

BROCHURE DE CONVOCATION 2025

Assemblée générale mixte

MAISON DE LA RATP
Espace du Centenaire – 189, rue de Bercy
75012 PARIS

10 JUILLET 2025 À 14 HEURES



Sommaire

Message du Président-Directeur général

1

1 EXPOSÉ SOMMAIRE

- 1.1 Chiffres clés 3
- 1.2 Modèle d'affaires et stratégie du Groupe 6
- 1.3 Durabilité 10
- 1.4 Filiales et participations 14
- 1.5 Faits marquants de l'exercice FY25 15
- 1.6 Politique d'investissement 18
- 1.7 Perspectives 18

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

19

- 2.1 Conseil d'administration et comités 20
- 2.2 Rémunération 45

3 AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES

56

- 3.1 Soumises au vote de l'AG 2025 56
- 3.2 En vigueur ou utilisées sur FY25 57

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

58

- 4.1 Ordre du jour de l'Assemblée 58
- 4.2 Présentation et texte des projets de résolutions 60

5 PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

83

- 5.1 Comment participer à l'Assemblée ? 83
- 5.2 Comment poser des questions écrites ou inscrire des points ou des projets de résolutions à l'ordre du jour ? 86
- 5.3 Comment remplir le formulaire ? 87
- 5.4 Informations pratiques 88



Participez à nos efforts de développement durable en consommant moins de papier.

Les documents visés à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce dont le Document d'Enregistrement Universel peuvent être consultés et téléchargés sur le site de la Société.

www.ubisoft.com

ABRÉVIATIONS UTILISÉES

Ubisoft Entertainment SA → « Ubisoft » ou la « Société »
Assemblée générale mixte du 10 juillet 2025 → l'« AG 2025 » ou l'« Assemblée »



Toute mention faite à « Document d'Enregistrement Universel » (« DEU ») dans la présente brochure de convocation vise, sauf information complémentaire ou contraire, le DEU 2024-25.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Yves Guillemot



Une année axée sur la poursuite de notre transformation

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

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

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

Un lancement déterminant pour *Assassin's Creed Shadows*

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

Free Cash Flow positif et exécution disciplinée

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

Transformer notre modèle opérationnel

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

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



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

► Yves Guillemot

Une étape stratégique : la création d'une nouvelle filiale

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

Construire l'avenir d'Ubisoft

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

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

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

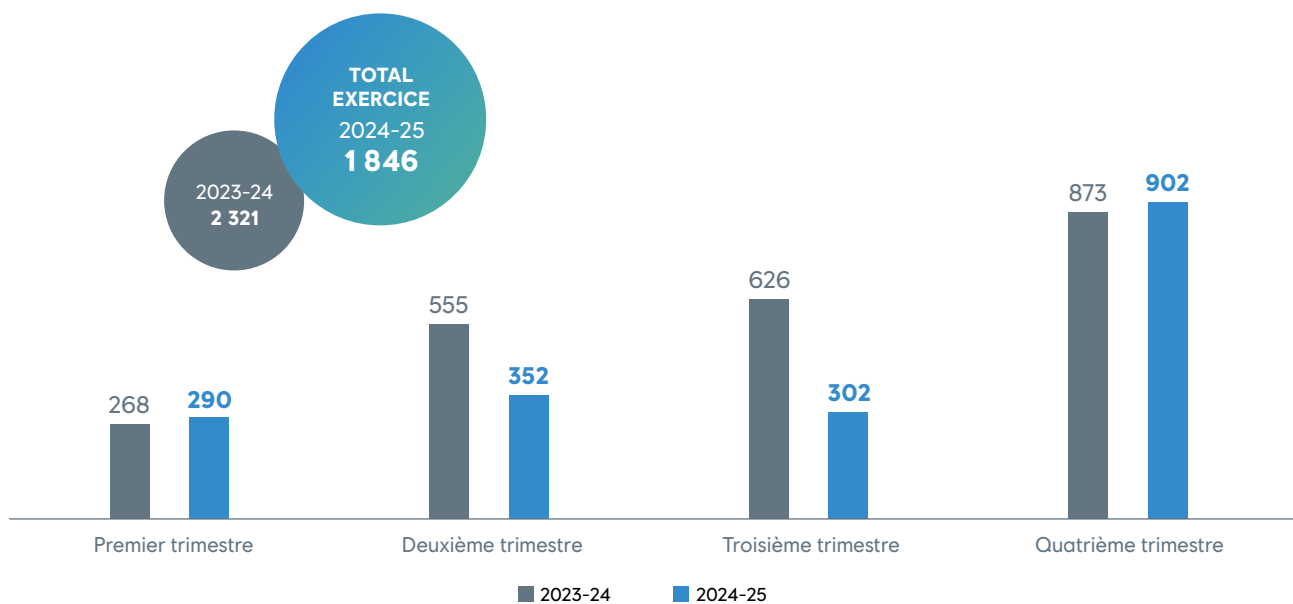
1

EXPOSÉ
SOMMAIRE

1.1 Chiffres clés

Chiffre d'affaires consolidé trimestriel et annuel

NET BOOKINGS
(en millions d'euros)



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

(1) Le net bookings est défini en 2.6.1 du DEU 2024-25

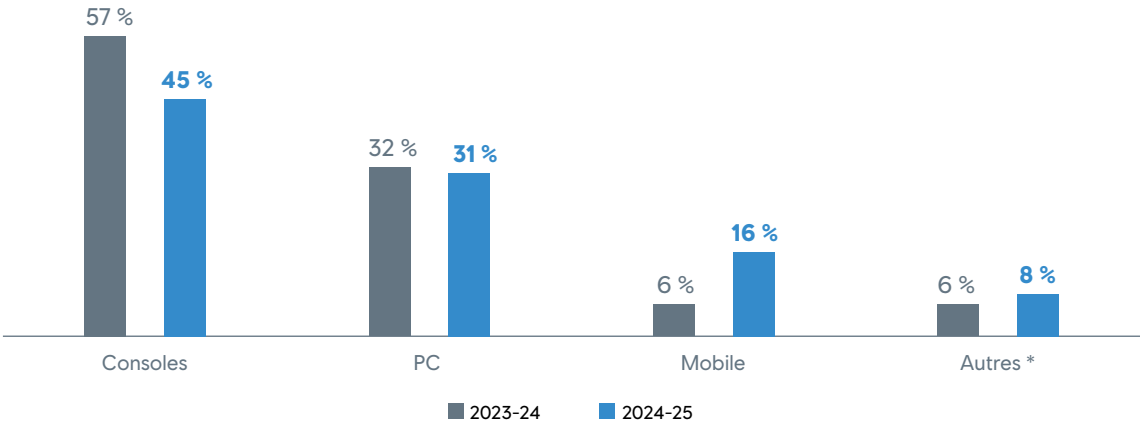
(2) La méthode utilisée pour le calcul du net bookings à taux constant est d'appliquer aux données de la période considérée les taux de change moyens utilisés pour la même période de l'exercice précédent

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

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

Chiffre d'affaires par type de support

NET BOOKINGS



* Produits dérivés...

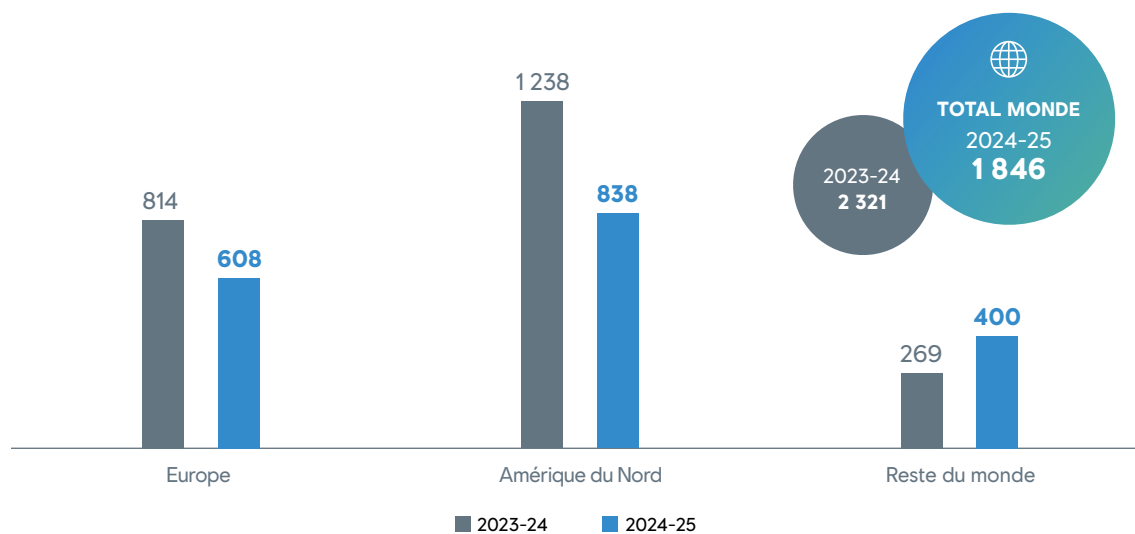
Net bookings *	2024-25	2023-24
(en pourcentage)		
Consoles	45 %	57 %
PC	31 %	32 %
Mobile	16 %	6 %
Autres supports	8 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %

* Le net bookings est défini en 2.6.1 du DEU 2024-25

Chiffre d'affaires IFRS 15	2024-25	2023-24
(en pourcentage)		
Consoles	44 %	55 %
PC	31 %	31 %
Mobile	16 %	7 %
Autres supports	8 %	6 %
TOTAL	100 %	100 %

Chiffre d'affaires par destination géographique

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



Net bookings *

(en millions d'euros)

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

* Le net bookings est défini en 2.6.1 du DEU 2024-25

Chiffre d'affaires IFRS 15 *

(en millions d'euros)

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

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

EXPOSÉ SOMMAIRE

► Modèle d'affaires et stratégie du Groupe

1.2 Modèle d'affaires et stratégie du Groupe

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

Par ailleurs, avec la forte progression de son activité digitale au cours des dernières années, Ubisoft a poursuivi avec succès la transformation de son modèle économique. Grâce à la profondeur de son portefeuille de franchise, à la détention de ses marques et de ses studios, à la première force de production parmi les « pure player » de l'industrie, à des technologies de pointe et à une culture profondément tournée vers le long terme, l'innovation et la collaboration, le Groupe offre un environnement durable pour développer pleinement le potentiel de ses talents et créer de la valeur à long terme pour ses parties prenantes.

Les communautés de joueurs sont au cœur de la valeur de nos jeux et la transformation digitale au cours de la dernière décennie a permis à Ubisoft d'établir une relation directe avec elles. Ubisoft s'attache à créer des expériences de jeu qui enrichissent la vie des joueurs et des environnements dans lesquels ils peuvent apprécier pleinement l'expérience de jeu avec leurs amis en toute sécurité.

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

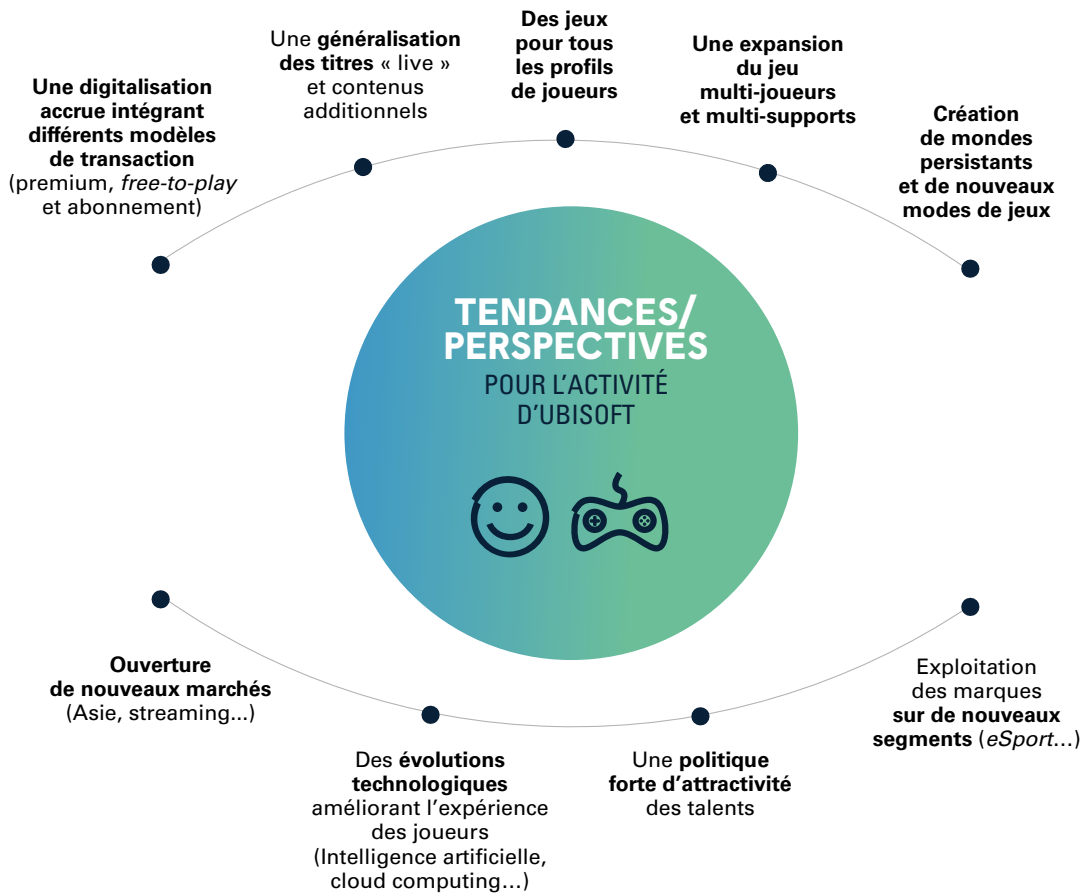
dépend très largement de sa capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents dans un environnement très compétitif. Fort de ces acquis, le Groupe s'efforce de constamment progresser et d'adapter son organisation afin d'offrir un environnement de travail sûr et inclusif pour que ses équipes puissent 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.

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

Le potentiel de ces opportunités doit être mis au regard de certains risques, à l'instar de ceux liés à la réglementation notamment en Chine, et ceux liés au temps de jeu et à la monétisation. Ubisoft suit attentivement ces sujets afin d'être parfaitement conforme aux règles en vigueur et d'offrir aux joueurs une expérience positive. De nouveaux modes de jeux et formes de monétisation ont fait leur apparition depuis plusieurs années sur PC et consoles, les segments historiques d'Ubisoft. C'est notamment le cas du « free-to-play » et de l'abonnement qui parallèlement au modèle « premium » offrent la possibilité de toucher un public plus large et plus diversifié et de renforcer l'engagement des joueurs. Cela implique que les jeux Ubisoft soient suffisamment flexibles pour s'adapter à ces trois formes de monétisation (premium, free-to-play et abonnement). Le jeu vidéo est de très loin la plus grosse industrie de divertissement au monde et son importance devrait continuer de croître grâce à ses caractéristiques uniques : l'interactivité et le lien social avec les communautés. Le développement de cette industrie continuera à tirer parti des nouvelles avancées technologiques et à avoir un impact grandissant sur la vie quotidienne des gens. Ubisoft est idéalement positionnée pour profiter de cette dynamique long terme grâce à sa capacité à se dépasser, à faire preuve d'agilité et à réagir rapidement, comme elle l'a prouvé tout au long de son histoire.

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

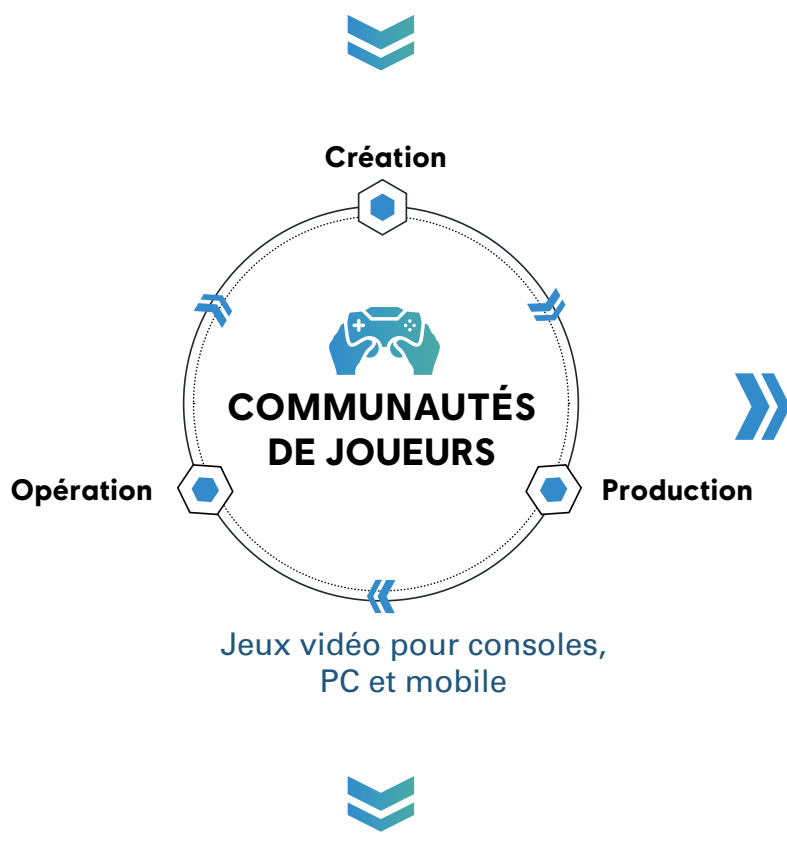
Tendances/Perspectives pour l'activité d'Ubisoft



Risques significatifs et spécifiques auxquels le Groupe estime être exposé

Risques liés à l'activité	Échec dans le développement et le lancement d'un jeu vidéo
	Divulgaration d'informations
	Toxicité dans les jeux et services
	Inadaptation ou inertie culturelle, organisationnelle et décisionnelle face aux évolutions du secteur du jeu vidéo
	Défaillance dans la gestion des données
	Perturbation majeure des infrastructures et des opérations
	Bashing
Risques liés aux talents	Perte de talents et de compétences clés
	Défaut d'attractivité de talents clés
Risques réglementaires	Non-respect des réglementations en vigueur
	Contraction des subventions, aides et crédits d'impôt
Risques technologiques	Manque de réactivité face aux évolutions technologiques et aux innovations concurrentielles

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



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

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

RESSOURCES

CRÉATION DE VALEUR POUR NOS PARTIES PRENANTES

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

/// JOUEURS

Des jeux et des expériences de grande qualité et diversifiés
Des communautés de joueurs engagées et parties prenantes de nos univers
Des jeux adaptés à chacun permettant une expérience positive et sans risque

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

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

/// ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES

Une détention de l'ensemble de nos marques, studios et technologies clés
Une capacité d'adaptation et d'agilité reconnue
Un développement organique
Internalisation de la grande majorité de la production
Des administrateurs indépendants qui complètent au Conseil d'administration la présence pérenne des fondateurs
Transformation du modèle économique vers une activité plus récurrente (back catalogue) et plus rentable (digitalisation)

- 100 % des marques principales auto-détenues
- Transformation d'*Assassin's Creed* en franchise RPG et de *Rainbow Six* en marque Live eSport
- Une capacité reconnue à créer des marques puissantes
- Part de la production interne dans les dépenses de R&D totale : 93 %
- 54,55 % d'administrateurs indépendants et 54,55 % d'administratrices
- Part des revenus récurrents (back catalogue) : 70,2 %
Part du revenu digital : 85,9 %

» Un environnement de travail épanouissant

/// TALENTS

Une marque employeur reconnue et 17 782 employé.e.s passionné.e.s qui s'engagent pour enrichir la vie des joueurs et des joueuses
Un environnement de travail créatif, à la pointe de la technologie et de l'innovation
Un cadre de travail où chacun.e a la liberté de porter ses idées en toute responsabilité et confiance
Une culture de diversité et de collaboration où chacun et chacune est valorisé.e

- 16 communautés de pratiques actives pour le partage des connaissances et compétences
- La question « je sens que je peux être moi-même au travail » a obtenu un score de 80 sur 100 dans l'enquête annuelle
- Des équipes de 109 nationalités, dans 27 pays, avec 26,3 % de femmes au total, et 33,3 % au Comité Exécutif

» Des relations durables avec nos partenaires d'affaires

/// PARTENAIRES D'AFFAIRES

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

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

» Et en optimisant notre impact environnemental

/// ENVIRONNEMENT

Une stratégie ambitieuse et des engagements forts
Un partenariat solide et actif avec l'Alliance « Playing for the Planet », sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'Environnement
Des équipes sensibilisées et des communautés d'employé.e.s engagé.e.s pour l'environnement

- Un objectif de réduction des émissions validé par la SBTi. Le Groupe s'engage à réduire ses émissions de Scope 1 et 2 de 42 % d'ici 2030, par rapport aux émissions de l'année 2020
- Sept initiatives lancées sur l'année 2024 dans le cadre de la « Green Game Jam »
- Des politiques « Green IT », « Green Travel », « Green Procurement », ainsi que la formation « Climate School » déployées au niveau du Groupe

1.3 Durabilité

Stratégie de la responsabilité sociétale

Depuis 2021, Ubisoft s'est engagé dans une démarche RSE centrée sur sa raison d'être, visant à favoriser l'alignement de la stratégie globale du Groupe avec la raison d'être et ses valeurs pour développer un impact positif et durable sur ses parties prenantes, tant internes qu'externes.

Notre mission chez Ubisoft est d'enrichir la vie des joueurs et joueuses en créant des expériences de jeu originales et mémorables qui leur apportent de la valeur au-delà de l'« entertainment ». Ainsi, nous croyons à la puissance transformatrice du jeu pour inspirer, développer des compétences et des apprentissages, expérimenter et connecter les gens à travers le monde. En tant qu'entreprise de création, nos principaux enjeux concernent nos joueurs et joueuses et nos employé-es, car le bien-être des équipes et leur engagement est nécessaire à la création de bons jeux. Au-delà de ces enjeux clés, nous souhaitons également contribuer à la transition écologique.

Nous avons donc construit notre stratégie RSE sur les piliers suivants, essentiels à l'accomplissement de notre mission :

■ **Instaurer un environnement de travail propice à la création :**

Nous nous engageons à instaurer un environnement de travail fertile où le potentiel de création de nos équipes va pouvoir se déployer. Nos initiatives, axées sur la préservation de la santé physique et mentale, le respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'encouragement au dialogue constructif, ont pour objectif de permettre à nos équipes de s'épanouir professionnellement et personnellement. La création s'enrichit de la diversité, c'est pour cela qu'il est important que chacun, au sein de nos équipes, puisse contribuer à cette diversité et sa singularité tout en l'inscrivant dans un projet commun et une œuvre collective qui nous réunit. Notre environnement évolue en permanence, et nous devons former nos équipes pour leur permettre de développer les compétences et connaissances nécessaires pour rester à la pointe des avancées technologiques et des tendances joueurs et s'adapter aux évolutions de notre environnement. Nous encourageons les discussions constructives grâce à l'écoute active et l'échange respectueux d'idées au sein de nos équipes, favorisant un environnement où les différents points de vue sont non seulement bienvenus, mais aussi célébrés. La construction d'un dialogue social positif, d'une culture de compréhension mutuelle, d'empathie et de croissance collective, sont essentiels et permettent de renforcer les potentiels de création et d'innovation de nos équipes.

■ **Proposer des expériences de jeu positives pour nos joueurs et joueuses :**

La sécurité et le bien-être de nos joueurs et joueuses sont notre priorité, et nous mettons tout en œuvre pour protéger leurs données, leur offrir des environnements de jeu sûrs et agréables, et leur garantir des mécanismes de monétisation responsable. Notre engagement va au-delà du divertissement ; nous visons à apporter de la valeur grâce à un contenu original et à des mondes imaginaires qui résonnent avec les problèmes du monde réel et l'air du temps. En créant des contenus stimulants et vecteurs d'apprentissage, nous donnons aux joueurs et aux joueuses les moyens de mieux comprendre le monde et d'agir positivement. L'innovation est au cœur de notre approche, nous invitant à repousser les limites et à explorer de nouvelles possibilités. Pour autant, nous conservons une perspective éthique dans le développement et la mise en œuvre des nouvelles technologies. En donnant la priorité à des principes éthiques tels que la protection de la vie privée des utilisateurs et utilisatrices, la sécurité des données et le fair-play, nous nous efforçons d'innover de manière responsable, en veillant à ce que notre technologie améliore l'expérience de jeu tout en respectant les droits et le bien-être de notre public.

■ **Contribuer aux enjeux de la transition écologique :** Nous sommes déterminé-es à réduire l'impact environnemental de nos activités et de notre écosystème. Nous nous engageons à décarboner nos activités en mettant en œuvre des pratiques d'efficacité énergétique, et en promouvant des méthodes de production durables. Nous avons également conscience du pouvoir de nos contenus et nous explorons aujourd'hui comment les récits, les mondes et les expériences de jeux que nous créons peuvent contribuer à ouvrir le regard de nos joueurs et joueuses sur ces enjeux et développer leur pouvoir d'agir.

Ces trois piliers posent les bases de la mise en œuvre concrète et opérationnelle de notre stratégie RSE, de notre raison d'être et de nos valeurs dans l'ensemble de nos activités, de la stratégie éditoriale à la philosophie managériale et organisationnelle.

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

Informations environnementales

L'engagement en faveur d'un avenir durable s'inscrit pleinement dans la raison d'être d'Ubisoft. À travers sa stratégie globale Play Green, Ubisoft vise à accroître l'impact positif de ses jeux tout en réduisant leur empreinte environnementale. L'entreprise concentre ses efforts sur quatre axes clés : améliorer la compréhension et la mesure de ses impacts, mettre en œuvre des plans de transition incluant la décarbonation et l'adaptation au changement climatique, adopter des pratiques d'écoconception et d'économie circulaire, et mobiliser ses parties prenantes – partenaires, joueurs et employé-es – autour de cette ambition.

Stratégies et politiques environnementales

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

■ **Renforcer les connaissances et la mesure :** Ubisoft reconnaît la nécessité de s'appuyer sur des connaissances et une base scientifique communes pour anticiper et relever les défis environnementaux. Dans cette optique, l'entreprise propose des modules de formation, tels que ceux de l'AXA Climate School, adaptés aux différentes fonctions (IT, marketing, RH, etc.), tout en explorant d'autres approches pédagogiques. En parallèle, Ubisoft s'engage à renforcer la mesure et la communication de l'impact de ses activités, afin d'identifier les leviers d'action les plus pertinents.

■ **Mettre en œuvre un plan de décarbonation :** En ligne avec l'Accord de Paris, Ubisoft s'est engagé dans une trajectoire de réduction de ses émissions. Bien que les émissions des scopes 1 et 2 aient connu une baisse significative (-40 %), l'entreprise est consciente de la complexité des défis à relever et souligne l'importance d'une démarche collective pour atteindre ses objectifs.

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

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

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

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

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

Decarbonization Guidance

Le Groupe s'appuie sur une politique qui rassemble ses engagements et bonnes pratiques en matière de décarbonation, formalisés dans un document intitulé « Decarbonization Guidance ».

Cette politique repose sur quatre axes :

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

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

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

Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique

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

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

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

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

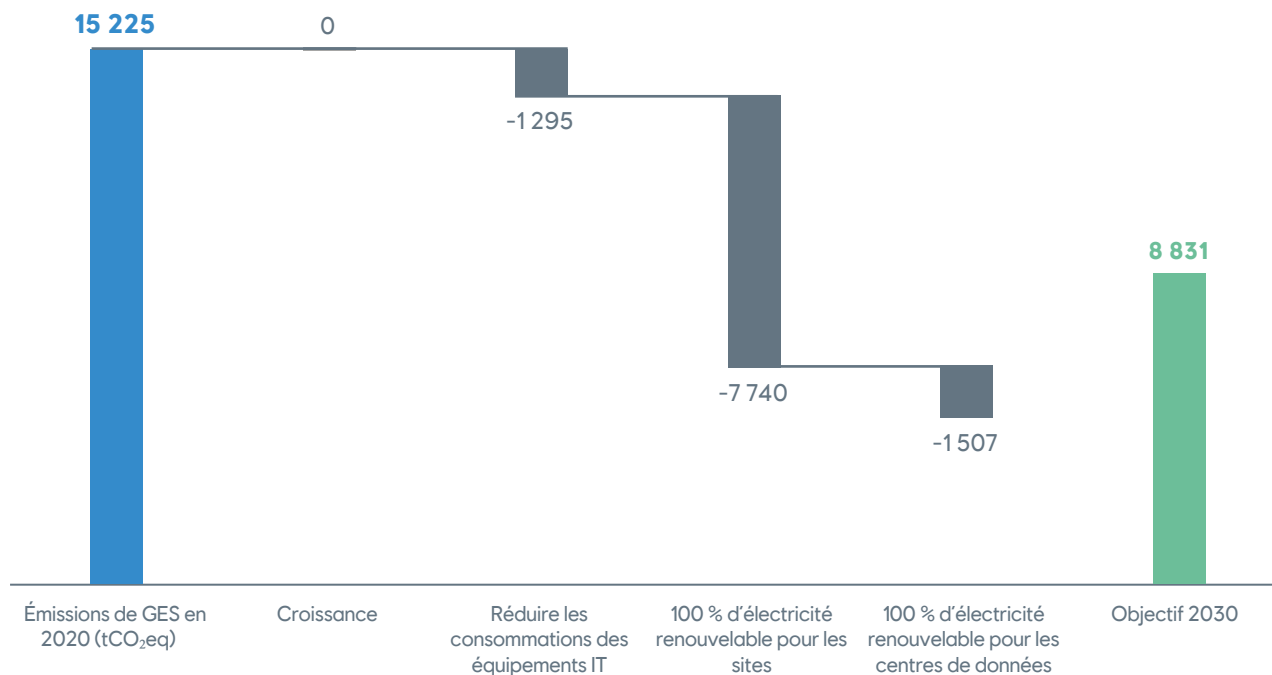
- la mise en place de solutions techniques permettant de réduire la consommation énergétique du matériel IT et des centres de données ;
- l'utilisation de 100 % d'énergie renouvelable pour les bureaux et les centres de données, soit en achat direct, soit soutenue par l'achat de certificats d'origine.

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

EXPOSÉ SOMMAIRE

► Durabilité

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



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

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

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

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

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

* Année de référence

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

EXPOSÉ SOMMAIRE

► Filiales et participations

1.4 Filiales et participations

Participations de l'exercice

Acquisitions de sociétés

Néant.

Levée d'options d'achat

Néant.

Ouvertures de filiales

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

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

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

Fusions et liquidations de filiales

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

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

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

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

Activité des filiales

Les filiales de production

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

Les filiales publishing

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

PRINCIPALES FILIALES PUBLISHING

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

Les relations mère-filiales

L'existence des filiales implique :

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

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

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

1.5 Faits marquants de l'exercice FY25

Avril 2024

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

Ubisoft a annoncé la nomination de Cécile Russeil au poste d'Executive Vice President en charge des affaires corporatives, de la communication, du DIA, du juridique et des ressources humaines.

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

Juillet 2024

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

Les actionnaires ont approuvé toutes les résolutions figurant à l'ordre du jour de l'assemblée, soulignant le large soutien et la confiance des actionnaires dans la stratégie d'Ubisoft. Les actionnaires ont notamment voté le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Yves Guillemot. En tant que fondateur et Président-Directeur général d'Ubisoft, Yves Guillemot est mondialement reconnu comme l'un des leaders de l'industrie du jeu vidéo.

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

Septembre 2024

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

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

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

Novembre 2024

Ubisoft nomme Sébastien Froidefond au poste de Chief People Officer

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

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

Décembre 2024

Ubisoft annonce l'arrêt du développement de XDefiant

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

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

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

Janvier 2025

Point stratégique

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

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

EXPOSÉ SOMMAIRE

► Faits marquants de l'exercice FY25

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

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

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

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

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

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

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

Évolution du compte de résultat (non audité)

(en millions d'euros)

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

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

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

L'écart de résultat opérationnel se décline ainsi :

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

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

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

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

Évolution du BFR Non-IFRS et de la situation financière nette Non-IFRS

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

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

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

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

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

1.6 Politique d'investissement

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

Ubisoft a poursuivi sa politique d'investissement pour s'imposer sur les nouvelles plateformes, développer l'activité online et plus généralement accroître ses parts de marché et améliorer sa performance financière. Les coûts de production des studios, financés par la société mère, sont en baisse sur l'exercice 2024-25.

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

1.7 Perspectives

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

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

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

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

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

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

ABRÉVIATIONS UTILISÉES DANS LE CADRE DES CHAPITRES SUIVANTS

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

AG ou **Assemblée générale** : Assemblée générale des actionnaires

AG 2022 : Assemblée générale mixte du 5 juillet 2022

AG 2024 : Assemblée générale mixte du 11 juillet 2024

AGA : Attribution gratuite d'actions ordinaires

AMF : Autorité des marchés financiers

AO : Actions ordinaires

Conseil ou CA : Conseil d'administration

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

Comité RSE : Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

DG : Directeur général

DGd : Directeur général délégué

FY23 : Exercice clos le 31 mars 2023

FY24 : Exercice clos le 31 mars 2024

FY25 : Exercice clos le 31 mars 2025

PDg : Président-Directeur général

PEG : Plan d'épargne Groupe

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

Toute référence, le cas échéant, dans le présent chapitre à un paragraphe ou une section (i) sans mention du millésime du **DEU** concerné ou (ii) ne se référant pas à une section de la présente brochure de convocation, s'entend comme une référence à un paragraphe ou une section du **DEU 2024-25**.

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

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

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

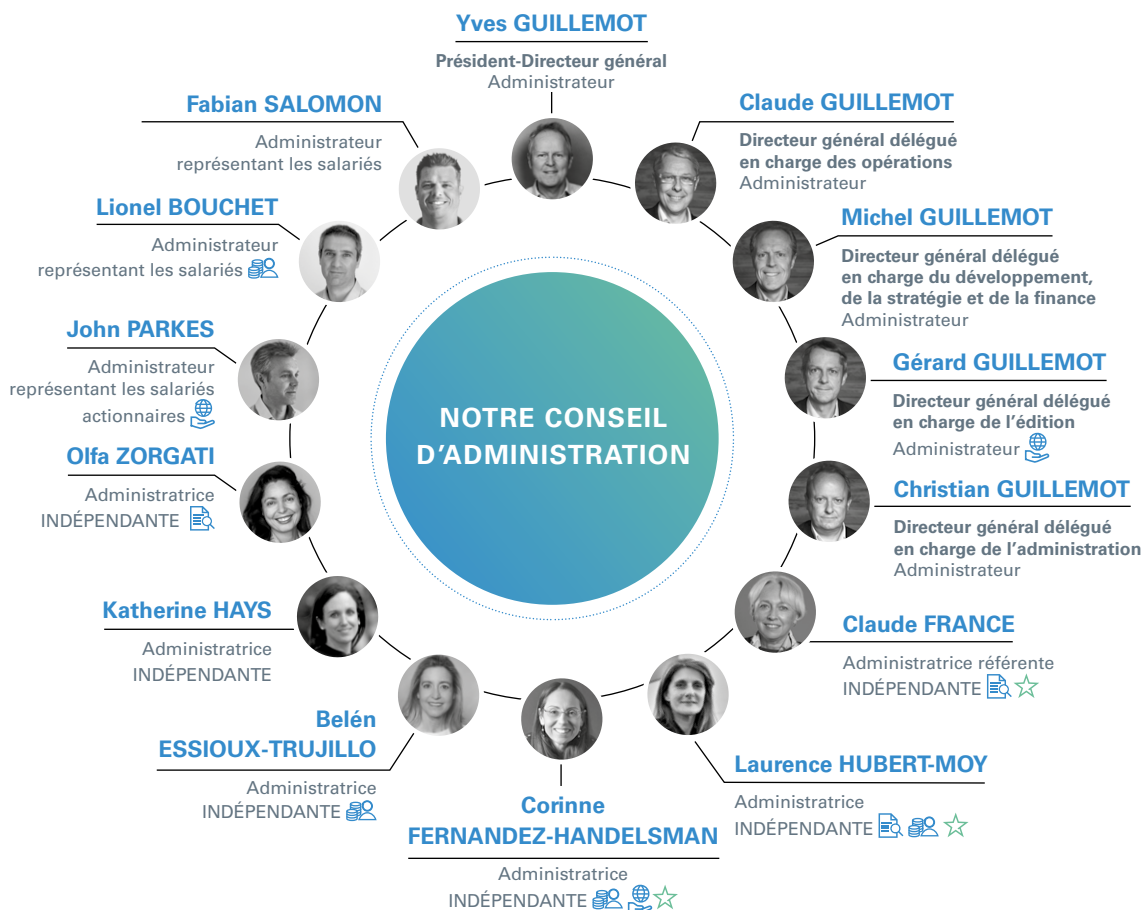
- les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef révisé en décembre 2022 (le « **Code Afep-Medef** ») ainsi que du guide d'application du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise (« **HCGE** ») ;
- les résultats des évaluations du fonctionnement du Conseil et de ses comités ;
- 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 adaptés à la structure familiale du Groupe.

2.1 Conseil d'administration et comités

2.1.1 Présentation

Présentation synthétique au 14 mai 2025



☆ Présidente de comité

📊 Comité d'audit et des risques

👤 Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

🌍 Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale

14
ADMINISTRATEURS/RICES
12
nommé(e)s par l'Assemblée générale
dont 1
ADMINISTRATEUR représentant les salariés actionnaires
et 2
ADMINISTRATEURS élus par les salariés
1
ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE INDÉPENDANTE

54,55 %
ADMINISTRATRICES INDÉPENDANTES ⁽¹⁾
dont
100 %
au Comité d'audit et des risques et au CNRG
50 %
au Comité RSE
Présidence des comités
100 %
DE FEMMES INDÉPENDANTES

54,55 %
DE PARITÉ FEMMES/HOMMES ⁽²⁾
avec
58,86 ANS
de moyenne d'âge
36 %
DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE ou DE DOUBLE NATIONALITÉ ⁽³⁾

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

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

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

Le Conseil d'administration

14

ADMINISTRATEURS/RICES

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

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

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

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

Les comités du Conseil d'administration



COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

> **Claude FRANCE**Présidente
Administratrice
indépendante> **Laurence HUBERT-MOY**Administratrice
indépendante> **Olfa ZORGATI**Administratrice
indépendante

100 %

D'INDÉPENDANTS

100 %

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY25

100 %

D'ASSIDUITÉ



COMITÉ DES NOMINATIONS, DES RÉMUNÉRATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

> **Laurence HUBERT-MOY**Présidente
Administratrice
indépendante> **Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN**Administratrice
indépendante> **Belén ESSIUX-TRUJILLO**Administratrice
indépendante> **Lionel BOUCHET**Administrateur
représentant
les salariés100 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTES

100 % ⁽²⁾

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY25

100 %

D'ASSIDUITÉ



COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

> **Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN**Présidente
Administratrice
indépendante> **Gérard GUILLEMOT**

Administrateur

> **John PARKES**Administrateur
représentant les salariés
actionnaires50 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTS

50 % ⁽²⁾

DE FEMMES

2

RÉUNIONS FY25

100 %

D'ASSIDUITÉ

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

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

Évolution du Conseil d'administration et des comités FY25

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

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

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

(3) Renouvellement de mandat : candidature proposée par les salariés actionnaires en vertu des dispositions des articles L. 225-23 et L. 22-10-5 du Code de commerce et de l'article 8.3 des statuts d'Ubisoft (Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2024-25)

(4) Avec effet à l'issue de l'AG 2024






Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration

Objectifs	<p>Le Conseil considère que, pour atteindre un bon équilibre, il doit comporter des profils diversifiés, notamment en ce qui concerne l'âge, l'ancienneté, les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'un nombre suffisant d'administrateurs/rices indépendant(e)s.</p> <p>Le Conseil est attentif à maintenir une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique du Groupe et des administrateurs entrés plus récemment au Conseil.</p>
Modalités de mise en œuvre	<p>L'équilibre de la composition du Conseil et de ses comités fait partie des thèmes qui sont examinés chaque année dans le cadre de l'évaluation du Conseil ⁽¹⁾.</p> <p>Le CNRG tient également compte de cet objectif de diversité lorsqu'il examine toute candidature à un poste d'administrateur/rice ou de Dirigeant mandataire social, ou à un poste au sein d'un comité. Lorsque le CNRG fait des propositions au Conseil en vue de la nomination, du renouvellement ou de la révocation du mandat d'un administrateur/rice, il veille à appliquer la politique de diversité. La composition du Conseil fait l'objet chaque année d'un réexamen régulier notamment dans le cadre du Conseil qui arrête le texte des résolutions à présenter à l'AG.</p> <p>Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil comprend deux administrateurs/rices représentant les salariés ainsi qu'un administrateur représentant les salariés actionnaires, contribuant ainsi à la politique de diversité.</p>
Résultats obtenus	<p>Expertises</p> <p>Le CNRG a identifié un ensemble de compétences et d'expertises en lien avec la stratégie et les objectifs de développement du groupe Ubisoft.</p> <p>Il a ainsi été défini un ensemble de compétences et d'expertises en lien avec la stratégie et les objectifs de développement du Groupe conduisant à une complémentarité des administrateurs, du fait de leurs différentes expériences professionnelles et de leurs engagements. Leurs compétences et expertises personnelles recouvrent les domaines en lien avec la stratégie du Groupe, tel que figurant dans le schéma ci-après. Dotés d'expertises complémentaires, libres de jugement, les administrateurs s'assurent ainsi collégialement que les mesures adoptées concourent à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.</p> <p>Au titre de la mise en œuvre de la procédure de sélection de nouveaux/elles administrateurs/rices indépendant(e)s intervenant notamment dans le cadre de non-renouvellement et/ou départ d'administrateurs ⁽²⁾, l'objectif de maintien d'une diversité des compétences et/ou des expertises au sein du Conseil d'administration est le fil conducteur de la définition des profils.</p>

(1) Cf. 4.1.2.3.4 du DEU 2024-25

(2) Cf. 4.1.1.4 du DEU 2024-25

TABLEAU DES COMPÉTENCES

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

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

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

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

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

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

Nationalités et expériences internationales

Le Conseil compte 3 membres ayant une double nationalité et 2 membres ayant une nationalité étrangère.

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

Répartition équilibrée des femmes et des hommes

Le Conseil estime que le pourcentage de 40 % d'administratrices, requis par les textes légaux, correspond à une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Pour autant, il entend rester attentif aux recommandations que pourrait lui faire le CNRG en la matière. Les 3 comités sont présidés par une femme (Comité d'audit et des risques, CNRG et Comité RSE) et sur 8 postes au sein des comités (les administrateurs représentant les salariés ⁽⁹⁾ et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ⁽¹⁰⁾ n'étant pas comptabilisés dans ce décompte), 7 sont occupés par des femmes soit une proportion de 87,5 %.

Âge/Ancienneté

Au 31 mars 2025 :

- l'âge moyen des administrateurs est de 58,86 ans ;
- l'ancienneté moyenne des administrateurs est de 16,29 ans. Si on fait exception des administrateurs « fondateurs », elle est de 4,69 ans.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Présentation individuelle des membres du Conseil d'administration (14/05/25)

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

(1) Sur la base de 15 séances

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

(3) Présidente des comités sur FY25

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

(5) Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2024-25: Acquisition progressive dans un délai d'un an à compter de la nomination d'un nombre d'Actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), par suite du versement de la rémunération allouée en qualité d'administrateur (Cf. 4.2.1.2 du DEU 2024-25)

2.1.2 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...)

Cette analyse prend en considération les besoins à court terme eu égard aux échéances de mandats et intègre également une projection à moyen terme.

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

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

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

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

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

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

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

Les travaux du CNRG au cours de l'exercice écoulé l'ont conduit à recommander au Conseil de proposer à l'AG 2025 la nomination de deux nouveaux administrateur/trice(s) indépendant(e)s ainsi que le renouvellement du mandat d'une administratrice indépendante notamment (Cf. 4.1.1.4 du DEU 2024-25 et 2.1.3 ci-après de la présente brochure de convocation). Conformément aux critères définis dans la politique de diversité (Cf. 4.1.2.3.3 du DEU 2024-25 et 2.1.1 ci-avant de la présente brochure de convocation), le CNRG a mené, dans le cadre de ces nominations, les recherches de candidats ayant des compétences et des expériences pertinentes et complémentaires.

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

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

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

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

S'agissant du cas particulier des **administrateurs représentant les salariés** et de l'**administrateur représentant les salariés actionnaires**, la procédure de désignation et/ou d'élection selon le cas est régie par les statuts de la Société (Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2024-25).

Lorsque le Président du Conseil d'administration assume également les fonctions de Directeur général et qu'il convient, en application des dispositions du Code Afep-Medef et du règlement intérieur du Conseil et de ses comités, de procéder à la désignation d'un(e) **administrateur/rice référent(e)** choisi(e) parmi les administrateurs/rices indépendant(e)s, le Conseil d'administration privilégie le profil d'un/une administrateur/trice indépendant(e)s ayant déjà un minimum d'ancienneté au Conseil et/ou rompu aux sujets de gouvernance.

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

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

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

il sera soumis au vote des actionnaires de l'AG 2025 (Cf. 4.2 de la présente brochure de convocation) :

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

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

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

- le renouvellement du mandat :

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

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

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

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

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

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

2.1.4 Biographies

Administrateur/rice(s) dont la nomination est proposée à l'AG 2025

14^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 4.2 ci-après)



Axelle LEMAIRE

Administratrice indépendante

50 ans

Nationalité franco-canadienne

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

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

Nombre d'actions Ubisoft⁽³⁾ : 0

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

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

FRANCE

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

Membre du Conseil de surveillance de Hopening Group⁽⁴⁾

ÉTRANGER

N/A

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

BIOGRAPHIE

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

(1) Administratrice / Membre du Conseil de surveillance

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

(3) Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2024-25 : acquisition progressive dans un délai d'un an à compter de la nomination, d'un nombre d'actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), suite au versement de la rémunération allouée en qualité d'administrateur/rice (Cf. 4.2.1.2 du DEU 2024-25)

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

15^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 4.2 ci-après)**André LOESEKRUG-PIETRI****Administrateur indépendant****52 ans****Nationalité franco-allemande****Durée du mandat soumis au vote** : 2 ans (AG 2027)**Nombre de mandat(s) sociaux** ⁽¹⁾ **dans des société(s) cotée(s)** ⁽²⁾ : 0**Nombre d'actions Ubisoft** ⁽³⁾ : 0**AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS **AU SEIN** DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

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

FRANCE

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

ÉTRANGER

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A**BIOGRAPHIE**

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

(1) Administrateur / Membre du Conseil de surveillance

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

(3) Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2024-25 : acquisition progressive dans un délai d'un an à compter de la nomination, d'un nombre d'actions équivalent à 10 000 € (en valeur d'acquisition), suite au versement de la rémunération allouée en qualité d'administrateur/rice (Cf. 4.2.1.2 du DEU 2024-25)

Administrateur/rice(s) dont le renouvellement est proposé à l'AG 2025

16^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 4.2 ci-après)



Claude FRANCE

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

62 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administratrice)

05/07/22

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

500

Nombre de mandats

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

Claude France est actuellement Consultante Indépendante.

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

FRANCE / ÉTRANGER : **N/A**

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

FRANCE / ÉTRANGER : **N/A**

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE / 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 : **N/A**

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

17^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 4.2 ci-après)**Michel GUILLEMOT**

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

66 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

242 784

Nombre de mandats

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

FRANCE / ÉTRANGER : **N/A**

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

FRANCE

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

Directeur général de Guillemot Brothers SAS

Administrateur d'AMA SA

Président de Playwing Design SAS, Playwing Development SAS

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

ÉTRANGER

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

Président et Directeur de Playwing Ltd (Royaume-Uni)

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

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

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

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE / ÉTRANGER : **N/A**

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE / ÉTRANGER : **N/A**

⁽¹⁾ Échéance du mandat d'administrateur / Expiration du mandat de Directeur général délégué à l'issue de l'AG 2025

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

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

18^e résolution de l'AG 2025 (Cf. 4.2 ci-après)**Christian GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge de l'administration/administrateur****59 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

68 493

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

BIOGRAPHIE

Christian Guillemot a co-fondé le Groupe AMA avec ses frères en 2004, dont il a été le CEO jusqu'en mai 2024. Il y exerce depuis les fonctions de Dirigeant non exécutif (Président). 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 a su contribuer 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

EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25FRANCE / ÉTRANGER : **N/A****EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/25**

FRANCE

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

ÉTRANGER

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

Administrateur d'Ubisoft Nordic A/S (Danemark)**EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)**

FRANCE

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

ÉTRANGER

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

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

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

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

Administratrices dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'AG 2025

**Laurence HUBERT-MOY****Administratrice indépendante****Présidente du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Membre du Comité d'audit et des risques****63 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

27/06/13

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

414

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

Laurence Hubert-Moy est professeure à l'Université de Rennes. Membre du Comité des programmes scientifiques de l'Agence spatiale française de 2018 à 2024, elle a présidé le Comité scientifique des sciences de la Terre du CNES entre 2013 et 2019. De 2017 à 2020, elle a participé en tant qu'associée à la création et au développement de la société Kemap, qui propose des services dédiés aux professionnels de l'aménagement à partir de l'exploitation de données spatiales et aéroportées. Elle est membre de la mission régionale d'autorité environnementale Bretagne depuis 2023. Dans le cadre de ses travaux de recherche actuels portant sur le traitement de grandes séries de données avec des algorithmes d'intelligence artificielle, elle collabore avec des scientifiques basés dans plusieurs pays d'Europe et en Inde.

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Présidente du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale****63 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

22/09/17

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/25 :

260

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

Autres administrateurs/rices

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

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

728 084

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

Ubisoft Entertainment SA

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. Misan 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

(1) Administrateur / Président-Directeur général

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

**Claude GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge des opérations/administrateur****68 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

252 234

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Technologies hardware
- Développement international

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

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

**Gérard GUILLEMOT**

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

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

28/02/88

Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

199 660

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

**Belén ESSIUX-TRUJILLO**

Administratrice indépendante
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

59 ans**Nationalité espagnole****1^{re} nomination (administratrice)**

08/12/20

Date d'échéance du mandat

AG 2027

Nombre d'actions au 31/03/25 :

235

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

Ubisoft Entertainment SA

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. Son mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée générale du 27 septembre 2023.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**Katherine HAYS****Administratrice indépendante****49 ans****Nationalité américaine****1^{re} nomination (administratrice)**

27/09/23

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/25 :

500

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

Katherine Hays a plus de 20 ans d'expérience dans les domaines des jeux vidéo, de la publicité, des médias et du divertissement, en tant qu'entrepreneuse et dirigeante. Elle a commencé sa carrière chez Goldman Sachs, en tant qu'analyste financière dans la division monde médias. En 2003, elle a cofondé Massive, une société de publicité dans les jeux, dont elle a été la Directrice financière et la Directrice opérationnelle, jusqu'à son rachat par Microsoft en 2006. Elle a ensuite été nommée Senior Director de MSN et directrice fondatrice de Microsoft Startup Labs chez Microsoft. En 2008, elle est devenue Directrice générale de Genarts, Inc. Elle a fait évoluer l'entreprise pour la hisser au rang de premier fournisseur de logiciels professionnels d'effets spéciaux avant son acquisition. Katherine est actuellement conseillère principale du gouvernement d'Abu Dhabi sur sa stratégie en matière de jeux vidéo et conseille de nombreuses start-ups de jeux vidéo et de technologie dans le monde entier. Elle est co-inventrice et auteure de plusieurs brevets techniques liés aux jeux vidéo et aux contenus générés par les utilisateurs et est fréquemment invitée à intervenir à la Harvard Business School et à la Sloan School of Management du MIT. Katherine est titulaire d'un MBA de la Harvard Business School et d'une licence d'art de l'université de Princeton. Elle est de nationalité américaine.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**Olfa ZORGATI****Administratrice indépendante****Membre du Comité d'audit et des risques ⁽¹⁾****51 ans****Nationalité franco-tunisienne****1^{re} nomination (administratrice)**

27/09/23

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/25 :

415

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Expériences Tech

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

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

**Lionel BOUCHET****Administrateur représentant les salariés****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****51 ans****Nationalité française****Élection (administrateur
représentant les salariés)**

07/03/18

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/25 :

148

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

Actuellement Directeur technologie au siège du Groupe en charge du suivi des évolutions technologiques et des projets, il a réalisé toute sa carrière chez Ubisoft qu'il a rejoint en 1996. Il travaille d'abord comme programmeur sur POD, le tout premier jeu de voitures développé par Ubisoft, puis sur plusieurs jeux de Formule 1. À partir de 2005, il se consacre à la montée en puissance de la franchise à succès Ghost Recon et devient responsable du développement du moteur et des outils de la marque, projet ambitieux co-développé par trois studios : Ubisoft Paris, Ubisoft Montpellier et Ubisoft Bordeaux. Son expérience au sein des studios français depuis 29 ans, lui permet de cerner l'ensemble des enjeux des équipes de production, avec un focus particulier sur les enjeux technologiques.

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

11/07/24

Date d'échéance du mandat

AG 2028

Nombre d'actions au 31/03/25 :

0

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

185

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

2.1.5 Activité sur l'exercice FY25

Réunions du Conseil et des comités FY25

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

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

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

(3) Présidente de comité

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

Pour rappel, les paragraphes mentionnés ci-après renvoient par défaut au Document d'Enregistrement Universel 2024-25.

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe

Activités récurrentes

- Examen et arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels / Information financière/rapports financiers / Établissement des documents de gestion prévisionnelle. *
- Mise en œuvre du programme de rachat d'actions.
- Suivi des travaux du contrôle interne. *
- Autorisation donnée au DG : cautions, avals et garanties au nom de la Société / Émission d'obligations.

Activités spécifiques

- Profit warning (Cf. 2.3).
- Prise de connaissance et échanges sur la matrice de matérialité RSE.
- Prise de connaissance des travaux sur la cybersécurité. *

Grandes orientations / thèmes stratégiques et opérations du groupe Ubisoft

Activités récurrentes

- Réflexions sur des sujets stratégiques du groupe Ubisoft et le marché.
- *Approbation du business plan à cinq ans.*
- Revue de la cartographie des risques. *

Activités spécifiques

- Sessions stratégiques (mai et octobre).
- Supervision de la revue stratégique du Comité exécutif (Cf. 2.3) et suivi des options stratégiques et capitalistiques ainsi que du processus formel et compétitif mis en œuvre / Instauration d'un Comité *ad hoc* (Cf. 4.1.2.4.4) / Présentation par les conseils mandatés par la Société des différentes options.
- Approbation du projet de transaction avec Tencent Mobility Limited et nomination d'un expert indépendant FinexSi (Cf. 2.3).
- Suivi de la réorganisation structurelle du Groupe. *

Gouvernement d'entreprise

Activités récurrentes

- Comptes rendus des comités, de l'administratrice référente (Cf. 4.1.2.4.4), des réunions des administratrices indépendantes ainsi que du Comité *ad hoc* mis en place dans le cadre du processus formel et compétitif annoncé le 9 janvier 2025 (Cf. 2.3).
- *Examen et évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (révision de la qualification d'administratrice indépendante et de leurs performances).* *
- *Suivi de l'évolution du plan de succession (contingency plan) des Dirigeants mandataires sociaux.* *
- *Restitution de l'Évaluation Interne (2025) (Cf. 4.1.2.3.4).* *
- Préparation annuelle de l'AG : pouvoirs au PDg (préparation/questions écrites), adoption des rapports et arrêté des projets de résolutions.
- Examen annuel des conventions et engagements réglementés (article L. 225-40-1 du Code de commerce).

Activités spécifiques

- Revue du règlement intérieur du Conseil et des comités.
- **CA** : Suivi du processus de sélection des candidat(e)s aux fonctions d'administrateur/rice(s) indépendant(e)s (AG 2025) (Cf. 4.1.2.3.2) / Débats et échanges sur les mandats d'administrateurs/rices arrivant à échéance (AG 2025). *
- **Comités** : Nomination d'Olfa Zorgati membre du Comité d'audit et des risques et de John Parkes membre du comité RSE, post-AG 2024. *
- **Comité exécutif** : Suivi de l'évolution de sa composition ainsi que des changements de titres associés.

Rémunération / Actionnariat salarié

Activités récurrentes

- Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux. *
- Revue annuelle et *fixation* des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux. *
- Détermination des critères *et/ou cibles* financiers et extra-financiers (variable annuel, LTI) (Cf. 4.2.1.3, 4.2.1.4 et 4.1.2.5). *
- Constatation du niveau d'atteinte des conditions de performance (variable annuel, LTI) des DMS et du Comité exécutif (LTI). *

Activités spécifiques

- Mise en œuvre des délégations et autorisations « actionnariat salarié » octroyées par l'AG (Cf. 7.2.3). *

* Correspond aux travaux du Conseil d'administration auxquels chaque comité a contribué (codes couleurs : Cf. ci-après)

Comité d'audit et des risques	CNRG	Comité RSE
Thèmes récurrents <p>Information comptable financière et extra-financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes annuels (sociaux et consolidés) et des comptes semestriels (consolidés), des rapports financiers. Revue des travaux des CAC ⁽¹⁾ au titre des comptes annuels et semestriels. Revue des documents de gestion prévisionnelle. <p>Contrôle interne, gestion des risques et sécurité des systèmes informatiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi de l'activité du contrôle interne. Revue de l'état d'avancement opérationnel en matière de conformité (Sapin 2) ⁽²⁾. Détermination de la liste des filiales devant faire l'objet d'une revue du contrôle interne. Revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et le contrôle interne. <p>Audit externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation de l'indépendance des CAC ⁽¹⁾ dans le cadre de leur mission. 	Thèmes récurrents <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Composition du Conseil et de ses comités. Plans de succession : revue annuelle du contingency plan des Dirigeants mandataires sociaux. <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement du Conseil et de ses comités : indépendance des administrateurs, politique de diversité. Formation des administrateurs. <i>Évaluation Interne du Conseil et du CNRG (FY25)</i> (Cf. 4.1.2.3.4). <i>Égalité professionnelle et salariale : revue annuelle.</i> Roadshows gouvernance : participation à la préparation. <p>Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue et établissement de la politique de rémunération des mandataires sociaux (« Ex Ante »). Préparation des résolutions relative à la rémunération des mandataires sociaux. Proposition de résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié. Évaluation de l'atteinte des conditions de présence et/ou performance des plans LTI. Validation de l'information annuelle à faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. 	Thème(s) récurrent(s) <ul style="list-style-type: none"> Étude, analyse et proposition des indicateurs de performance extra-financiers (dans le cadre des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif et du bonus du PDg. *
Thèmes spécifiques FY25 <ul style="list-style-type: none"> Validation et suivi du processus d'appel d'offres dans le cadre de la nomination d'un nouveau Commissaire aux comptes titulaire (rotation). Revue de l'état d'avancée des travaux en matière de : <ul style="list-style-type: none"> Réorganisation du Groupe et politique de réduction des coûts ; Cybersécurité ; Audit des filiales FY25. Évaluation interne du Comité d'audit et des risques (FY25). 	Thèmes spécifiques FY25 <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilotage du processus de sélection d'administrateur-ice(s) indépendant(e)s (AG 2025) ⁽³⁾. Réflexions sur la composition des comités dans le cadre de la fin de mandats de membres/Présidentes du comité RSE et du CNRG. <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue du règlement intérieur du Conseil et des comités. Suivi de la composition du Comité exécutif. Suivi des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés du Groupe (Cf. 4.2.2.1.1 et 5.3.1.3). Suivi de l'évolution des effectifs et de leur répartition par activité, point sur le turnover. <p>Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Détermination des indicateurs financiers et extra-financiers des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif et extra-financiers du bonus du PDg pour FY26 (Cf. 4.2.1.4). * 	Thème(s) spécifique(s) FY25 <ul style="list-style-type: none"> Évaluation interne du Comité RSE (FY25).

* Correspond aux travaux inter-comités

(1) Commissaire(s) aux comptes

(2) Code de conduite, dispositif d'alerte, cartographie des risques liés à la corruption, évaluation des tiers, contrôles comptables, dispositif de formation, régime disciplinaire, dispositif de contrôle et d'évaluation interne

(3) Nomination soumise au vote de l'AG 2025 (Cf. 4.2 de la présente brochure de convocation)

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

L'administratrice référente est fréquemment en contact avec les actionnaires de la Société afin notamment de présenter l'activité « Gouvernance ». Au cours de FY25, l'activité de l'administratrice référente a été rythmée par le contexte lié aux options stratégiques et capitalistiques transformantes, ayant conduit à la création d'un Comité *ad hoc* (Cf. Point stratégique du 9 janvier 2025 ; communiqués du 25 septembre 2024 et du 27 mars 2025).

Principaux travaux de l'administratrice référente sur FY25

Conformément au règlement intérieur du Conseil, l'administratrice référente a procédé à un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé lors du Conseil du 26 mars 2025, duquel il ressort notamment l'organisation de six réunions avec les administratrices indépendantes au cours de FY25 (Cf. ci-après), la mise en place d'échanges mensuels avec le Président-Directeur général et sa participation au Comité *ad hoc* mis en place dans le cadre de la supervision du processus lié à l'étude et l'analyse des options stratégiques afin de transformer le modèle opérationnel du Groupe (le « **Processus** »). L'administratrice référente s'est par ailleurs assurée du respect des dispositions de l'article 4.6.2 du règlement intérieur du Conseil d'administration et des comités portant sur la gestion des conflits d'intérêts dans le cadre du projet de transaction avec Tencent Mobility Limited (la « **Transaction Envisagée** ») (Cf. communiqué du 27 mars 2025).

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

Réunions des administratrices indépendantes tenues sur FY25

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

Elles ont dans ce cadre formulé des demandes au Président-Directeur général et suggéré la désignation de tiers indépendants spécialisés en stratégie ainsi que la création d'un Comité *ad hoc* dédié. Les administratrices indépendantes ont par ailleurs été amenées à débattre longuement sur le projet de transaction avec Tencent Mobility Limited, au regard notamment des comptes rendus du Comité *ad hoc* (Cf. ci-après). Les administratrices indépendantes ont par ailleurs débattu dans le cadre du renouvellement du mandat du Président-Directeur général à l'issue de l'AG 2024, de la structure de la Direction générale et de l'intérêt du maintien des fonctions de Président et de Directeur général.

Comité *ad hoc*

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

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

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

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

Une évaluation interne du Conseil et des comités a été conduite sous l'égide du CNRG et/ou de chaque Présidente des comités en mars 2024 (l'« **Évaluation Interne 2024** ») et mars 2025 (l'« **Évaluation Interne 2025** »).

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

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

Améliorations adoptées suite à l'Évaluation Interne 2024

- Veille au maintien de la diversité des compétences lors du recrutement des futurs administrateurs en prenant en compte l'évolution du Groupe et du marché ;
- Adaptation de la durée des points figurant à l'ordre du jour afin que les sujets dits « classiques » ou récurrents ne débordent pas sur le temps imparti aux autres points, en particulier les points traitant de la stratégie ;
- Plus de temps consacré aux sujets stratégiques lors des réunions du Conseil ;
- Organisation de réunions inter-comités ;
- Renforcement du Comité d'audit et des risques d'un nouveau membre ;
- Structuration de la répartition des sujets entre les différents comités et/ou le Conseil.

Principales conclusions de l'Évaluation Interne 2025

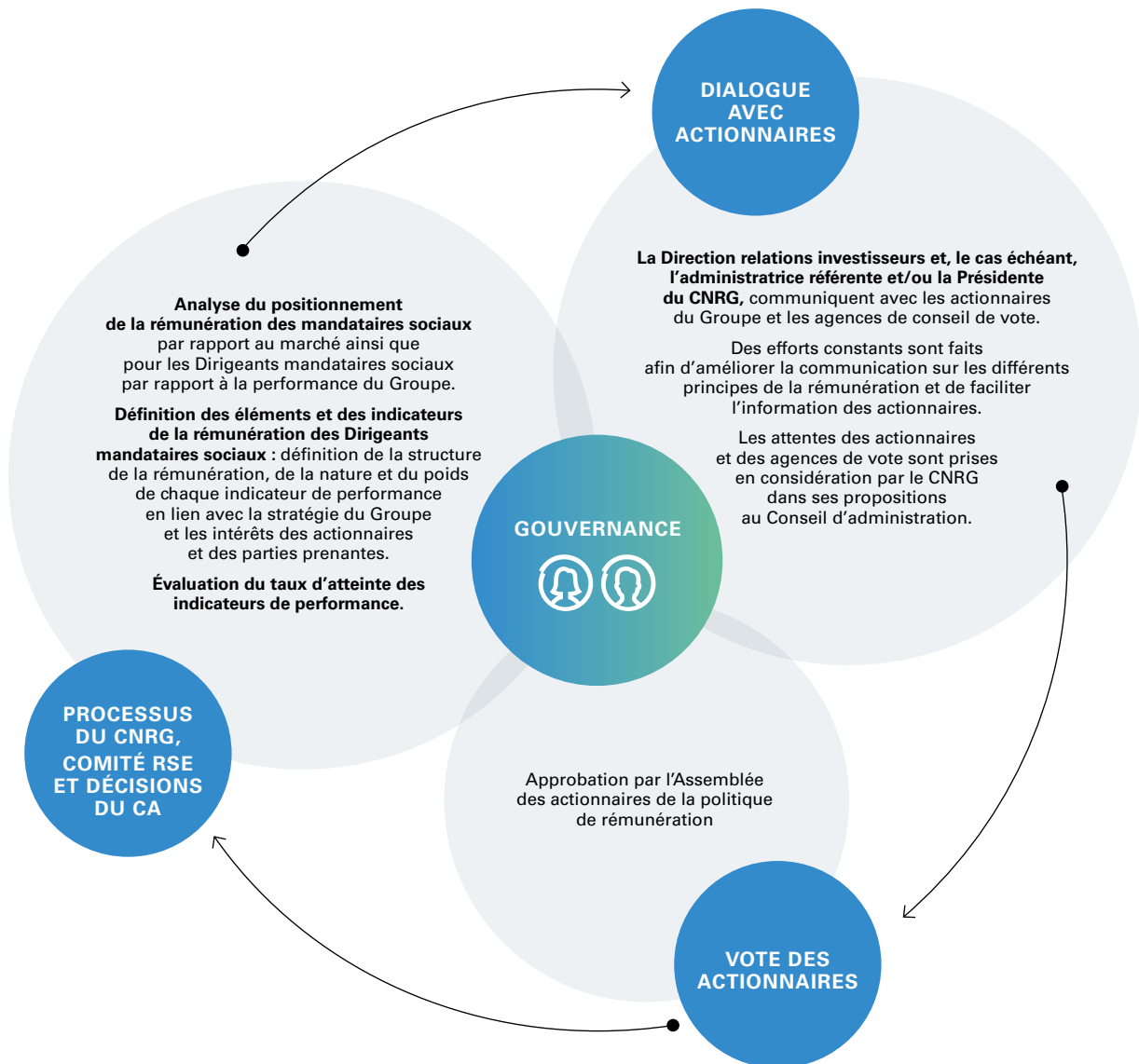
Appréciation générale	À titre préliminaire, il est à noter qu'au-delà du contexte et/ou de la phase de transition, il a été unanimement reconnu la capacité du Conseil d'assumer et surmonter, au bénéfice du Groupe, les différentes crises traversées au cours des quatre dernières années ainsi que la capacité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

2.2 Rémunération

Présentation synthétique

Pour plus d'information : [DEU 2024-25 – 4.2 – Rémunération des mandataires sociaux](#)

Gouvernance et rémunération des mandataires sociaux



2.2.1 Rémunération pour FY25 (Vote « Ex Post »)

Vote « Ex Post Global » – Résolution 5

Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux administrateurs (FY25)

	Conseil d'administration		Comité d'audit et des risques ⁽¹⁾		CNRG ⁽²⁾		Comité RSE ⁽³⁾		Adm. référente	Total
	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Fixe	Variable	Forfait ⁽⁴⁾	
Yves Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Claude Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Michel Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Gérard Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	3 000 €	—	43 000 €
Christian Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Claude France	16 000 €	24 000 €	15 000 €	10 000 €	—	—	—	—	15 000 €	80 000 €
Laurence Hubert-Moy	16 000 €	24 000 €	—	10 000 €	10 000 €	10 000 €	—	—	—	70 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	5 000 €	3 000 €	—	58 000 €
Belén Essioux-Trujillo	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	—	—	—	50 000 €
Katherine Hays	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Olfa Zorgati	16 000 €	24 000 €	—	10 000 € ⁽⁵⁾	—	—	—	—	—	50 000 €
John Parkes	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	1 500 € ⁽⁵⁾	—	41 500 €
Lionel Bouchet	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	—	—	—	50 000 €
Fabian Salomon ⁽⁵⁾	12 000 €	18 000 €	—	—	—	—	—	—	—	30 000 €
Anne Wübbenhorst ⁽⁶⁾	4 000 €	6 000 €	—	—	—	—	—	1 500 € ⁽⁶⁾	—	11 500 €
TOTAL										684 000 €

(1) 5 réunions sur FY25

(2) 5 réunions sur FY25

(3) 2 réunions sur FY25

(4) Administratrice référente : somme forfaitaire par exercice

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

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

Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux Dirigeants mandataires sociaux (FY25)

Rémunération fixe annuelle pour l'exercice clos le 31 mars 2025

Pour FY25, il a été décidé, dans le cadre de l'application de la politique de rémunération soumise au vote « Ex Ante » de l'AG 2024 (tel que mentionné au 4.2.1.4 du DEU 2023-24), de limiter l'augmentation du Fixe du PDg à 2,5 %, ainsi portée de 584 824 € à 599 448 € (Cf. Vote « Ex Post Individuel » ci-après).

Le Fixe des DGd est demeuré inchangé pour FY25 et plus précisément depuis FY19 (Cf. Vote « Ex Post Individuel » ci-après).

Rémunération variable annuelle attribuée au PDg au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025

Le Conseil du 14 mai 2025 a constaté que le niveau d'atteinte des Conditions de Performance n'ouvrait pas droit au versement du Bonus cible attribué au PDg pour FY25 :

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

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

Bien que la structure de la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux pour FY25 prévoyait une rémunération variable long terme, sous forme de Plan d'Actions et/ou d'une Rémunération Pluriannuelle en application de la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux (Cf. 4.2.1.3 du Document d'Enregistrement Universel 2023-24), à hauteur

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

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

Le Conseil d'administration, sur la base des informations communiquées par le CNRG, a constaté, lors de sa séance en date du 6 février 2025, que sur les trois Indicateurs, ci-après visés, conditionnant l'acquisition définitive des AGA octroyées en vertu du plan en date du 7 décembre 2021 en faveur des Dirigeants mandataires sociaux (20 263 AGA pour le PDg et 1 705 AGA pour

chaque DGd), seul l'Indicateur « RSE », correspondant à 20 % de l'attribution, était atteint ouvrant ainsi droit à l'acquisition, le 8 décembre 2025, de 4 053 AGA pour le PDg et 341 AGA pour chaque DGd (Cf. 4.2.3.3 du DEU 2024-25).

	< Seuil	Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Positionnement du TSR Ubisoft par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index (60 %)	< 50 ^e percentile	≥ 50 ^e et ≤ 60 ^e percentile	> 60 ^e percentile	< 50^e percentile
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur	0 % de l'attribution sur cet indicateur

	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 ^e Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Croissance ⁽¹⁾ du nombre mensuel de joueurs actifs (MAU) ⁽²⁾ (20 %)	< 80 % de la cible	≥ 80 % et < 90 % de la cible	≥ 90 % et < 100 % de la cible	≥ 8,7 %	< 80 % de la cible
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur	0 % de l'attribution sur cet indicateur

(1) La croissance est mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice précédant l'attribution et la moyenne de MAU au cours du dernier exercice de la période d'évaluation

(2) MAU : nombre de joueurs uniques ayant, au cours d'un mois, au minimum une activité de jeu sur tout type de jeu publié par Ubisoft et sur toute plateforme (PC, consoles) à l'exception du Mobile

	< 1 ^{er} Seuil	1 ^{er} Seuil	2 ^e Seuil	Cible	Niveau d'atteinte
Réduction de l'intensité carbone (RSE) (20 %)	> -7,0 %	≤ -7,0 % et > -7,9 %	≤ -7,9 % et > -8,8 %	≤ -8,8 %	-38 % *
Rémunération variable long terme en % de l'attribution définitive	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet indicateur

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

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

Vote « Ex Post Individuel » – Résolutions 6 à 10

Les **taux de présence** pour **FY25** figurent également au **2.1.5** de la présente brochure de convocation.

Pour rappel, les paragraphes mentionnés ci-après renvoient par défaut au **Document d'Enregistrement Universel 2024-25**.

PDg : Yves Guillemot (6^e résolution)

Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY25**Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)**

	Montant attribué FY25	Montant versé FY25
Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} avril 2024.	599 448 €	599 448 €

Rémunération variable annuelle

	Montant attribué FY25 (versement FY26)	Montant versé FY25 (attribué FY24)
La valeur cible correspond à environ 30 % de la rémunération totale soit 100 % du Fixe, avec un plafond à 150 % du Fixe.	Suite à la non-atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1), aucune rémunération variable annuelle due pour FY25.	L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1 du DEU 2023-24) a ouvert droit à une rémunération variable annuelle égale à 66,42 % du Fixe, soit un montant de 388 440 €.
	0 €	388 440 €
	Aucun versement FY26 soumis au vote de l'AG du 10/07/25 (6 ^e résolution)	Versé FY25 – approbation par l'AG du 11/07/24 (6 ^e résolution)

Actions de performance (AGA)

	Valorisation comptable (attribution FY25)	
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 40 % de la rémunération totale, soit 133 % du Fixe.	Aucune AGA n'a été attribuée (Cf. 4.2.2.1.1)	N/A

Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur

				Montant attribué FY25		Montant versé FY25	
Conseil d'administration : 40 K€ maximum au total Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : ■ participation < à 50 % : aucun versement ■ participation ≥ à 50 % et < à 75 % : versement de la moitié ■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité				40 000 €		40 000 €	
				Taux de présence aux réunions du Conseil FY25 visés au 4.1.2.4.2.			
Rémunération variable différée	Rémunération exceptionnelle annuelle	Options d'action	Autre rémunération long terme (BSAR, BSA...)	Avantages de toute nature	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

DGd : Claude, Michel, Gérard et Christian Guillemot (7^e, 8^e, 9^e et 10^e résolutions)

Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY25

Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

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

Actions de performance (AGA)

		Valorisation comptable (attribution FY25)	
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 50 % de la rémunération totale, soit 100 % du Fixe.	Claude Guillemot (7 ^e)	Aucune AGA n'a été attribuée (Cf. 4.2.2.1.1)	N/A
	Michel Guillemot (8 ^e)		
	Gérard Guillemot (9 ^e)		
	Christian Guillemot (10 ^e)		

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

		Montant attribué FY25	Montant versé FY25
Conseil d'administration : 40 K€ maximum Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : ■ participation < à 50 % : aucun versement ■ participation ≥ à 50 % et < à 75 % : versement de la moitié ■ participation ≥ à 75 % : versement de l'intégralité	Claude Guillemot (7 ^e)	40 000 €	40 000 €
	Michel Guillemot (8 ^e)	40 000 €	40 000 €
	Gérard Guillemot (9 ^e)	43 000 €	43 000 €
	Christian Guillemot (10 ^e)	40 000 €	40 000 €
Comité RSE (Gérard Guillemot) Variable (membre) : 1,5 K€ par séance (plafond 4 séances maximum par exercice)		Taux de présence aux réunions du Conseil (et du Comité RSE pour Gérard Guillemot) FY25 visés au 4.1.2.4.2.	

Rémunération variable annuelle	Rémunération variable différée	Rémunération exceptionnelle annuelle	Options d'action	Autre rémunération long terme (BSAR, BSA...)	Avantages de toute nature	Indemnité de départ	Indemnité de non-concurrence	Régime de retraite supplémentaire
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

* Gérard Guillemot, dans le cadre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision, a perçu au titre de l'exercice clos le 31/03/25, une rémunération annuelle brute de 652 624 € (montant sujet à impact des taux de change)

2.2.2 Politique de rémunération (Vote « Ex Ante »)

Principes de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux



Pilier 1	Refléter les choix stratégiques permettant la croissance du Groupe	Le CNRG s'assure de la corrélation entre la structure des rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux et la stratégie du Groupe. Ainsi, les prochains défis majeurs sont reflétés dans les conditions de performance des rémunérations variables dont les cibles à atteindre sont alignées avec les objectifs de création de valeur du Groupe.
Pilier 2	Maintenir un lien direct avec les résultats financiers et extra-financiers à moyen et long termes	La structure de rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux repose de façon significative sur des éléments variables (annuel et/ou long terme). Le versement des éléments variables est soumis à la réalisation de conditions de performance précises, cohérentes et exigeantes en ligne avec la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable à l'égard de toutes les parties prenantes.
Pilier 3	Assurer un alignement direct avec les intérêts des différentes parties prenantes	Afin que la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit alignée avec les intérêts des parties prenantes, une partie de la rémunération totale est directement liée au cours de bourse de l'Action Ubisoft. Par ailleurs, cet alignement est aussi assuré par la définition d'indicateurs répondant aux enjeux environnementaux, sociaux et/ou sociétaux auxquels le Groupe est confronté.
Pilier 4	Garantir la compétitivité de la rémunération totale *	Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.
Pilier 5	Assurer une cohérence avec la philosophie de rémunération au sein du Groupe	Le CNRG veille à ce que la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux soit appréciée de manière cohérente avec les éléments de rémunération des salariés du Groupe. Ainsi, la structure et la philosophie des plans de rémunération long terme des équipes, dont certains éléments sont présentés au 5.3.1.6.2, la nature des indicateurs de performance ou encore le rapport des rémunérations femme/homme font par exemple l'objet de discussions approfondies.
Pilier 6	Tenir compte de la rémunération des salariés	Au moment de définir ou de faire évoluer la rémunération totale des Dirigeants mandataires sociaux, le CNRG prend en compte la rémunération des salariés afin de garantir la cohérence de ses propositions. Dans sa réflexion, le CNRG a notamment un regard attentif sur l'évolution des ratios d'équité exposés au 4.2.2.1.3, ainsi que sur la comparaison de ces derniers avec ceux de sociétés françaises et internationales.

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

Principes de rémunération des mandataires sociaux (administrateurs)

Les administrateurs perçoivent une rémunération à raison de leur participation aux travaux du Conseil et de ses comités.

Le montant maximal de l'enveloppe de la rémunération à répartir entre les administrateurs est voté par l'AG des actionnaires sur proposition du Conseil au regard des recommandations du CNRG en tenant compte de l'intérêt social. Ce montant reste inchangé jusqu'à une nouvelle décision de l'AG.

Le CNRG évalue régulièrement si le montant de cette enveloppe est adapté au nombre des séances du Conseil et des comités ainsi qu'au nombre d'administrateurs et/ou membres des comités.

L'AG 2022 a fixé l'enveloppe annuelle maximale de la rémunération des administrateurs pouvant leur être allouée, jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée générale, à 850 000 €.

Le détail du montant versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 figure au 2.2.1 de la présente brochure de convocation.

Conseil d'administration	
Fixe	Variable selon participation (P)
Maximum par an et par administrateur : 40 K€	
40 % (16 K€/an)	60 % (24 K€/an)
50 % en septembre (8 K€)	
Rémunération de la période du 1 ^{er} avril au 30 septembre	Si P < 50 % – 0 €
50 % en mars (8 K€)	Si P ≥ 50 % et < 75 % – 12 K€
Rémunération de la période du 1 ^{er} octobre au 31 mars	Si P ≥ 75 % – 24 K€

Comité d'audit et des risques		CNRG		Comité RSE		Administratrice référente
Fixe Présidente	Variable Membres	Fixe Présidente	Variable Membres	Fixe Présidente	Variable Membres	Forfait
15 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	10 000 €	2 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	5 000 €	1 500 € par séance (plafond 4 séances par exercice)	15 000 € par exercice

Politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux

Rémunération fixe annuelle

La rémunération fixe annuelle reflète les responsabilités, l'expérience et les compétences du Dirigeant mandataire social. L'augmentation maximale de la rémunération fixe pour la durée du mandat est proposée par le Conseil lors de la nomination et/ou du renouvellement du mandat de l'intéressé et répartie annuellement en tenant compte de l'évolution du marché sur la base d'étude de rémunération, des résultats du Groupe et de la rémunération des salariés.

Rémunération variable annuelle

PDg

La rémunération variable annuelle est alignée avec la performance du Groupe et permet d'encourager chaque année la bonne exécution du business plan. Ainsi, **la rémunération variable annuelle s'applique au seul PDg** lequel, accompagné du Comité exécutif, assure la direction opérationnelle du Groupe.

La rémunération variable annuelle allouée au PDg est déterminée conformément aux principes exposés plus haut et est **exprimée en pourcentage de sa rémunération fixe**.

Le(s) Indicateur(s) financier(s) retenus permettent de refléter chaque année la réalisation du business plan. Le(s) Indicateur(s) extra-financier(s) enrichissent cette vision et permettent de tenir compte de la réalisation des choix stratégiques nécessaires à la croissance du groupe Ubisoft, incluant notamment les enjeux environnementaux, sociaux et/ou sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, **en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée**. En outre, celle-ci est **plafonnée à 150 % de la rémunération fixe**, permettant ainsi de récompenser la surperformance dans un cadre défini.

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

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, 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 FY26 sont détaillées ci-après et au 4.2.1.4. du DEU 2024-25.

DGd

La politique de rémunération applicable aux DGd, quant à elle, prend en compte leur rôle particulier au sein de la Direction générale (Cf. 4.1.2.2.1 et 4.1.2.2.2 du DEU 2024-25) aux côtés du PDg, contribuant à la réflexion stratégique et à la création de valeur sur le long terme. En cohérence avec ce rôle, **les DGd ne bénéficient pas d'une rémunération variable annuelle**.

Rémunération variable long terme

La rémunération variable long terme, applicable tant au PDg qu'aux DGd, assure une création de valeur pérenne et solide. Elle est alignée directement sur l'intérêt des parties prenantes et la réalisation de Conditions de Performance cohérentes avec le plan stratégique du Groupe.

La rémunération variable long terme peut consister, selon la recommandation du CNRG, en l'attribution d'instruments tels que des Actions de performance (les « **Plans d'Actions** » ou « **LTI** ») et/ou en le versement en numéraire dans le cadre de plans de rémunérations variables pluriannuelles (la « **Rémunération Pluriannuelle** »). Elle est, quel que soit le mécanisme (Plan d'Actions ou Rémunération Pluriannuelle), assortie de Conditions de Performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs exercices ou années consécutifs. Il est entendu que la Rémunération Pluriannuelle n'a vocation à être mise en place que dans le cas où aucun Plan d'Actions ne permettrait de totalement ou partiellement satisfaire à l'attribution de la rémunération variable long terme ; et ce, pour autant que le Conseil confirme l'attribution sous ce format.

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, 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 Indicateurs, financiers et extra-financiers retenus permettent d'assurer la corrélation entre la valeur de la rémunération variable long terme et la performance de l'Action Ubisoft, tout en tenant compte des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et/ou sociétaux du Groupe.

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, **en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable long terme ne sera acquise/versée**. Par ailleurs, l'acquisition définitive de la rémunération variable long terme des Dirigeants mandataires sociaux est plafonnée à 100 % de l'attribution.

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

L'atteinte des Conditions de Performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est **évaluée sur une période de trois exercices ou années minimum**. Les Conditions de Performance sur trois exercices ou années permettent d'aligner directement la dilution liée à l'acquisition des Actions de performance et/ou des SOP sur la création de valeur pour les parties prenantes.

Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une **période d'acquisition de quatre années minimum**. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

En cas de départ en retraite, l'acquisition définitive des droits inhérents aux rémunérations long terme s'effectuera *pro rata temporis* et relèvera, conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, d'une appréciation du Conseil dûment motivée.

En application des articles L. 225-185 et L. 225-197-1, II du Code de commerce, et conformément aux dispositions du Code Afep-Medef, le Conseil fixe le nombre d'Actions issues des levées de SOP ou de l'acquisition définitive d'AGA que chaque Dirigeant mandataire social est tenu de conserver au nominatif jusqu'à l'expiration de son mandat social. Ce pourcentage est fixé par le Conseil, sur recommandation du CNRG, lors de la mise en œuvre de plans SOP ou AGA en faveur des Dirigeants mandataires sociaux.

Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont pas recours à des instruments de couverture pour les Plans d'Actions.

Les Conditions de Performance de la rémunération variable long terme du PDg et des DGd pour l'attribution FY26 sont détaillées ci-après et au 4.2.1.4 du DEU 2024-25.

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. ci-avant et 4.2.1.2 du DEU 2024-25).

Dérogation en cas de circonstances exceptionnelles

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

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

À titre d'exemples, un événement majeur impactant l'industrie dans son ensemble ou encore un changement de méthode comptable imposé par les textes pourrait conduire le Conseil à faire usage de son pouvoir discrétionnaire afin de procéder temporairement aux ajustements de certains éléments de rémunération existants, qu'il jugera nécessaire afin de garantir la cohérence entre la performance de la rémunération du/des Dirigeant(s) mandataire(s) social(aux) et celle de la Société conformément aux principes de la présente politique de rémunération. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, II, alinéa 1^{er}, le Conseil devra apprécier si les ajustements ainsi opérés constituent une ou des modifications importantes de la politique de rémunération nécessitant d'être soumises au vote de l'AG.

Le cas échéant, l'usage d'une telle dérogation par le Conseil porterait exclusivement sur les éléments de la rémunération variable annuelle ou long terme, tels que définis par le Conseil d'administration sur recommandations des comités dans le respect de la politique de rémunération, et se traduirait en :

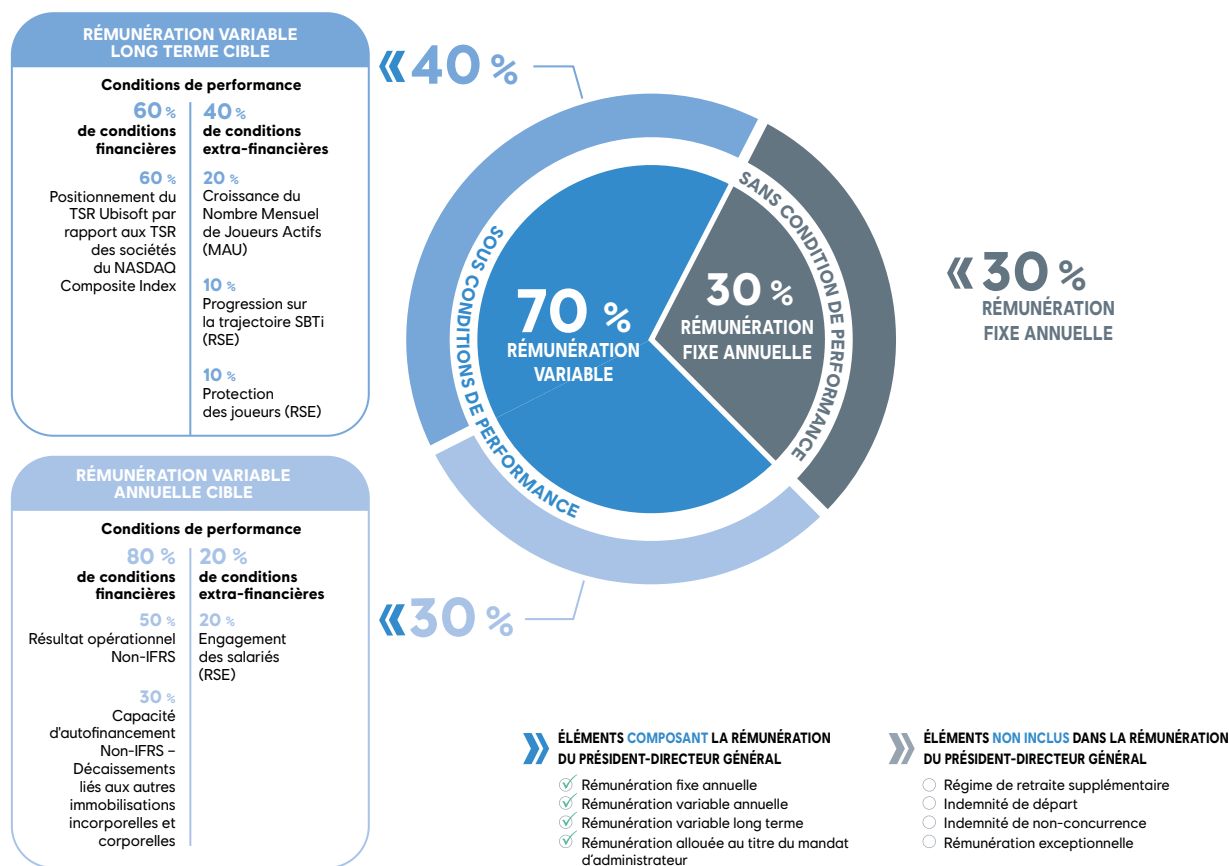
- la modification des niveaux des seuils, cibles et/ou plafonds des Conditions de Performance conditionnant l'acquisition et/ou le versement en numéraire de la rémunération variable, à la hausse comme à la baisse, le cas échéant dans le respect des résolutions afférentes aux Plans d'Actions votées par l'AG ;
- l'adaptation du périmètre et/ou de la méthodologie de calcul d'un Indicateur ;
- la suppression d'un Indicateur devenu inapplicable ou son remplacement en cas de changement imprévu et soudain lié à un événement externe, étant entendu que tout nouvel Indicateur serait assorti d'objectifs exigeants et en lien avec ceux de création de valeur du Groupe ;
- l'ajustement du poids des Indicateurs maintenus en cas de suppression d'un Indicateur si le point précédant survenait.

Ainsi, l'usage d'une telle dérogation ne saurait permettre une augmentation en valeur des montants cibles et maximums à verser ou attribués.

Il est entendu qu'en cas d'usage d'une telle dérogation par le Conseil, les modifications seront dûment justifiées et rendues publiques après la réunion du Conseil les ayant arrêtées et que ces modifications devront maintenir l'alignement des intérêts des actionnaires avec ceux des Dirigeants mandataires sociaux.

PDg – Application de la politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026

Structure de rémunération totale du PDg



En adéquation avec les 6 piliers de rémunération précités ainsi que la culture entrepreneuriale du Groupe, sa mission et l'ambition de développer sa position de leader de son marché, la structure de rémunération totale du PDg repose pour une part importante sur des éléments variables, tout en maintenant un niveau de rémunération totale cohérent et compétitif.

Positionnement cible et évolution de la rémunération totale

Positionnement cible

La rémunération totale vise à être positionnée à la médiane du marché en cas d'atteinte des Conditions de Performance fixées pour les rémunérations variables (annuelle et long terme), la part de rémunération fixe restant située sous la médiane du marché. Ce positionnement de la rémunération totale cible à la médiane du marché, particulièrement au travers d'une rémunération long terme plus importante, est cohérente avec les caractéristiques des sociétés composant le panel de comparaison et permet de refléter de manière stable l'évolution des pratiques de marché.

Panel de comparaison

Le CNRG veille à la compétitivité de la rémunération totale du PDg. Pour apprécier cette compétitivité, des études de rémunération sont régulièrement effectuées (dernière étude menée en 2023) sur la base d'un panel de comparaison stable et cohérent.

Ce panel se compose de sociétés européennes, majoritairement françaises, opérant dans les secteurs ou les industries dont les défis économiques, technologiques et concurrentiels sont proches de ceux du Groupe, tel que détaillé au 4.2.1.4 du DEU 2024-25 pour l'étude réalisée en 2023.

Le CNRG prend connaissance des sociétés du divertissement, des médias et des industries high-tech composant le panel, telles que sélectionnées par la Direction des ressources humaines, accompagnée par un partenaire externe.

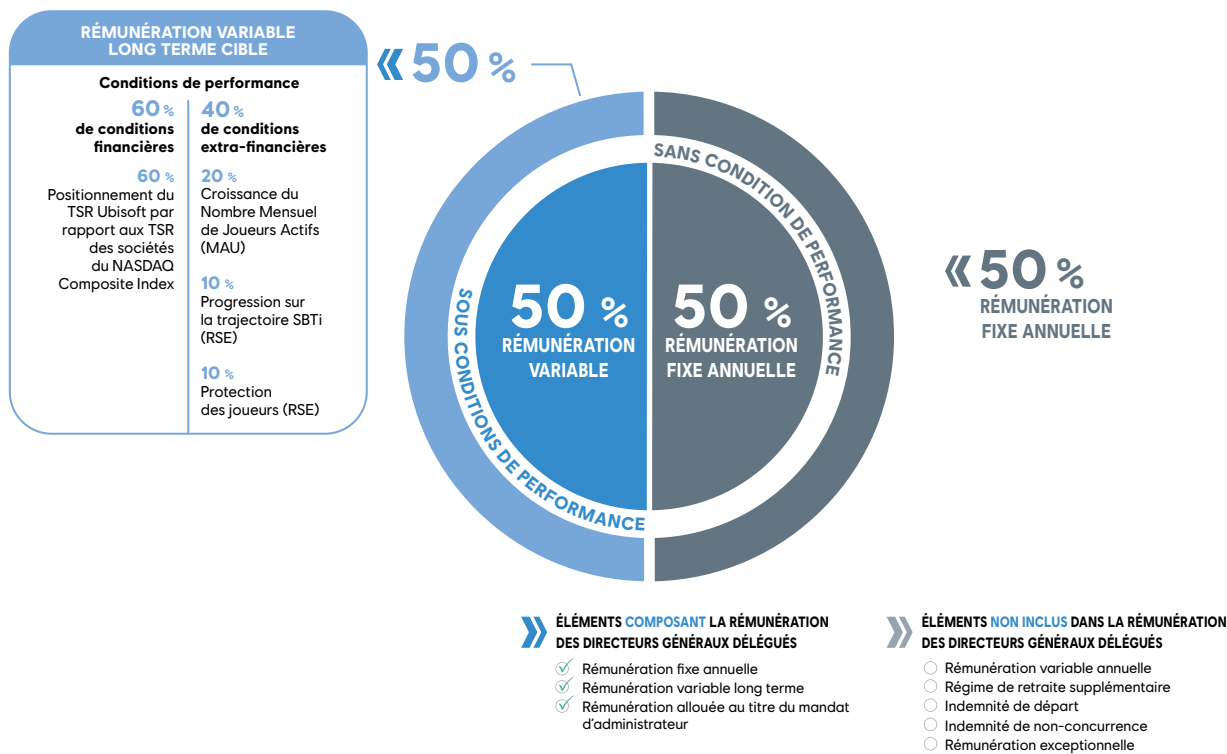
Pour l'étude réalisée en 2023, le panel ainsi constitué présente les caractéristiques suivantes :

- chiffre d'affaires médian : 2 500 M€ ;
- capitalisation boursière médiane : 4 600 M€ ;
- effectif médian : 9 100 collaborateurs.

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

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

Structure de rémunération totale des DGd



3

AUTORISATIONS ET
DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES

3.1 Soumises au vote de l'AG 2025

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription ↗ = augmentation ↘ = réduction		Montant nominal maximal		n° résolution	Échéance	
		Capital (K)	Titres de créance		Durée	
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS						
Achat par la Société d'actions propres ⁽¹⁾		10 % du K (à date du rachat)	—	20	09/01/27	18 mois
↘ K par annulation d'actions auto-détenues		10 % du K par 24 mois (à date d'annulation)	—	21	09/01/27	18 mois
ÉMISSION DE TITRES						
↗ K par incorporation (réserves, bénéfices, primes ou autres)		10 M€	—	22	09/09/27	26 mois
↗ K avec maintien du DPS		5 000 K€ ⁽³⁾	1 Md€ ⁽⁴⁾	23	09/09/27	26 mois
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽²⁾		1 000 K€ ⁽⁵⁾	Plafond commun	Plafond commun	24	09/09/27
					25	26 mois
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visée au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽²⁾		1 000 K€ ⁽⁵⁾			26	09/09/27
					27	26 mois
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature		10 % du K au 10/07/25	1 Md€ ⁽⁴⁾	26	09/09/27	26 mois
ACTIONNARIAT SALARIÉ						
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un PEG				27	09/09/27	26 mois
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG		2 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽⁶⁾	—	28	09/01/27	18 mois
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié				29	09/01/27	18 mois
AGA	Salariés/Comité exécutif	5 % du K à la date d'attribution	—	30	09/09/28	38 mois
	Dirigeants mandataires sociaux	0,3 % du K à la date d'attribution ⁽⁷⁾	—	31	09/09/28	38 mois

(1) En application des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF

(2) Code monétaire et financier

(3) Ce plafond intègre l'ensemble des augmentations de capital social qui seraient réalisées dans le cadre des 24^e, 25^e, 26^e, 27^e, 28^e et 29^e résolutions(4) Ce plafond intègre l'ensemble des émissions de titres de créances donnant accès immédiatement ou à termes au capital qui seraient réalisées dans le cadre des 23^e, 24^e, 25^e et 26^e résolutions

(5) Prix déterminé par le Conseil d'administration en vertu de l'opportunité offerte par l'article L. 22-10-52 du Code de commerce (Loi n° 2024-537 du 13 juin 2024)

(6) Plafond commun aux 27^e, 28^e et 29^e résolutions(7) Plafond s'imputant sur celui de la 30^e résolution

3.2 En vigueur ou utilisées sur FY25

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription ↗ = augmentation - ↘ = réduction	Montant nominal maximal		AG	Échéance		Utilisation FY25 AO : Actions ordinaires
	Capital (K)	Titres de créance	n° résolution	Durée		
PROGRAMME DE RACHAT D’ACTIONS						
Achat par la Société d’actions propres ⁽¹⁾	10 % du K (à date du rachat)	—	11/07/24	10/01/26	Nombre d’AO auto-détenues au 31/03/25 : 0	
			19	18 mois		
↘ K par annulation d’actions auto-détenues	10 % du K par 24 mois (à date d’annulation)	—	11/07/24	10/01/26	—	
			20	18 mois		
ÉMISSION DE TITRES						
↗ K par incorporation (réserves, bénéfices, primes ou autres)	10 M€	—	11/07/24	10/09/26	Nombre d’AO émises : 1 053 520 ⁽²⁾	
			21	26 mois		
↗ K avec maintien du DPS	2 400 K€ ⁽³⁾	1 Md€	11/07/24	10/09/26	—	
			22	26 mois		
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l’article L. 411-2 du CMF) ⁽⁴⁾	950 K€ ⁽³⁾	1 Md€	11/07/24	10/09/26	—	
			23	26 mois		
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visée au 1° de l’article L. 411-2 du CMF) ⁽⁴⁾	950 K€ ⁽³⁾	1 Md€	11/07/24	10/09/26	—	
			24	26 mois		
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature	10 % du K au 11/07/24 ⁽³⁾	1 Md€	11/07/24	10/09/26	—	
			25	26 mois		
ACTIONNARIAT SALARIÉ						
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un PEG			27/09/23	26/11/25		
			25	26 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	2 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽⁵⁾	—	27/09/23	26/03/25	Nombre d’AO émises : 2 299 949 ⁽⁶⁾	
			26	18 mois		
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d’une offre d’actionnariat salarié			27/09/23	26/03/25		
			27	18 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un PEG			11/07/24	10/09/26		
			26	26 mois		
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	2 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽³⁾	—	11/07/24	10/01/26	Nombre d’AO pouvant être émises : 2 000 000 ⁽⁷⁾	
			27	18 mois		
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d’une offre d’actionnariat salarié			11/07/24	10/01/26		
			28	18 mois		
AGA	Salariés/Comité exécutif	4,5 % du K à la date d’attribution ⁽⁸⁾	—	05/07/22	04/09/25	Nombre d’AGA attribuées : 1 770 350
				28	38 mois	
		Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d’attribution ⁽⁸⁾	—	05/07/22	04/09/25
				29	38 mois	

(1) En application des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et 241-1 à 241-7 du Règlement général de l'AMF

(2) Acquisition définitive d'actions gratuites (Cf. 7.2.1 du DEU 2024-25)

(3) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 29^e résolution de l'AG du 11/07/24

(4) Code monétaire et financier

(5) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 28^e résolution de l'AG du 27/09/23

(6) Émission le 20/09/24 dans le cadre de l'offre d'actionnariat salarié 2024 (Communiqué de presse du 13/06/24)

(7) Lancement de l'opération d'actionnariat salarié 2025 suivant décision du Conseil du 26/03/25

(8) Plafond commun aux 28^e et 29^e résolutions de l'AG du 05/07/22

4

ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

4.1 Ordre du jour de l'Assemblée

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2025
2. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2025
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2025
4. Approbation des conventions et engagements réglementés
5. Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux visés à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025
6. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Yves Guillemot, Président-Directeur général
7. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Claude Guillemot, Directeur général délégué
8. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Michel Guillemot, Directeur général délégué
9. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Gérard Guillemot, Directeur général délégué
10. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Christian Guillemot, Directeur général délégué
11. Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général
12. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués
13. Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs
14. Nomination d'Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante
15. Nomination d'André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant
16. Renouvellement du mandat d'administratrice indépendante de Claude France
17. Renouvellement du mandat d'administrateur de Michel Guillemot
18. Renouvellement du mandat d'administrateur de Christian Guillemot
19. Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire en remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire dont le mandat arrive à échéance
20. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

21. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société
22. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise
23. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription
24. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription
25. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »), avec suppression du droit préférentiel de souscription

- 26. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires
- 27. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe
- 28. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe
- 29. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié
- 30. Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, et/ou des mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la trente-et-unième résolution
- 31. Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société
- 32. Modification des alinéas 5 et 6 de l'article 10.2 des statuts de la Société en considération des dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, dite loi « Attractivité », relatives au vote des administrateurs par consultation écrite

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

- 33. Pouvoirs pour formalités

4.2 Présentation et texte des projets de résolutions

Partie ordinaire

RÉSOLUTIONS 1 À 3

Comptes annuels et affectation du résultat

Objectif et finalité

- **Résolutions 1 et 3** : Il est proposé d'approuver les **comptes sociaux** de la **Société** ainsi que les **comptes consolidés** du **groupe Ubisoft** pour l'exercice clos le **31 mars 2025**, tels qu'arrêtés par le Conseil d'administration du 14 mai 2025 après examen du Comité d'audit et des risques, **certifiés sans réserve** par les Commissaires aux comptes (**6.2** et **6.4** du **Document d'Enregistrement Universel**), se soldant pour :
 - les **comptes sociaux** (**6.3** du **Document d'Enregistrement Universel**), par **un bénéfice** de **93 055 552,66 €** ;
 - les **comptes consolidés** (**6.1** du **Document d'Enregistrement Universel**), par **une perte** de **158 990 902,58 €**.
- **Résolution 2** : Il est proposé d'affecter le **résultat bénéficiaire**, tel que ressortant des comptes sociaux, au **compte Report à Nouveau débiteur**.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2025)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 mars 2025 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **un bénéfice** de **93 055 552,66 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2025)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat **bénéficiaire** de l'exercice clos le 31 mars 2025, comme suit :

Résultat bénéficiaire	93 055 552,66 €
Affectation au compte Report à Nouveau	93 055 552,66 €
Report à Nouveau antérieur	-248 953 035,22 €
Solde du compte Report à Nouveau après affectation	-155 897 482,56 €

L'Assemblée générale prend, en outre, acte qu'il n'a pas été distribué de dividendes, ni de revenus ouvrant droit à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts (ainsi que des revenus n'ouvrant pas droit à cet abattement) au cours des trois exercices précédents.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2025)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2025 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **une perte** de **158 990 903 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

RÉSOLUTION 4

Conventions et engagements réglementés

Objectif et finalité

Le **rapport spécial** des Commissaires aux comptes **figure** au **6.5** du **Document d'Enregistrement Universel**.

- **Résolution 4** : Il est proposé d'approuver le **rapport spécial** des Commissaires aux comptes **relatif aux conventions et engagements** réglementés (articles L. 225-38, L. 225-40 et suivants et L. 22-10-13 du Code de commerce), faisant état qu'**aucune nouvelle convention** n'a été autorisée par le Conseil d'administration et conclue au cours de l'**exercice** clos le **31 mars 2025**. Il mentionne également **les informations relatives à une convention autorisée et conclue au cours d'un exercice antérieur s'étant poursuivie** au titre de l'exercice écoulé.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport

dans toutes ses dispositions faisant état d'aucune nouvelle convention et/ou aucun nouvel engagement autorisé(e) et/ou conclu(e) au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 ainsi que des informations relatives à une convention autorisée et conclue au cours d'un exercice antérieur poursuivie au titre de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTIONS 5 À 13

Rémunérations des mandataires sociaux

Résolutions 5 à 10 : Vote « Ex Post »

Objectif et finalité

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il est proposé de soumettre une résolution « **Ex Post Global** » et cinq résolutions « **Ex Post Individuel** ».

- **Résolution 5** : Il est proposé d'approuver au titre du vote « **Ex Post Global** » l'ensemble des **éléments de rémunération des mandataires sociaux** visés au I de l'article L. 22-10-9 du même Code au titre de l'exercice clos le **31 mars 2025**, tels que figurant au **4.2.2.1** du **Document d'Enregistrement Universel**.

Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, il est proposé d'approuver au titre du vote « **Ex Post Individuel** », les **éléments fixes, variables et exceptionnels** composant la **rémunération totale** et les **avantages de toute nature**, versés au cours de l'exercice clos le **31 mars 2025** ou attribués au titre du **même exercice** en application de la **politique de rémunération** approuvée par l'Assemblée du 11 juillet 2024, tels que figurant au **4.2.2.2** du **Document d'Enregistrement Universel**.

- **Résolution 6** : Yves Guillemot, **Président-Directeur général** ;
- **Résolution 7** : Claude Guillemot, **Directeur général délégué** ;
- **Résolution 8** : Michel Guillemot, **Directeur général délégué** ;
- **Résolution 9** : Gérard Guillemot, **Directeur général délégué** ; et
- **Résolution 10** : Christian Guillemot, **Directeur général délégué**.

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, le **versement** de la **rémunération variable annuelle** du **Président-Directeur général** au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025 est **conditionné** au résultat du **vote « Ex Post individuel »**.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux visés à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2025)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise de la Société visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.1).

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Yves Guillemot, Président-Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre du même exercice à Yves Guillemot, en raison de son mandat de Président-Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Claude Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre du même exercice à Claude Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Michel Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre du même exercice à Michel Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Gérard Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre du même exercice à Gérard Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre dudit exercice à Christian Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 ou attribués au titre du même exercice à Christian Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même Code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

Résolutions 11 à 13 : Vote « Ex Ante »

Objectif et finalité

Il est proposé, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, de soumettre au vote la **politique de rémunération**, telle que figurant au **4.2.1 du Document d'Enregistrement Universel**, applicable :

- **Résolution 11** : au **Président-Directeur général** ;
- **Résolution 12** : aux **Directeurs généraux délégués** ; et
- **Résolution 13** : aux **administrateurs**.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.1).

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.1).

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, la politique de rémunération applicable

aux administrateurs, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce et figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.1).

RÉSOLUTIONS 14 À 18

Nomination/renouvellement d'administrateurs/rices

Objectif et finalité

Dans le cadre de l'arrivée à échéance des **mandats d'administratrices indépendantes** de Laurence Hubert-Moy, Corinne Fernandez-Handelsman et Claude France ainsi que des **mandats d'administrateurs** de Michel Guillemot et Christian Guillemot, le Conseil d'administration, soucieux de poursuivre sa démarche en termes de **diversité de profils**, de **complémentarité d'expériences** et **d'expertises**, propose, faisant suite à la procédure de sélection pilotée par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et de ses recommandations en la matière, de :

■ nommer en qualité d'**administrateurs/rices indépendant(e)s**, pour une durée de **deux années** :

- **Résolution 14** : Axelle Lemaire, et
- **Résolution 15** : André Loesekrug-Pietri ;

dont les profils répondent aux caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du **processus de sélection** ci-avant visé.

■ renouveler pour une durée de **quatre années** :

- **Résolution 16** : Claude France, en qualité d'administratrice indépendante ;
- **Résolution 17** : Michel Guillemot, en qualité d'administrateur ; et
- **Résolution 18** : Christian Guillemot, en qualité d'administrateur.

Leur **biographie respective** figure au **4.1.1.2.2** du Document d'Enregistrement Universel et au **2.1.4** de présente brochure de convocation.

Ces **nominations** et **renouvellements** permettront au Conseil d'administration de bénéficier de **compétences** et **d'expertises** en lien avec **la stratégie** du **groupe Ubisoft**.

Axelle Lemaire	André Loesekrug-Pietri	Claude France	Michel Guillemot	Christian Guillemot
<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement durable, responsabilité sociale des entreprises ■ RSE, transformation digitale, innovation, cybersécurité ■ Stratégie entrepreneuriale dans les métiers de la Tech 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Technologies avancées, innovation, IA ■ Fusions & Acquisitions ■ Finance ■ Stratégie entrepreneuriale dans les métiers de la Tech 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expérience au sein de grands groupes internationaux ■ Transformation opérationnelle, marketing et stratégie ■ Opérations financières 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences en finance, informatique et intelligence artificielle ■ Grande expérience dans l'industrie du jeu vidéo et du mobile 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences en administration ■ Grande expérience en finance et opérations boursières

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer Axelle Lemaire en qualité d'administratrice indépendante pour une durée de deux années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer André Loesekrug-Pietri en qualité d'administrateur indépendant pour une durée de deux années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administratrice indépendante de Claude France)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat d'administratrice indépendante de Claude France arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2029.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Michel Guillemot)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et

constatant que le mandat d'administrateur de Michel Guillemot arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2029.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administrateur de Christian Guillemot)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat d'administrateur de Christian Guillemot arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2029.

RÉSOLUTION 19

Nomination d'Ernst & Young Audit en qualité de Commissaire aux comptes titulaire en remplacement de KPMG SA, dont le mandat arrive à expiration

Objectif et finalité

- **Résolution 19** : À l'issue d'un **appel d'offres** réalisé conformément à la réglementation en vigueur au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité d'audit et des risques, a décidé de proposer la **nomination d'Ernst & Young Audit**, en qualité de **Commissaire aux comptes titulaire** pour une durée de **six exercices** qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le **31 mars 2031** ; en remplacement de KPMG SA dont le mandat arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée et qui ne peut être renouvelée compte tenu de l'atteinte de la durée maximale des mandats définie par la réglementation en vigueur.

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Nomination d'un Commissaire aux comptes titulaire en remplacement d'un Commissaire aux comptes titulaire dont le mandat arrive à échéance)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer en qualité de Commissaire aux comptes

titulaire Ernst & Young Audit, pour une période de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2031.

RÉSOLUTION 20

Programme de rachat d'actions

Objectif et finalité

- **Résolution 20** : Il est proposé, comme chaque année, de **renouveler l'autorisation** octroyée au **Conseil d'administration** en vue d'acquérir des actions de la Société dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

Les **objectifs** du **programme de rachat** sont détaillés au **2.** de la **résolution 20** et le **descriptif du programme de rachat** figure au **7.2.4.3** du **Document d'Enregistrement Universel**. Parmi ces objectifs figure l'**annulation d'actions auto-détenues** par la Société objet de la résolution 21.

En cas d'**offre publique** portant sur les **actions, titres** ou **valeurs mobilières** émis par la Société, la **présente autorisation** ne pourra être utilisée qu'à l'effet de satisfaire des **engagements** de livraison de titres, dans le cadre des **plans d'actionnariat salarié**, engagés et annoncés avant le lancement de l'offre.

Au **30 avril 2025**, la Société ne détenait **aucune** de ses propres actions.

- **Plafond** : 10 % du capital social à la date du rachat.
- **Prix maximum de rachat** : **50 €** par action (hors frais d'acquisition).
- **Budget maximum indicatif** (sur la base du capital social et des actions détenues en propre au 30 avril 2025) : **654 244 300 €** correspondant à **13 084 886 actions**.
- **Durée** : **18 mois**.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration – incluant le descriptif du programme de rachat d'actions propres conformément aux articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et au Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et à ses règlements délégués :

1. autorise le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à acheter ou faire acheter par la Société ses propres actions, dans la limite d'un nombre d'actions représentant :

- 10 % du capital social existant, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée (étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité dans les conditions visées ci-après, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation), ou
- 5 % du capital social s'agissant d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe (fusion, scission ou apport), conformément à la loi ;

2. décide que cette autorisation pourra être utilisée en vue des finalités suivantes :

- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Ubisoft Entertainment SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021,
- honorer des obligations liées aux programmes d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou de procéder à toutes autres allocations ou cessions d'actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux, notamment dans le cadre de tout plan d'épargne entreprise ou Groupe ou de la participation aux résultats de l'entreprise ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat salarié structurée par un établissement bancaire, ou par une entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société,
- les conserver pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe,
- les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital social de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière,
- annuler totalement ou partiellement les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, sous réserve de l'adoption de la vingt-et-unième résolution par l'Assemblée générale extraordinaire,
- mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être admise par la loi ou l'AMF postérieurement à la présente Assemblée et plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;

3. décide que :

- le prix unitaire maximal d'achat autorisé, hors frais, ne pourra excéder 50 €, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves suivie de l'attribution et la création d'actions gratuites et/ou de division ou regroupement des actions, le prix unitaire maximal d'achat et le montant maximum du programme seront ajustés en conséquence – ainsi à titre indicatif, sur la base du capital social au 30 avril 2025 composé de 130 848 866 actions, un nombre maximum de 13 084 886 actions représentant un montant maximum de 654 244 300 €,
- les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à plus de 10 % du nombre d'actions composant le capital social,
- les actions pourront être rachetées, cédées, transférées ou échangées, en une ou plusieurs fois, directement ou par tout tiers dans les conditions prévues à l'article L. 225-206, II du Code de commerce sur tout marché ou hors marché, y compris sur les systèmes multilatéraux de négociation (MTF) ou via un « internalisateur » systématique ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions, par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la date des opérations considérées ;

4. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période de l'offre, hors cas de livraison de titres dans le cadre de plans d'actionnariat salarié engagés et annoncés avant le lancement de ladite offre ;

5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires :

- pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, arrêter les modalités de sa mise en œuvre, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents notamment d'information, effectuer, conformément aux dispositions légales, toute affectation ou réaffectation des actions acquises, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation,
- pour le cas où la loi ou l'AMF viendrait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de préparer un descriptif du programme rectificatif comprenant ces objectifs modifiés.

Le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.

La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

Partie extraordinaire

RÉSOLUTION 21

Annulation d'actions auto-détenues

Objectif et finalité

■ **Résolution 21** : Comme conséquence de la **résolution qui précède**, il est proposé de **renouveler l'autorisation** donnée au **Conseil d'administration**, aux fins d'**annuler** tout ou partie des **actions auto-détenues** par la Société **par voie de réduction de son capital**, dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

- **Plafond** : **10 % du capital** par période de **24 mois**.
- **Durée** : **18 mois**.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, à la réduction du capital social, dans la limite de 10 % du capital de la Société par période de vingt-quatre mois, par annulation de tout ou partie des actions que la Société détient ou pourrait détenir en conséquence des diverses autorisations d'achat d'actions octroyées par l'Assemblée générale au Conseil d'administration ;

2. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour réaliser ces opérations dans les limites et aux époques qu'il déterminera, en fixer les modalités et conditions, procéder aux imputations nécessaires sur tous postes de réserves ou de primes disponibles, en constater la réalisation, procéder à la modification corrélative des statuts et généralement prendre toutes décisions et effectuer toutes formalités.

La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 22 À 26

Autorisations financières

Il est proposé de **renouveler** les **délégations** dites « **financières** » consenties au **Conseil d'administration** par l'Assemblée du 11 juillet 2024 – l'ensemble de ces délégations **ne pouvant pas être utilisées** en **période d'offre publique visant les titres de la Société**.

Ces résolutions, présentées individuellement ci-après, permettraient à la Société **d'augmenter ses capitaux propres** au moyen de l'**émission d'actions** (les « **Actions Ubisoft** ») ou de toutes **valeurs mobilières représentatives de titres de créance** donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des Actions Ubisoft (les « **Valeurs Mobilières** »), **avec maintien** ou **suppression du droit préférentiel de souscription** (« **DPS** »), ou encore **par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres**.

Les **montants proposés** sont présentés **en nominal**, étant rappelé que la valeur nominale de l'action Ubisoft est de 0,0775 €.

Le **tableau synthétique** de l'**utilisation des délégations** et **autorisations financières** en vigueur au 31 mars 2025 figure au **7.2.3** du **Document d'Enregistrement Universel**.

Les **conditions** et **plafonds** prévus au titre de **ces résolutions** sont ci-après résumés (« **R** » : Résolution / « **K** » : capital).

R. 22	➔	par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	10 000 000 €
R. 23	➔	avec maintien du DPS ⁽¹⁾	5 000 000 € soit environ 50 % du K ⁽⁵⁾
R. 24	➔	avec suppression du DPS ⁽¹⁾	Offre au public ⁽²⁾
R. 25	➔	Offre au public (L. 411-2 1° CMF) ⁽³⁾	Prix déterminé par le CA ⁽⁴⁾
R. 26	➔	rémunération par apports en nature ⁽¹⁾	décote maximum 10 %
			1 000 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁵⁾
			1 000 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁵⁾
			10 % max du K ⁽⁵⁾
			Plafond commun
			Plafond nominal 1 000 000 € soit environ 10 % du K ⁽⁵⁾
			Plafond global
			Plafond nominal 5 000 000 € soit environ 50 % du K ⁽⁵⁾
			y inclus R. 27 à R. 29 (actionnariat salarié)

(1) Le montant nominal global des valeurs mobilières représentatives de titres de créance ne peut être supérieur à 1 000 000 000 €

(2) Offres non visées à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier avec faculté d'octroyer un délai de priorité aux actionnaires

(3) Offres exclusivement adressées à un cercle restreint d'investisseurs agissant pour compte propre ou à des investisseurs qualifiés (anciennement « placement privé »)

(4) Article L. 22-10-52 du Code de commerce

(5) Capital social au 30 avril 2025 : 10 140 787,12 €

Résolution 22 : Augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

Objectif et finalité

■ **Résolution 22** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société par **incorporation de réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise**.

- **Plafond** : 10 000 000 € (plafond distinct et autonome se justifiant par la **nature** des incorporations – soit par attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par augmentation du nominal des actions existantes), c'est-à-dire **sans dilution pour les actionnaires** et **sans modification du volume des fonds propres de la Société**.
- **Durée** : 26 mois.

VINGT-DEUXIÈME 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 €, étant précisé que ce plafond est autonome et distinct du plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée générale ou, le cas échéant, du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
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,

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

La présente délégation est octroyée pour une période de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolution 23 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du DPS

Objectif et finalité

■ **Résolution 23** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société **avec maintien du DPS**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft ou de l'une de ses filiales.

Tel qu'indiqué ci-avant, **cette résolution permettrait** à la Société **de lever**, si nécessaire, **des fonds** en **sollicitant l'ensemble des actionnaires** afin de **disposer des moyens nécessaires** au **développement de la Société et du Groupe**.

Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un **DPS à titre irréductible** et, si le Conseil le décide, **à titre réductible**, aux Actions Ubisoft et aux Valeurs Mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

• Plafonds :

- **Augmentation de capital : 5 000 000 €** – plafond commun (résolutions 23 à 29) ;
- **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 23 à 26).

• Durée : 26 mois.

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2 et L. 225-132 à L. 225-134 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 5 000 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième, vingt-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions de la présente Assemblée (et/ou de toute résolution ayant un objet équivalent qui succéderait à l'une ou l'autre de ces résolutions, le cas échéant, pendant la durée de validité de la présente résolution) est fixé à 5 000 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies),
- à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 000 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente Assemblée ;
 - 3. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible et que le Conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
 - 4. décide que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, les facultés offertes par l'article L. 225-134 du Code de commerce, ou certaines d'entre elles seulement, et notamment celle d'offrir au public sur le marché français ou à l'étranger tout ou partie des titres non souscrits ;
 - 5. décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription mais également par attribution gratuite aux titulaires d'actions de la Société, étant précisé que le Conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus ;
 - 6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 - 7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
 - 8. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, notamment, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.
- La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

Résolutions 24 et 25 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du DPS

Objectif et finalité

Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société **avec suppression du DPS**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft ou de l'une de ses filiales, **par voie d'offre au public**. Ces résolutions pourraient être utilisées pour réaliser **un placement** de titres **dans les meilleures conditions**, notamment lorsque la **rapidité des opérations** constitue **une condition essentielle** à leur réussite **ou** lorsque **les émissions** sont effectuées **sur les marchés financiers étrangers**.

■ Résolution 24 :

- offres **non visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier** avec faculté d'octroyer un **délai de priorité** aux actionnaires ;
- **permettrait** également une **rémunération en titres** dans le cadre d'**une offre publique d'échange** en **France** ou **à l'étranger** sur une **société cible** dont les **actions** sont **admissibles aux négociations** sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

■ Résolution 25 :

- offres **exclusivement** adressées à un **cercle restreint d'investisseurs** agissant pour compte propre ou à des **investisseurs qualifiés** (anciennement « **placement privé** »).

■ Résolutions 24 et 25 :

- **Prix** : Délégation au Conseil pour fixer le prix d'émission (article L. 22-10-52 du Code de commerce, dans sa nouvelle rédaction) avec une décote maximale arrêtée à **10 %**
- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital : 1 000 000 €** – plafond commun (résolutions **24**, **25** et **26**) s'imputant sur le plafond global de **5 000 000 €** (résolution **23**).
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions **23** à **26**).
- **Durée : 26 mois**.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 22-10-51 et L. 22-10-52 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :
 - d'actions ordinaires de la Société, et/ou
 - de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en application de la vingt-cinquième résolution soumise à la présente Assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 000 000 € (ou sa contrevaletur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond commun à toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de la validité de la présente délégation,

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution sur lequel il s'imputera ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, étant entendu que le Conseil d'administration aura la faculté, en application des articles L. 22-10-51 alinéa 1^{er} et R. 225-131 du Code de commerce, pendant une durée et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables, de conférer aux actionnaires pour tout ou partie de l'émission, un délai de priorité de souscription ; ce délai de priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables et s'exercera proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire ;
 5. décide de déléguer, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 1^{er} du Code de commerce, au Conseil d'administration les pouvoirs de fixer le prix d'émission des actions émises ou des valeurs mobilières émises ; étant précisé que :
 - une décote maximale de 10 %, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, pourra être appliquée au prix de référence des actions tel que déterminé par le Conseil d'administration ; et
 - le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix visé à l'alinéa précédent ;
 6. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;
 7. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 8. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
 9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission, notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé ») avec suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 22-10-52 ainsi qu'aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies, par voie d'offre au public répondant aux conditions visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « **Filiale** ») et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société ou d'une Filiale, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société ou d'une Filiale,

étant précisé que la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres au public décidées en application de la vingt-quatrième résolution soumise à la présente Assemblée ;

3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 000 000 € (ou sa contrevalet en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) le montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée ne pourra dépasser le plafond commun visé au (i) du paragraphe 3. de la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée et que (ii) le montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée, ou le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation par une offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourront pas excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision du Conseil d'administration d'utiliser la présente délégation,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution sur lequel il s'imputera ;

4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation ;

5. décide de déléguer, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-52 alinéa 1^{er} du Code de commerce, au Conseil d'administration le pouvoir de fixer le prix d'émission des actions ou des valeurs mobilières émises ; étant précisé que :

- une décote maximale de 10 %, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, pourra être appliquée au prix de référence des actions tel que déterminé par le Conseil d'administration ; et
- le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix visé à l'alinéa précédent ;

6. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;

7. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;

8. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;

9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :

- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,

- fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
- décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que

les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,

- à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolution 26 : Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital

Objectif et finalité

- **Résolution 26** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital de la Société**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft en vue de rémunérer des **apports en nature** (titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital) **consentis à la Société**.

Cette résolution pourrait s'avérer nécessaire à la Société dans le cadre d'opérations de **croissance externe** en **France** ou à l'**étranger**. En revanche, elle **ne serait pas utilisable** dans le cas où la **Société procéderait** à une émission réalisée en vue de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une **offre publique d'échange** (opération relevant de la résolution 24).

- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital : 10 % du capital** – plafond commun de **1 000 000 €** (résolutions 24, 25 et 26) s'imputant sur le plafond global de **5 000 000 €** (résolution 23).
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 23 à 26).
- **Durée : 26 mois.**

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément à l'article L. 22-10-53 du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 22-10-53 susvisé, à l'émission :

- d'actions ordinaires de la Société, et/ou
- de valeurs mobilières qui sont (i) des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (ii) des titres de créance susceptibles de donner accès ou donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société,

en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

2. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de la présente Assemblée, étant précisé que (i) le montant global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-quatrième, vingt-cinquième et vingt-sixième résolutions soumises à la présente Assemblée ne pourra dépasser le plafond commun prévu au (i) du paragraphe 3. de la vingt-quatrième résolution de la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution sur lequel il s'imputera ;
- 3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, ces dernières ayant exclusivement vocation à rémunérer des apports en nature consentis à la Société au titre de la présente résolution ;
- 4. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- 5. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
- 6. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - fixer la nature et le nombre des actions et/ou des valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, décider, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ; statuer sur le rapport du ou des Commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^e alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, sur renvoi de l'article L. 22-10-53, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers,
 - constater la réalisation définitive de la ou des augmentation(s) de capital, modifier corrélativement les statuts, procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports.

La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 27 À 29

Actionnariat salarié

Les résolutions 27, 28 et 29 visent à **offrir aux salariés du groupe Ubisoft en France et à l'étranger** la possibilité **de souscrire à des actions de la Société à des conditions préférentielles**, afin de **les associer** plus étroitement **au développement de la Société**.

Objectif et finalité

Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité de réaliser, en une ou plusieurs fois, des **augmentations de capital** par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans le cadre d'**opération(s) d'actionnariat salarié classique(s)** et/ou **à effet levier**, réservées :

- **Résolution 27** : aux adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe ;
- **Résolution 28** : aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe ; et
- **Résolution 29** : à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié.
 - **Décote maximum** : **15 %** – étant ici rappelé que la **décote maximale** autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces résolutions est de **30 %**.
 - **Plafond** : **2 %** du capital – **plafond commun** (résolutions 27, 28 et 29) s'imputant sur le plafond global de **5 000 000 €** (résolution 23).
 - **Durée** : **26 mois** (résolution 27) et **18 mois** (résolutions 28 et 29).
 - **Date de prise d'effet** : à l'issue de l'**opération d'actionnariat salarié en cours** (« **MMO 2025** ») en vertu des **résolutions de même nature** approuvées par l'**Assemblée générale mixte du 11 juillet 2024** (résolutions 26, 27 et 28).

VINGT-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce et aux articles L. 3332-1 et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou Groupe de la Société et/ou des sociétés incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le Conseil d'administration pourra procéder au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus à l'attribution à titre gratuit d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires, à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée au paragraphe 5. ci-dessous et/ou à titre d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites prévues aux articles L. 3332-21 et L. 3332-11 du Code du travail ;
3. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société, immédiat ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder 2 % du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital social, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en application des vingt-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et (ii) s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
4. décide que le prix de souscription des actions ou valeurs mobilières émises sera déterminé dans les conditions définies aux articles L. 3332-18 à L. 3332-23 du Code du travail ;
5. décide de fixer la décote maximum offerte dans le cadre d'un plan d'épargne à 15 % de la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;
6. décide de supprimer, au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ; lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-avant visés d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
7. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
8. prend acte que chaque augmentation de capital ne sera réalisée qu'à concurrence du montant des actions souscrites par les bénéficiaires mentionnés ci-dessus, individuellement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables, étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ;
9. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment de :
 - arrêter les caractéristiques, montant et modalités de toute émission,
 - décider si les actions pourront être souscrites directement par les adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne ou par l'intermédiaire de FCPE ou de sociétés d'investissement à capital variable ou autres structures permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables,
 - déterminer les sociétés et les bénéficiaires concernés,
 - le cas échéant, fixer les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires pour souscrire aux actions ou valeurs mobilières nouvelles à émettre dans le cadre des augmentations de capital objet de la présente résolution,
 - fixer les montants de ces émissions et arrêter les prix de souscription dans les limites fixées dans la présente résolution, les conditions et modalités des émissions d'actions ou de valeurs mobilières qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et notamment leur date de jouissance, les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que autres conditions et modalités de leur libération et de leur livraison,
 - arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières, fixer la nature, les caractéristiques et le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières dans les limites légales et réglementaires en vigueur, et notamment, soit de choisir de substituer totalement ou partiellement l'attribution gratuite de ces actions ou valeurs mobilières à la décote prévue ci-dessus, soit d'imputer la contrevaletur de ces actions ou valeurs mobilières de la Société sur le montant de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,

ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

- constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
- assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente

délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la livraison, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de vingt-six mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-sixième résolution de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux catégories et/ou à l'une des catégories de bénéficiaires définies ci-après ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) et que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration décidant de procéder à l'augmentation de capital social, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il fixera la date d'ouverture des souscriptions, selon l'une des deux modalités suivantes, au choix du Conseil d'administration :

- prix de souscription égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %**, ou
 - prix de souscription égal au cours de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminué d'une décote maximale de **15 %** ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de réserver le droit d'y souscrire aux salariés et/ou mandataires sociaux de sociétés du groupe Ubisoft liées à la Société dans les conditions de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ayant leur siège social hors de France ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un FCPE et que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ;
 5. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
 6. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
 - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution, ainsi que les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner parmi les pays dans lesquels la Société dispose de filiales, les filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,

- arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories susvisées et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
- arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 3. de la présente résolution,
- arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
- fixer le cas échéant une période de conservation obligatoire des actions et la date de jouissance des actions à émettre,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
- assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,

- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-septième résolution de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 22-10-49, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. constate que, dans certains pays, notamment en raison de difficultés ou d'incertitudes juridiques et/ou fiscales qui pourraient rendre difficile la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié structurées par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), il serait souhaitable d'y mettre en œuvre des formules alternatives à celles offertes aux salariés des sociétés adhérents à un plan d'épargne ;
2. délègue en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées à tout établissement financier ou filiale contrôlée dudit établissement ou à toutes entités de droit français ou étranger, dotées ou non de la personnalité morale, ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pour la mise en œuvre de formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
3. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-septième, vingt-huitième et vingt-neuvième résolutions soumises à la présente Assemblée et est

fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global prévu au paragraphe 2. de la vingt-troisième résolution de la présente Assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %** ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;
5. décide de supprimer, au profit de la catégorie des bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
6. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
7. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :

ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

- déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, ainsi que le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution,
- arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
- arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 4. de la présente résolution,
- arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
- fixer la date de jouissance des actions à émettre,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
- assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant

les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,

- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours dans le cadre de la vingt-huitième résolution de l'Assemblée générale du 11 juillet 2024 et privera d'effet à compter de cette même date pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTIONS 30 ET 31

Résolutions 30 et 31 : Attribution gratuite d'actions ordinaires de la Société

Objectif et finalité

Il est proposé d'autoriser le Conseil d'administration à **attribuer gratuitement des actions** (« **AGA** ») au profit des :

■ **Résolution 30 :**

- **Salariés** et/ou **membres du Comité exécutif** et/ou **mandataires sociaux des filiales** de la Société, **à l'exception** des Dirigeants mandataires sociaux de la Société (résolution 31)
- **Plafond** (pour **3 ans**) : **5 %** du capital
- **Périodes d'acquisition** :
 - **Salariés/mandataires sociaux des filiales : 3 ans** avec une acquisition par **palier** (50 % à 2 ans et 50 % à 3 ans)
 - **Membres du Comité exécutif : 3 ans**

■ **Résolution 31 :**

- **Dirigeants mandataires sociaux de la Société**
- **Plafond** : **0,3 %** du capital – s'imputant sur le plafond de **5 %** de la résolution 30
- **Période d'acquisition** : **4 ans**

■ **Résolutions 30 et 31 :**

- **Durée** : **38 mois**

Les **AGA** attribuées au profit des membres du **Comité exécutif** du Groupe (résolution 30) et des **Dirigeants mandataires sociaux** de la Société (résolution 31) seront en totalité assorties de **condition(s) de performance** appréciée(s) sur une **période minimum de 3 années ou exercices**, dans les termes et conditions visées au titre desdites résolutions.

Ces **autorisations** emporteront, au profit des bénéficiaires, **renonciation des actionnaires à leur DPS**.

La **synthèse des plans d'AGA** en vigueur au **31 mars 2025** figure au **4.2.3.4** du **Document d'Enregistrement Universel**.

TRENTIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, et/ou des mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la trente-et-unième résolution)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires, existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des membres du personnel ou de certaines catégories d'entre eux qu'il déterminera parmi les salariés, en ce inclus tout ou partie des membres du Comité exécutif du groupe Ubisoft, et/ou des mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'exclusion des Dirigeants mandataires sociaux de la Société objet de la trente-et-unième résolution ;
2. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et les critères d'attribution des actions dans les limites fixées dans la présente autorisation – étant précisé que concernant :
 - les membres du Comité exécutif, l'attribution définitive de la totalité des actions réalisée en vertu de la présente résolution :
 - sera subordonnée à l'atteinte d'une ou plusieurs condition(s) de performance, appréciée(s) sur une période de trois années ou exercices au moins, fixées par le Conseil d'administration ; étant entendu que chaque attribution devra être alignée au minimum à hauteur de 80 % sur les conditions de performance et/ou indicateurs (nature et cible) appliqués aux plans de rémunération variable long terme attribués aux Dirigeants mandataires sociaux au titre d'un même exercice ; les 20 % restants, le cas échéant, pouvant être assortis d'une ou plusieurs condition(s) de performance individuelle,
 - interviendra au terme d'une période d'acquisition au minimum de trois années, étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir une période d'acquisition d'une durée supérieure à la durée minimale fixée ci-avant et/ou assortir ladite période d'acquisition d'une période de conservation ;
 - les salariés, l'attribution définitive des actions réalisée en vertu de la présente résolution :
 - sera subordonnée pour la totalité de l'attribution à l'atteinte d'une ou plusieurs condition(s) de performance individuelle déterminée(s) par le Conseil d'administration appréciée(s) avant chaque date de livraison par palier telle que ci-après visée,
 - interviendra au terme d'une période d'acquisition au minimum de trois ans, avec une livraison par palier à quotité égale dont la première date ne pourra être antérieure à deux années minimum – étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir une période d'acquisition supérieure à la durée minimale fixée ci-avant et/ou assortir ladite période d'acquisition d'une période de conservation ainsi qu'adapter en conséquence les dates de livraison par palier ;
3. décide que les attributions gratuites d'actions ordinaires effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **5 %** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond est commun au plafond visé sous la trente-et-unième résolution de la présente Assemblée ;

Sur ce plafond s'imputera la valeur nominale des actions ordinaires de la Société à émettre, le cas échéant, pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
4. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera de plein droit, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
5. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions gratuites lui seront définitivement attribuées avant l'expiration de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles ;
6. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur, et notamment :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la catégorie de bénéficiaires, et le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux dans les limites fixées dans la présente résolution,
 - fixer les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation ainsi que la ou les condition(s) de performance à laquelle/auxquelles sera conditionnée l'attribution définitive des actions aux membres du Comité exécutif ou autres bénéficiaires dans les termes et conditions visés dans la présente résolution,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celles-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires,

ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence,
- et, plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation est octroyée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

TRENTE-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

(Autorisation au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions ordinaires de la Société au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivant du Code de commerce :

1. autorise le Conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires, existantes et/ou à émettre de la Société, au profit des Dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
 2. décide que le Conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires parmi les Dirigeants mandataires sociaux de la Société ;
 3. décide que l'attribution définitive de la totalité des actions réalisée en vertu de la présente résolution :
 - sera subordonnée à l'atteinte de conditions de performance et/ou indicateurs fixés par le Conseil d'administration conformément à la politique de rémunération en vigueur applicable aux Dirigeants mandataires sociaux à la date d'attribution,
 - interviendra au terme d'une période d'acquisition au minimum de quatre années, étant entendu que le Conseil d'administration pourra prévoir une période d'acquisition d'une durée supérieure à la durée minimale fixée ci-avant et/ou assortir ladite période d'acquisition d'une période de conservation ;
 4. décide que les attributions gratuites d'actions ordinaires effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à **0,30 %** du nombre d'actions ordinaires composant le capital de la Société au jour de la décision d'attribution du Conseil d'administration – ce plafond s'imputant sur celui de la trentième résolution de la présente Assemblée ;
- Sur ce plafond s'imputera la valeur nominale des actions ordinaires de la Société à émettre, le cas échéant, pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
5. prend acte que le Conseil d'administration devra (i) décider que ces actions ne peuvent être cédées par les Dirigeants mandataires sociaux de la Société avant la cessation de leurs fonctions, ou (ii) fixer la quantité d'actions gratuites que les Dirigeants mandataires sociaux de la Société seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1, II, dernier alinéa, du Code de commerce ;

6. prend acte qu'en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, la présente autorisation emportera de plein droit, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
7. décide qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions gratuites lui seront définitivement attribuées avant l'expiration de la période d'acquisition restant à courir, et seront immédiatement cessibles ;
8. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente autorisation, dans les conditions ci-dessus et dans les limites autorisées par les textes en vigueur, et notamment :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires parmi les Dirigeants mandataires sociaux et le nombre d'actions ordinaires attribuées gratuitement à chacun d'eux dans les limites fixées dans la présente résolution,
 - fixer les modalités et conditions des attributions gratuites d'actions qui seraient effectuées en vertu de la présente autorisation ainsi que les conditions de performance auxquelles sera conditionnée l'attribution définitive des actions aux Dirigeants mandataires sociaux de la Société dans les termes et conditions visés au paragraphe 3. de la présente résolution,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celles-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - procéder, le cas échéant, pendant la période d'acquisition, aux ajustements du nombre d'actions liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société de manière à préserver les droits des bénéficiaires,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital, modifier les statuts en conséquence,

- et, plus généralement, accomplir toutes les formalités utiles à l'émission, à l'admission aux négociations et au service financier des titres émis en vertu de la présente résolution et faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre des lois et règlements en vigueur.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale ordinaire, dans les conditions légales et réglementaires, en particulier l'article L. 225-197-4 du Code de

commerce, des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

Cette autorisation est octroyée pour une durée de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 32

Résolution 32 : Modification statutaire

Objectif et finalité

- **Résolution 32** : Dans un souci de **modernisation** et de **flexibilité** du fonctionnement du Conseil d'administration, il est proposé aux actionnaires de **modifier l'article 10.2 des statuts** dans le cadre des dispositions introduites par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, dite **loi « Attractivité »**, visant à accroître le financement des entreprises et à renforcer leur compétitivité.

La modification proposée vise à faciliter la **prise de décisions par consultation écrite** dans les cas où une réunion physique ou en visioconférence ne serait pas nécessaire, tout en garantissant le respect des principes de collégialité et de transparence des débats.

TRENTE-DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Modification des alinéas 5 et 6 de l'article 10.2 des statuts de la Société en considération des dispositions de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024, dite loi « Attractivité », relatives au vote des administrateurs par consultation écrite)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de modifier les cinquième et sixième alinéas de l'article 10.2 des statuts de la Société concernant le vote des administrateurs par voie de consultation écrite, afin d'en prévoir en particulier les modalités, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 ; et qu'en conséquence les alinéas 5 et 6 de l'article 10.2 des statuts,

- qui étaient rédigés comme suit :
« Les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'administration limitativement énumérées par la réglementation peuvent être prises par consultation écrite des administrateurs.
La consultation écrite des administrateurs pourra être effectuée par messagerie électronique. Les décisions ainsi prises font l'objet de procès-verbaux conservés dans les mêmes conditions que les autres décisions du Conseil d'administration. »
- seront désormais rédigés comme suit :
« Le Président du Conseil d'administration pourra demander au Conseil d'adopter ses décisions par voie de consultation écrite, sauf si l'un des membres du Conseil s'y oppose.

En cas de consultation écrite, il est mis à disposition de chaque administrateur, par tous moyens de communication écrits (y compris par courrier électronique), le texte des décisions proposées ainsi que toute information nécessaire à sa prise de décision.

Sauf délai plus court indiqué dans la consultation en cas d'urgence, les administrateurs disposent d'un délai de cinq (5) jours calendaires à compter de la date d'envoi de la consultation pour émettre leur(s) vote(s) par tous moyens de communication écrits (y compris par courrier électronique) et le(s) renvoyer à l'adresse indiquée.

Les administrateurs n'ayant pas répondu à l'issue du délai prévu sont réputés ne pas être présents pour le calcul du quorum et de la majorité. Les règles de quorum et de majorité relatives aux décisions prises en réunion physique ou par visioconférence sont applicables *mutatis mutandis* aux décisions prises par voie de consultation écrite. Les résultats de la consultation sont communiqués à l'ensemble des administrateurs. Les décisions prises par voie de consultation écrite font l'objet d'un procès-verbal établi dans les mêmes conditions que les délibérations adoptées en réunion physique ou par visioconférence. »

Le reste de l'article demeurant inchangé.

ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

Partie ordinaire et extraordinaire

RÉSOLUTION 33

Pouvoirs

Objectif et finalité

- **Résolution 33** : Il est proposé avec cette **résolution usuelle** de donner pouvoirs aux fins d'**effectuer** les **formalités requises** par **la loi** dans le cadre des **résolutions votées par l'Assemblée**.

TRENTE-TROISIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal des délibérations de la présente Assemblée à l'effet d'accomplir tous dépôts et formalités prévus par la loi.

5 PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

5.1 Comment participer à l'Assemblée ?

L'Assemblée aura lieu le **jeudi 10 juillet 2025**, à **14 heures** (heure de Paris), à la **Maison de la RATP – Espace du Centenaire – 189, rue de Bercy, 75012 Paris**.

La Société a pris toutes les **mesures** pour faciliter le **vote à distance**. Les **actionnaires** de la Société peuvent ainsi exprimer leur **vote en amont** de l'Assemblée en utilisant les outils de **vote par correspondance** (via la plateforme sécurisée **Votaccess** ou via le formulaire de **vote papier**) ou en donnant procuration, selon les modalités décrites ci-dessous.

Conditions pour pouvoir participer à l'Assemblée

Le droit de participer à l'Assemblée est subordonné à l'**inscription en compte** des titres **au nom** de l'**actionnaire** ou de l'**intermédiaire inscrit pour son compte** si l'actionnaire réside à l'étranger, au plus tard le :

Mardi 8 juillet 2025
à 0 heure (heure de Paris)

(article R. 22-10-28 du Code de commerce)

Actions au nominatif

(pur ou administré)

dans les comptes de titres **au nominatif** tenus pour la Société par **Uptevia**.

Actions au porteur

dans les comptes de titres **au porteur** tenus par l'**établissement bancaire** ou **financier** auprès duquel les actions sont inscrites en compte, dûment constatée par une **attestation de participation** délivrée par ce dernier.

Cession d'actions (en tout ou partie) avant l'Assemblée et après avoir exprimé un choix de participation

AVANT

le 2^e jour ouvré précédant l'Assemblée

APRÈS

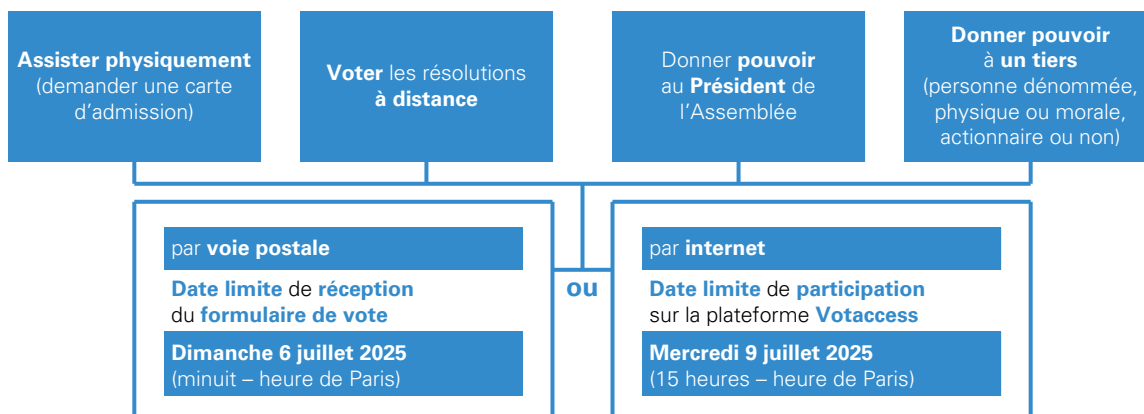
le 2^e jour ouvré précédant l'Assemblée

Mardi 8 juillet 2025
à 0 heure (heure de Paris)

Uptevia invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, les instructions de participation transmises par l'actionnaire pour exercer son droit de vote, à hauteur du nombre d'actions cédées.

Le transfert de propriété, quel que soit le moyen utilisé, n'a pas à être notifié par l'intermédiaire mentionné à l'article L. 211-3 du Code monétaire et financier ou pris en considération par **Uptevia**, nonobstant toute convention contraire.

Modes de participation à l'Assemblée



PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

► Comment participer à l'Assemblée ?

ATTENTION

- si vous avez décidé de transmettre vos instructions de vote par internet, vous ne devez pas renvoyer de formulaire papier, et *vice versa*
- quelle que soit votre situation, aucun formulaire de vote ne doit être envoyé directement à la Société
- si vous avez transmis vos instructions, quel que soit le choix exprimé (demande de carte d'admission pour assister personnellement à l'Assemblée, vote à distance, pouvoir au Président ou à un tiers à l'effet d'être représenté à l'Assemblée), vous ne pouvez plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée (article R. 22-10-28 du Code de commerce)

Transmission des instructions par internet (via Votaccess)

Site de vote en ligne **UBISOFT ENTERTAINMENT**

Assemblée générale mixte

📅 Jeudi 10 juillet 2025 à 14h00

📍 Maison de la RATP – Espace du Centenaire, 189, rue de Bercy, 75012 Paris, France

[📄 Documentation](#)
[📄 Détail de vos positions](#)
[📄 Répondre aux questions additionnelles](#)
[🔒 Se déconnecter](#)

Choisissez votre mode de participation :

- ☐ – Donner pouvoir au Président
- ☐ – Voter sur les résolutions
- ☐ – Demander une carte d'admission
- ☐ – Donner pouvoir à un tiers

Valider

La plateforme **Votaccess** sera **accessible** du **mercredi 25 juin 2025 à 10 heures** (heure de Paris) au **mercredi 9 juillet 2025 à 15 heures** (heure de Paris).

Afin d'éviter tout encombrement éventuel de la plateforme **Votaccess**, il est recommandé de **ne pas attendre la veille de l'Assemblée** pour **voter**.

Actions au nominatif

(pur ou administré)

- **Connectez-vous** au site :
<https://www.voteag.com>
avec votre **identifiant** dédié à ce site et le **mot de passe temporaire** figurant sur le formulaire de vote ou dans l'e-convocation.
- Une fois sur la page d'accueil du site, **suivez** les **indications** à l'écran afin d'accéder à **Votaccess**.

ATTENTION

- Lors du vote **via Votaccess**, il est **possible** que vous ayez **plusieurs lignes** représentant l'**ensemble** de vos **actions** au nominatif.
- **Assurez-vous** de voter pour l'**ensemble** de vos **lignes**.

Assistance téléphonique :

- **0 800 007 535** depuis **la France** (numéro vert gratuit)
- **+ 33 1 49 37 82 36** depuis **l'étranger**

Du lundi au vendredi, de 9 heures à 18 heures (heure de Paris).

Actions au porteur

Si votre établissement teneur de compte :

- a **adhéré** à **Votaccess**, connectez-vous au **portail internet** de l'**établissement** gestionnaire de votre compte-titres, avec vos **codes d'accès habituels**, puis **cliquez** sur l'**icône** qui apparaît sur la ligne correspondant à vos **actions Ubisoft** pour accéder à **Votaccess** et transmettre vos **instructions**.

Seuls les **actionnaires au porteur**, dont l'**établissement teneur de compte** a **adhéré** au système **Votaccess** et leur propose ce service, pourront y avoir accès.

- n'a **pas adhéré** à **Votaccess**, transmettez vos **instructions** de vote à l'**intermédiaire financier** qui assure la gestion de votre compte-titres, qui les **transmettra** à Uptevia.

L'accès à **Votaccess** **via** le site internet de l'établissement teneur de compte de l'actionnaire peut être soumis à des **conditions d'utilisation particulières** définies par cet établissement. Les actionnaires au porteur intéressés par ce service sont invités à se rapprocher de leur teneur de compte afin de prendre connaissance de ces conditions d'utilisation.

Transmission des instructions par voie postale

Pour être pris en compte, votre formulaire devra être retourné au plus tard le dimanche 6 juillet 2025.

Actions au nominatif

(pur ou administré)

- Vous devez **formuler votre choix** sur le **formulaire de vote par correspondance ou par procuration** personnalisé adressé avec la **présente brochure de convocation**.
- Celui-ci, dûment **complété, daté** et **signé**, doit être **retourné** à l'aide de l'**enveloppe T jointe** à :

Actions au porteur

- Vous devez **formuler votre choix** sur le **formulaire de vote par correspondance ou par procuration** accessible sur **www.ubisoft.com** – Espace investisseurs – Assemblées Générales – 2025.
- Celui-ci, dûment **complété, daté** et **signé**, doit être **transmis** à votre **établissement teneur de compte** dès que possible, afin que **ce dernier** le fasse **parvenir** accompagné de l'**attestation de participation** délivrée par ses soins, à :

Uptevia – Service Assemblées Générales Centralisées
90 – 110, esplanade du Général de Gaulle – 92931 Paris La Défense Cedex

Le formulaire de vote par correspondance ou par procuration est mis à disposition sur le site de la Société :

www.ubisoft.com

Espace Investisseurs

Rubrique Assemblées générales

2025

Désignation (ou révocation) d'un mandataire par courrier électronique

(Article R. 22-10-24 du Code de commerce)

La **notification** de la **désignation** ou de la **révocation** d'un **mandataire** peut être réalisée par **courrier électronique**, notamment pour les actionnaires n'ayant **pas** accès à **Votaccess**, à l'adresse suivante :

ct-mandataires-assemblees@uptevia.com

Cet e-mail doit être reçu **au plus tard la veille de l'Assemblée**, soit le :

Mercredi 9 juillet 2025 à 15 heures
(heure de Paris)

et **contenir obligatoirement** les informations suivantes :

Actionnaires au porteur et au nominatif :

- le **nom** de la **Société** (Ubisoft Entertainment SA) ;
- la **date** de l'**Assemblée** (10 juillet 2025) ;
- les **nom, prénom** et **adresse** du **mandant** ;
- les **nom, prénom** et **adresse** du **mandataire**.

Actionnaires au porteur :

- une **attestation de participation** ainsi que les **références bancaires** du **compte-titres** du **mandant**.

Seules les **notifications** de **désignation** ou de **révocation** de mandats pourront être **adressées** à cette **adresse électronique**.

Toute demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte ou traitée.

ATTENTION

Pour exercer son **droit de représentation**, l'actionnaire doit transmettre **ses instructions** dans les **délais impartis**, afin que **le pouvoir soit enregistré préalablement à l'Assemblée**, à savoir :

- **courrier électronique** : **mercredi 9 juillet 2025 à 15 heures** (heure de Paris) (Cf. ci-avant)
- **voie postale** : **dimanche 6 juillet 2025 à minuit** (heure de Paris) (Cf. ci-après)

Ainsi, toute personne se présentant le jour de l'Assemblée au bureau d'émargement muni d'un pouvoir établi par un actionnaire, qui n'en aurait pas fait la demande expresse préalable, se verra refuser la participation à l'Assemblée générale.

PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

► Comment poser des questions écrites ou inscrire des points ou des projets de résolutions à l'ordre du jour ?

5.2 Comment poser des questions écrites ou inscrire des points ou des projets de résolutions à l'ordre du jour ?

Questions écrites

(Articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce)

Tout **actionnaire** de la Société peut poser des **questions écrites**, au plus tard le 4^e jour ouvré précédant l'Assemblée, soit :

Vendredi 4 juillet 2025 à minuit
(heure de Paris)

par **e-mail** à l'**adresse électronique** suivante : odj2025@ubisoft.com

par **lettre recommandée avec accusé de réception** à : Ubisoft Entertainment SA – Secrétaire du Conseil d'administration
2, rue du Chêne Heleuc – CS 70022 – 56910 Carentoir

Actionnaires au porteur : Une **attestation de participation** doit **impérativement** être fournie à l'appui de la demande de question(s) écrite(s).

Une **réponse commune** peut être apportée aux **questions** qui présentent **le même contenu**.

La **réponse** à une question écrite **sera réputée** avoir été **donnée** dès lors **qu'elle figurera sur le site internet de la Société** dans une rubrique consacrée aux questions-réponses.

Inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour

(Article L. 225-105 du Code de commerce)

L'**examen** de l'**inscription** de **point(s)** ou de **résolution(s)** adressée par tout actionnaire ou association d'actionnaires remplissant les conditions légales en vigueur (articles R. 225-71 ou L. 22-10-44 du Code de commerce), qui serait parvenue à la Société dans les délais légaux impartis, à savoir entre le **mercredi 4 juin 2025** (date de publication de l'avis de réunion au Bulletin des annonces légales obligatoires) et le **dimanche 15 juin 2025** (25^e jour calendaire précédant l'Assemblée) (articles R. 225-73, II et R. 22-10-22 du Code de commerce), est **subordonné** à la **transmission**, par l'(les) auteur(s) de la demande, d'une **nouvelle attestation** justifiant de l'inscription des titres dans le(s) même(s) compte(s) au **2^e jour ouvré** précédant l'**Assemblée**, soit le :

Mardi 8 juillet 2025
à 0 heure (heure de Paris)

RAPPEL

L'**attestation d'inscription en compte** justifiant de la **possession** ou de la **représentation** par les auteurs de la demande **de la fraction du capital** (articles R. 225-71 ou L. 22-10-44 du Code de commerce) :

- **actionnaires au nominatif** : dans les **comptes de titres nominatifs** tenus pour la Société par **Uptevia** ;
- **actionnaires au porteur** : dans les **comptes de titres au porteur** tenus par l'**intermédiaire habilité** qui assure la gestion du compte-titres,

adressée à la Société dans le délai imparti ci-avant visé, étant accompagnée :

- du **ou des point(s)** à mettre à l'**ordre du jour**, dont l'inscription est **motivée** (article R. 225-71, alinéa 3, du Code de commerce) ; et/ou
- du **texte du** ou **des projet(s) de résolution(s)**, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs (Recommandation AMF 2012-05 telle que modifiée le 29 avril 2021, proposition n° 1.7) et, le cas échéant, des renseignements prévus à l'article R. 225-71, alinéa 5, du Code de commerce.

5.3 Comment remplir le formulaire ?

Quelle que soit votre situation, **n'envoyez pas** votre formulaire de vote **directement** à la Société.

Étape 1

Cochez la case correspondant à votre **mode de participation** :

A Demander une **carte d'admission** pour **assister** physiquement à l'**Assemblée**

B1 **Voter** par **correspondance** sur les **résolutions**

B2 Donner **pouvoir** au **Président** de l'**Assemblée**

B3 Donner **pouvoir** à **un tiers** pour se faire **représenter** à l'**Assemblée**

Étape 2

Datez et signez, quel que soit votre choix

Étape 3

Retournez votre **formulaire**

Actionnaire au nominatif à **Uptevia** (avec l'enveloppe T jointe)

Actionnaire au porteur à **votre établissement teneur de compte** qui transmettra à Uptevia

Actionnaire au nominatif

Retrouvez votre **identifiant** et **mot de passe temporaire** d'accès au site


<https://www.voteag.com>

en **C**

Important : Avant d'exercer votre choix, veuillez prendre connaissance des instructions situées au verso - Important : Before selecting please refer to instructions on reverse side
Quelle que soit l'option choisie, noircir comme ceci ■ la ou les cases correspondantes, dater et signer au bas du formulaire - Whichever option is used, shade box(es) like this ■, date and sign at the bottom of the form

☐ **JE DÉSIRE ASSISTER À CETTE ASSEMBLÉE** et demande une carte d'admission : dater et signer au bas du formulaire / **I WISH TO ATTEND THE SHAREHOLDER'S MEETING** and request an admission card: date and sign at the bottom of the form

A



UBISOFT

B1

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA
 convoquée pour le jeudi 10 juillet 2025 à 14h
 à la Maison de la RATP – Espace du Centenaire
 189, rue de Bercy – 75012 PARIS

COMBINED GENERAL MEETING OF UBISOFT ENTERTAINMENT SA
 to be held on Thursday, July 10th, 2025 at 2:00 p.m.
 at Maison de la RATP - Espace du Centenaire
 189, rue de Bercy – 75012 PARIS

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account	Nominatif Registered	Vote simple Single vote
Nombre d'actions Number of shares	Porteur Bearer	Vote double Double vote
Nombre de voix Number of voting rights		

B2

B3

☐ **JE VOTE PAR CORRESPONDANCE / I VOTE BY POST**
 Cf. au verso (2) - See reverse (2)

Je vote **OUI** à tous les projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'Administration ou le Directoire ou la Gérance, à l'EXCEPTION de ceux que je signale en noircissant comme ceci ■ l'une des cases "Non" ou "Abstention". / I vote **YES** at the draft resolutions approved by the Board of Directors, EXCEPT those indicated by a shaded box, like this ■, for which I vote No or I abstain.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A	B
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	C	D
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	E	F
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	G	H
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	I	J
Non / No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oui / Yes	<input type="checkbox"/>
Abs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Non / No	<input type="checkbox"/>

Si des amendements ou des résolutions nouvelles étaient présentés en assemblée, je vote **NON** sauf si je signale un autre choix en noircissant la case correspondante :
 In case amendments or new resolutions are proposed during the meeting, I vote **NO** unless I indicate another choice by shading the corresponding box:
 - Je donne pouvoir au Président de l'Assemblée Générale. / I appoint the Chairman of the general meeting: ☐
 - Je m'abstiens. / I abstain from voting: ☐
 - Je donne procuration (cf. au verso renvoi (4)) à M., Mme ou Mlle, Raison Sociale pour voter en mon nom / I appoint (see reverse (4)) Mr. Mrs or Miss, Corporate Name to vote on my behalf: ☐

Pour être pris en considération, tout formulaire doit parvenir au plus tard :
 To be considered, this completed form must be returned no later than:
 sur 1^{ère} convocation / on 1st notification: **Dimanche 6 juillet 2025 à minuit (heure de Paris) / Sunday, July 6th, 2025 at midnight (CEST)**
 sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification: ☐

à la banque / to the bank: ☐
 à la société / to the company: ☐

Service Assemblées
 90-110 Esplanade du Général de Gaulle
 92931 Paris La Défense Cedex

☐ **JE DONNE POUVOIR AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**
 Cf. au verso (3)

I HEREBY GIVE MY PROXY TO THE CHAIRMAN OF THE GENERAL MEETING
 See reverse (3)

☐ **JE DONNE POUVOIR À :** Cf. au verso (4) pour ne représenter à l'Assemblée
I HEREBY APPOINT: See reverse (4) to represent me at the above mentioned Meeting
 M. Mme ou Mlle, Raison Sociale / Mr, Mrs or Miss, Corporate Name

Adresse / Address:

ATTENTION : Pour les titres au porteur, les présentes instructions doivent être transmises à votre banque.
CAUTION: As for bearer shares, the present instructions will be valid only if they are directly returned to your bank.

Nom, prénom, adresse de l'actionnaire (les modifications de ces informations doivent être adressées à l'établissement concerné et ne peuvent être effectuées à l'aide de ce formulaire). Cf au verso (1)
 Surname, first name, address of the shareholder (Changes regarding this information have to be notified to relevant institution, no changes can be made using this proxy form). See reverse (1)

DATEZ ET SIGNEZ

Date & Signature

C

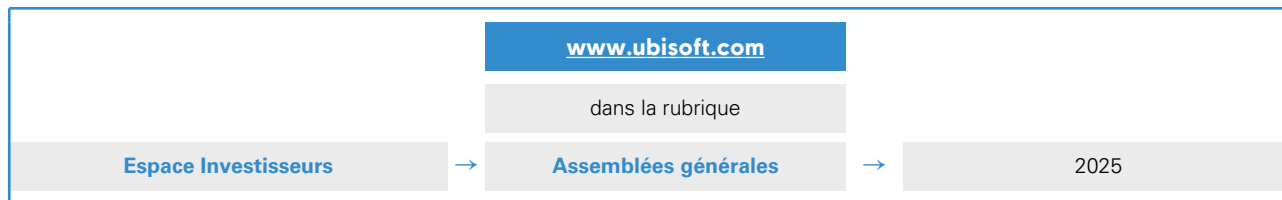
VOTEZ EN LIGNE / VOTE ONLINE
www.voteag.com
 Identifiant / Login : xxx
 Mot de passe / Password : xxx

ATTENTION :

- Aucun formulaire reçu après le **dimanche 6 juillet 2025 à minuit** (heure de Paris) ne sera pris en compte (article R. 225-77 du Code de commerce).
- Tout pouvoir est révocable dans les mêmes formes que celles requises pour la désignation du mandataire.
- Pour toute procuration sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions (article L. 225-106, III, alinéa 5, du Code de commerce).
- Si le formulaire est renvoyé daté et signé mais sans indication particulière, cela vaut automatiquement pouvoir au Président de l'Assemblée.

5.4 Informations pratiques

Conformément aux articles L. 22-10-38-1 et R. 22-10-29-1 du Code de commerce, **l'Assemblée** fera l'objet, dans **son intégralité**, d'une **retransmission audiovisuelle en direct accessible** sur le site internet de la Société :



Un **enregistrement** de **l'Assemblée** sera également **consultable** sur ce même **site internet** au **plus tard sept (7) jours ouvrés** après **la date** de **l'Assemblée** et **pendant** au moins **deux ans** à **compter** de sa **mise en ligne**.

Comment se rendre à l'Assemblée ?

Assemblée générale Ubisoft	
Jeudi 10 juillet 2025 à 14 heures (heure de Paris)	
Accueil → 13 heures (heure de Paris)	Lieu
Ouverture de l'accueil et du bureau d'émargement de la feuille de présence .	Maison de la RATP Espace du Centenaire 189, rue de Bercy – 75012 Paris
Documents à présenter	Vote en séance
Actionnaires au nominatif et au porteur → carte d'admission (établie en votre nom) → pièce d'identité → K-bis (personne morale actionnaire) → Justificatif du droit de représentation (mandataire personne physique ou morale)	Avec le boîtier de vote remis lors de l'émargement (instructions communiquées en séance).
Actionnaires au porteur	En savoir +
→ attestation de participation	www.ubisoft.com

Plan d'accès



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE UBISOFT

Maison de la RATP • Espace du Centenaire
10 juillet 2025 • 14h00

LIEU

MAISON DE LA RATP
Espace du Centenaire
189 rue de Bercy - 75012 Paris

ACCÈS

Route : périphérique, sortie **Porte de Bercy**, direction **Paris - Centre / Gare de Lyon**.

Parking public (VINCI) à 1 min.

🚶 Lignes **A** et **D**

🚶 Lignes **1** et **14**

Station **Gare de Lyon**

Sortie **n°7 rue de Bercy** (trottoir d'en face, à gauche - Maison de la RATP)

ou sortie **n°15 Maison RATP** (accès direct par escalier ou ascenseur à la Maison de la RATP)

🚶 Lignes **20, 24, 57, 61, 63, 65, 87 et 91**.



PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

► Informations pratiques

Mise à disposition des informations et documents relatifs à l'Assemblée

(Article R. 22-10-23 du Code de commerce)

Les **informations** et **documents** sont **consultables** :

■ sur le site Ubisoft	www.ubisoft.com	Espace investisseurs – Assemblées Générales – 2025
■ sur Votaccess	https://www.voteag.com	

- **Actionnaires au nominatif** : accès direct avec vos identifiant et mot de passe (Cf. 5.1 - Transmission des instructions par internet (via Votaccess))
- **Actionnaires au porteur** : via le **portail internet** de votre **établissement** teneur de compte **si** celui-ci a **adhéré** au service Votaccess (Cf. 5.1 – Transmission des instructions par internet (via Votaccess))


Sont notamment **disponibles** :

- les **avis de réunion** et de **convocation** publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires ;
- le **Document d'Enregistrement Universel 2024-25** ;
- la présente **brochure de convocation** ;
- le **formulaire de vote par correspondance et procuration**.


Pour le cas où vous souhaiteriez l'envoi des documents, nous vous invitons à compléter le formulaire de demande ci-après.

E-CONVOCATION


Actionnaires au nominatif, choisissez de recevoir les **convocations** aux assemblées générales **par e-mail**



Simple



Pratique



Sécurisé

Munissez-vous de votre **identifiant** et **mot de passe temporaire** (figurant sur le formulaire de vote par correspondance) et **connectez-vous** au site :

<https://www.voteag.com>

Après connexion, **cliquez** sur « **accéder à Votaccess** ». Une fois sur la **page d'accueil** de Votaccess, **suivez** les **instructions** affichées à l'écran.



Formulaire de demande d'envoi de documents et de renseignements

(Article R. 225-88 du Code de commerce)



Assemblée générale mixte du
10 juillet 2025

À retourner à

ag2025@ubisoft.com

ou

Ubisoft Entertainment SA

Service Titres

2, rue du Chêne Heleuc

CS 70022 - 56910 Carentoir

Je, soussigné(e)

Mme/M.

(le cas échéant)

représentant la société

Propriétaire de



..... actions **nominatives** Ubisoft Entertainment SA

Les **propriétaires d'actions nominatives** peuvent, par **une demande unique**, obtenir de la Société l'envoi de documents et renseignements (articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce) à l'occasion de chacune des **assemblées générales ultérieures** (article R. 225-88 du Code de commerce).



..... actions **au porteur** Ubisoft Entertainment SA

Joindre **impérativement** une **attestation de participation** délivrée par l'établissement teneur de compte.

Demande l'envoi des documents ou renseignements concernant l'Assemblée générale mixte du 10 juillet 2025, tels que visés aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce, à l'exception de ceux faisant partie intégrante et/ou annexé(s) à la présente brochure de convocation :

Par e-mail à l'adresse suivante

.....@.....

Par courrier à l'adresse postale

(Rue/Numéro)

(Code postal/Ville/Pays)

Fait à

Le

Signature



© Ubisoft Entertainment. All Rights Reserved.

Ubisoft Entertainment SA

Société anonyme au capital social de 10 189 930,10 €

Siège social : 2, rue du Chêne Heleuc – 56910 Carentoir

Direction générale : 2, avenue Pasteur – 94160 Saint-Mandé

335 186 094 RCS Vannes

Conception et réalisation : Ruban Blanc



UBISOFT

ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BRÉSIL
BULGARIE
CANADA
CHINE
ÉMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FINLANDE
FRANCE
INDE
ITALIE
JAPON
MEXIQUE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
POLOGNE
ROUMANIE
ROYAUME-UNI
SERBIE
SINGAPOUR
SUEDE
TAÏWAN
UKRAINE
VIETNAM

SIÈGE SOCIAL
2, rue du Chêne Heleuc
56910 Carentoir

DIRECTION GÉNÉRALE
2, avenue Pasteur
94160 Saint-Mandé
Téléphone : 01 48 18 50 00

