories suivantes :

Lié à l'objectif d'atténuation au changement climatique :

- 6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers (dont IFRS 16)
- 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments (dont IFRS 16)
- 8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes

Lié à l'objectif d'adaptation du changement climatique :

- 13.3 Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision, enregistrement sonore et édition musicale

Ainsi, la part des investissements éligibles du Groupe pour l'année 2022/2023 s'élève à 5,3 % sur un total de 1 106,5 millions d'euros (voir annexes aux comptes consolidés). Aucune dépense d'investissement n'est alignée au 31 mars 2023.

Le total des dépenses d'investissement peut être rapproché des états financiers aux note 22 et note 25 de la partie 6.1.2 du rapport financier annuel.

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	CapEx (3)	Part des CapEx (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
		(M€)	%	%	%	%	%	%	%

#### 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)

0,0 — %

##### A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)

Acquisition et propriété de bâtiments	ACC <sup>(1)</sup> 7.7	36,5	3,3 %	EL	N/EL				
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	ACC <sup>(1)</sup> 6.5	0,3	— %	EL	N/EL				
Traitement de données, hébergement et activités connexes	ACC <sup>(1)</sup> 8.1	18,7	1,7 %	EL	N/EL				
Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	ACC <sup>(2)</sup> 13.3	3,4	0,3 %	N/EL	EL				
CapEx éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)		58,9	5,3 %						
<b>Total (A.1 + A.2)</b>		<b>58,9</b>	<b>5,3 %</b>						

#### B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

CapEx non éligibles à la taxonomie (B)

1 047,6 94,7 %

**TOTAL (A + B)**

**1 106,5 100,0 %**

(1) ACC : Atténuation du changement climatique  
(2) ACC : Adaptation au changement climatique

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Critères d'absence de préjudice important (DNSH - Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignée sur la Taxonomie FY23 (18)	Part des CapEx alignée sur la Taxonomie FY22 (19)	Catégorie (activité habitante) (20)	Catégorie (activité transitoire) (21)
		Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Ressources aquatiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiversité et éco-systèmes (16)					
		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)

### A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)

Acquisition et propriété de bâtiments	ACC <sup>(1)</sup> 7.7											
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	ACC <sup>(1)</sup> 6.5											
Traitement de données, hébergement et activités connexes	ACC <sup>(1)</sup> 8.1											
Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale	ACC <sup>(2)</sup> 13.3											
CapEx éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)												
<b>Total (A.1 + A.2)</b>												

## B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE

CapEx non éligibles à la taxonomie (B)

<b>TOTAL (A + B)</b>												
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(1) ACC : Atténuation du changement climatique

(2) ACC : Adaptation au changement climatique

## 3.1.3 OPEX

Conformément au point a) du paragraphe 1.1.3.2. de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2178, les charges d'exploitation éligibles d'Ubisoft correspondent aux dépenses liées directement aux serveurs d'hébergement opérés par la filiale i3D.net.

Ainsi, la part des charges d'exploitation éligibles du Groupe pour l'année 2022/2023 s'élève à 0,1 % sur un total de 344,0 millions d'euros. Aucune charge d'exploitation n'est alignée au 31 mars 2023.

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	OpEx (3)	Part des OpEx (4)	Critères de contribution substantielle					
				Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Ressources aquatiques et marines (7)	Économie circulaire (8)	Pollution (9)	Biodiversité et écosystèmes (10)
		(M€)	%	%	%	%	%	%	%
<b>A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>									
<b>A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la Taxonomie)</b>									
OpEx durables sur le plan environnemental (alignés sur la Taxonomie) (A.1)	N/A	0,0	— %						
<b>A.2 Activités éligibles à la Taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la Taxonomie)</b>									
Traitement de données, hébergement et activités connexes	ACC* 8.1	0,5	0,1 %	EL	N/EL				
OpEx éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)	N/A	0,5	0,1 %						
<b>Total (A.1 + A.2)</b>		<b>0,5</b>	<b>0,1 %</b>						
<b>B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE</b>									
<b>OpEx non éligibles à la taxonomie (B)</b>		343,5	99,9 %						
<b>TOTAL (A + B)</b>		<b>344,0</b>	<b>100,0 %</b>						

\* ACC : Atténuation du changement climatique

Activités économiques (1)	Code(s) (2)	Critères d'absence de préjudice important (DNSH – Does Not Significantly Harm)						Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignée sur la Taxono- mie FY23 (18)	Part des OpEx alignée sur la Taxono- mie FY22 (19)	Catégorie (activité habili- tante) (20)	Catégorie (activité transi- toire) (21)
		Atténu- ation du change- ment clima- tique (11)	Adapta- tion au change- ment clima- tique (12)	Ressour- ces aqua- tiques et marines (13)	Économie circulaire (14)	Pollution (15)	Biodiver- sité et éco- systèmes (16)					
		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		
--	-----	--	--

**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	ACC* 8.1		
OpEx éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés) (A.2)	N/A		
<b>Total (A.1 + A.2)</b>			

**B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE**

<b>OpEx non éligibles à la taxonomie (B)</b>		
<b>TOTAL (A + B)</b>		

\* ACC : Atténuation du changement climatique

**3.2 Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'examen technique**

Afin d'évaluer le niveau d'alignement actuel des activités identifiées comme éligibles, le Groupe a procédé à une vérification du respect des critères d'examen technique de ces activités et des garanties minimales.

**3.2.1 Contribution substantielle et des DNSH spécifiques**

Pour ce premier exercice, Ubisoft a ciblé les CAPEX avec le potentiel d'éligibilité et d'alignement le plus élevé, tout en tenant compte de la matérialité des montants.

**6.5 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers**

La part représentant des augmentations en immobilisation corporelle ou incorporelle sur l'exercice écoulé liée à des véhicules (leasing ou acquisition) a été jugée immatérielle. Si bien que le Groupe a décidé de ne pas poursuivre l'analyse des critères de contribution substantielle pour cette activité.

**7.7 Acquisition et propriété de bâtiments**

Compte tenu de la complexité des informations nécessaires afin de démontrer la conformité aux critères de contribution substantielle, Ubisoft n'a pas été en mesure de qualifier l'alignement de ses bâtiments éligibles. Ubisoft poursuivra la mise en place de procédures de remontée de l'information afin de pouvoir vérifier la conformité des nouveaux actifs immobiliers aux critères de contribution substantielle de l'activité Taxonomie 7.7.

**8.1 Traitement de données, hébergement et activités connexes**

La conformité au Code de conduite européen relatif au rendement énergétique des centres de données (ci-après « EU CoC ») nécessaire pour qualifier l'alignement aux critères de contribution substantielle n'a pas pu être vérifiée dans son intégralité. Le Groupe poursuivra son analyse du EU CoC afin d'évaluer la faisabilité de son application dans les meilleurs délais.

**13.3 Production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale**

Le Groupe n'a pas identifié de contenu lié directement à l'adaptation au changement climatique.

**3.2.2 DNSH générique – Adaptation**

Le Groupe n'applique pas à ce jour de procédure spécifique systématisant l'analyse des risques climatiques tels que définit 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 ou l'exercice de la propriété d'actifs immobiliers et de sa flotte de véhicules.

### 3.2.3 Garanties Minimales

Conformément aux garanties minimales telles que décrites dans l'article 18 du Règlement Taxonomie, les entreprises souhaitant publier de l'alignement se doivent de 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 ce premier exercice d'alignement. Quatre thématiques sont ainsi mises en avant par le rapport et doivent être couvertes par les garanties minimales : les droits humains (y compris les droits des travailleurs et des consommateurs), la corruption, la fiscalité et le droit de la concurrence.

Le respect des garanties minimales par le Groupe a été analysé au regard des critères de non-alignement proposés dans ce rapport. Ces derniers visent à s'assurer d'une part que le Groupe n'a pas été à l'origine de violations des droits et réglementations en lien avec ces quatre thématiques, et d'autre part, que des procédures sont en place au sein du Groupe afin d'identifier, d'évaluer, d'éviter et d'atténuer de telles violations.

Le Groupe a ainsi mené sa revue des garanties minimales en central via des ateliers conduits avec les directions concernées. Au vu de ces analyses, le Groupe a conclu au respect des garanties minimales. Les résultats de l'analyse sont présentés ci-après :

- Pour répondre aux garanties minimales en matière de **droits humains**, Ubisoft s'appuie sur un ensemble de politiques en lien avec les droits humains présenté dans la Déclaration de performance extra-financière (Cf. partie 5.4 du rapport financier annuel) et dans son plan de vigilance (Cf. partie 5.7 du rapport financier annuel).
- En matière de **corruption**, le Groupe s'appuie sur un dispositif complet, conformément aux exigences de la loi Sapin II, d'identification des risques de corruption, de politiques de prévention et de processus d'alerte, déployé sur la totalité des activités en France et à l'international, et détaillé dans le chapitre du présent document (Cf. partie 3.2 du rapport financier annuel).
- En matière **fiscale**, Ubisoft s'engage au respect de la législation locale dans tous les pays où il opère. (Cf. partie 5.6.3 du rapport financier annuel).
- Sur la thématique du **droit de la concurrence**, Ubisoft sensibilise ses collaborateurs et dirigeants aux principes du droit de la concurrence à travers son Code de conduite et forme directement les collaborateurs les plus exposés à ces risques à l'antitrust (Cf. partie 5.2.3 du rapport financier annuel).

## NOTE MÉTHODOLOGIQUE LIÉE À L'EXERCICE TAXONOMIQUE

### Définition des indicateurs

#### Chiffre d'affaires

La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 est obtenue en divisant la partie du chiffre d'affaires net tirée de produits ou de services, y compris d'actifs incorporels, associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie (numérateur) par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point 5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires inclut les produits comptabilisés selon la norme comptable internationale 1, paragraphe 82, point a), telle qu'adoptée par le Règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission.

#### CAPEX

Conformément au paragraphe 1.1.2.2. de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission, les investissements éligibles et alignés remplissent l'une des conditions suivantes :

- Ces dépenses sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie ;
- Ces dépenses font partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées à la Taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la Taxonomie de s'aligner sur celle-ci (« plan de CapEx ») ;
- Ces dépenses sont liées à l'achat de production d'activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (notamment les activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat, ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués).

Les montants concernés comprennent les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

#### OPEX

Conformément au paragraphe 1.1.3.2. de l'annexe I du Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission, les dépenses d'exploitation retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie, concernent les catégories suivantes :

- Les dépenses de recherche et développement non capitalisées, incluant notamment les frais de personnel associés, retraitées des crédits d'impôt reçus sur la période ;
- Les contrats de location à court terme tels que déterminés conformément à la norme IFRS 16 et comprennent les dépenses relatives aux contrats de location à court terme et aux contrats de location de faible valeur ;
- Les dépenses d'entretien, de réparation, de maintenance et les autres dépenses directes liées à l'entretien quotidien des actifs des immobilisations corporelles.

© Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved.

## Ubisoft Entertainment SA

Société anonyme au capital social de 9 727 835,03 €

**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  
BELGIQUE  
BRÉSIL  
BULGARIE  
CANADA  
CHINE  
CORÉE  
DANEMARK

ÉMIRATS ARABES UNIS  
ESPAGNE  
ÉTATS-UNIS  
FINLANDE  
FRANCE  
HONG-KONG  
INDE  
ITALIE  
JAPON  
MEXIQUE  
PAYS-BAS  
PHILIPPINES  
POLOGNE  
ROUMANIE  
ROYAUME-UNI  
RUSSIE  
SERBIE  
SINGAPOUR  
SUÈDE  
TAÏWAN  
UKRAINE  
VIETNAM

**SIÈGE SOCIAL**  
2, rue du Chêne Heleuc  
56910 Carentoir

**DIRECTION GÉNÉRALE**  
2, avenue Pasteur  
94160 Saint-Mandé  
Téléphone : 01 48 18 50 00