

BROCHURE DE CONVOCATION

2023

Assemblée Générale Mixte

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

27 SEPTEMBRE 2023 À 14 HEURES



UBISOFT

Sommaire

Message du Président-Directeur général 1

1 EXPOSÉ SOMMAIRE 3

- 1.1 Chiffres clés 3
- 1.2 Stratégie du Groupe 5
- 1.3 Filiales et participations 7
- 1.4 L'exercice FY23 8
- 1.5 Politique d'investissement 11
- 1.6 Perspectives 11

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 12

- 2.1 Conseil d'administration et comités 12
- 2.2 Rémunération 36

3 AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES 45

- 3.1 Soumises au vote de l'AG 2023 45
- 3.2 En vigueur ou utilisées sur FY23 46

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS 47

- 4.1 Ordre du jour de l'Assemblée 47
- 4.2 Présentation et texte des projets de résolutions 48

5 PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE 69

- 5.1 Comment participer à l'Assemblée ? 69
- 5.2 Comment remplir le formulaire ? 73
- 5.3 Formulaire de demande d'envoi de documents et de renseignements 76



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 27 septembre 2023 → l'« AG 2023 » ou l'« Assemblée »



Les **paragraphes cités** dans la présente Brochure se réfèrent aux paragraphes du **Document d'Enregistrement Universel 2022-23** sauf information complémentaire ou contraire.



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Yves Guillemot



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

Recentrage sur les opportunités de croissance les plus porteuses

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

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

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

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



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

► Yves Guillemot

Programme de réduction des coûts et travail sur la prédictibilité

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

Prédictibilité

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

Effort de réduction des coûts

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

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

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

Entrée dans une nouvelle phase de développement

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

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

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

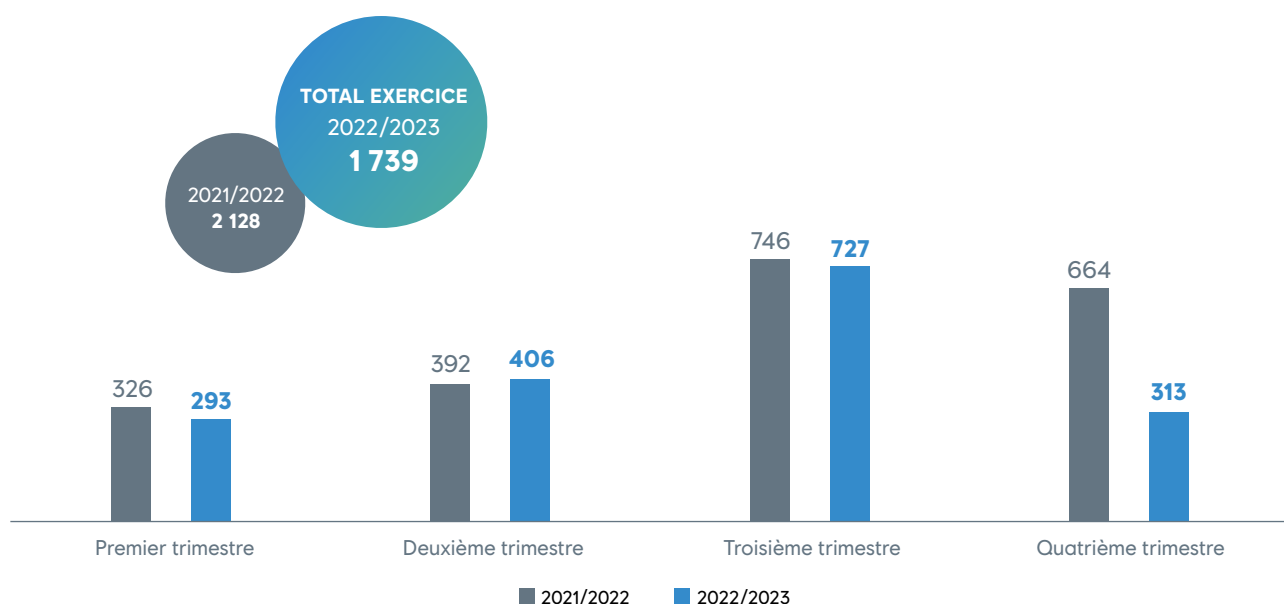
1

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)	2022/2023	2021/2022	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants ⁽²⁾
1 ^{er} trimestre	293	326	-10,0 %	-14,2 %
2 ^e trimestre	406	392	3,6 %	-1,0 %
3 ^e trimestre	727	746	-2,6 %	-5,4 %
4 ^e trimestre	313	664	-52,8 %	-53,5 %
TOTAL EXERCICE	1 739	2 128	-18,3 %	-21,0 %

(1) Le net bookings est défini en 2.6.1

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

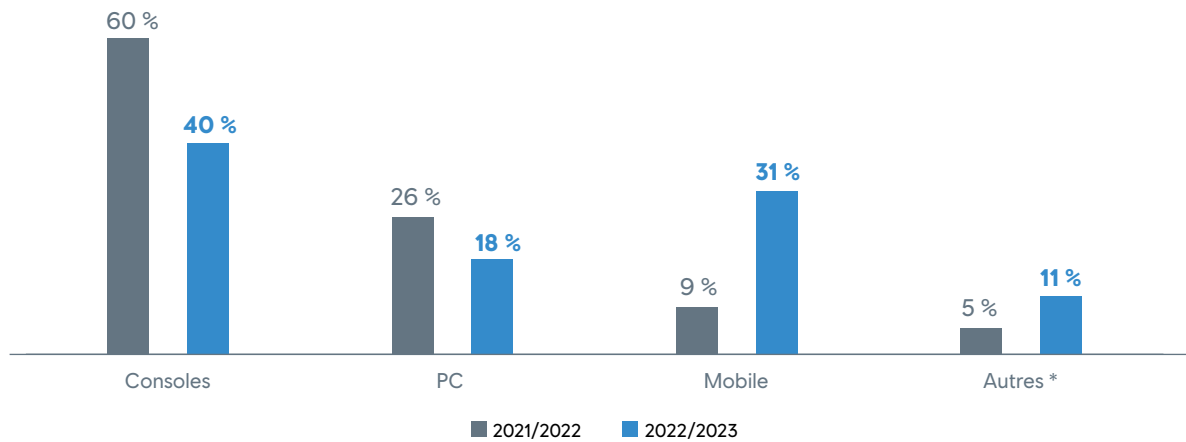
Chiffre d'affaires IFRS 15 (en millions d'euros)	2022/2023	2021/2022	Variation à taux de change courants	Variation à taux de change constants *
1 ^{er} trimestre	318	353	-9,8 %	-13,9 %
2 ^e trimestre	413	399	3,6 %	-1,1 %
3 ^e trimestre	772	666	16,0 %	12,8 %
4 ^e trimestre	311	708	-56,1 %	-56,7 %
TOTAL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

* 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

EXPOSÉ SOMMAIRE

► Chiffres clés

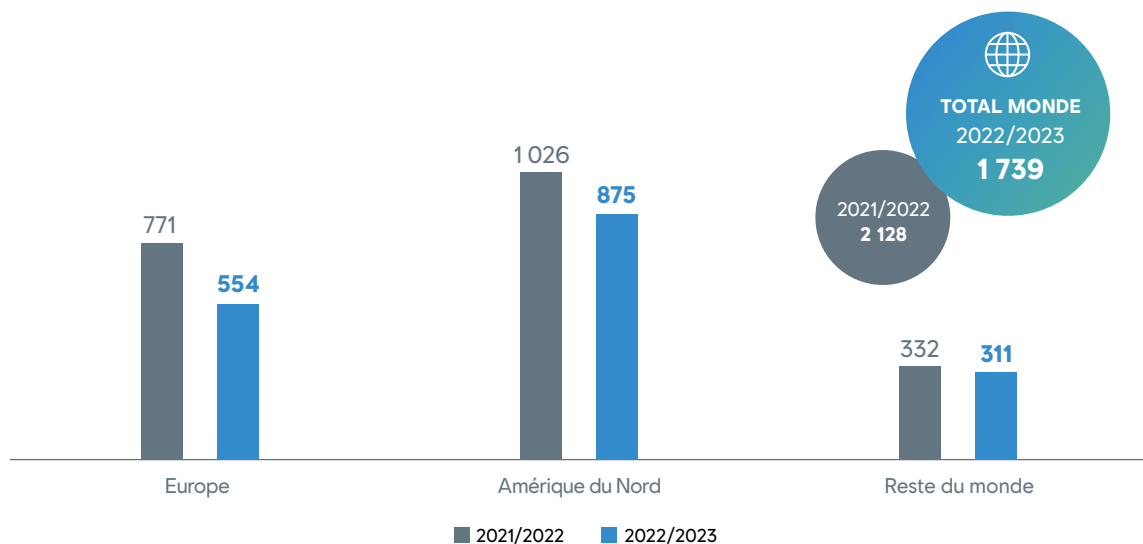
Chiffre d'affaires par type de support (net bookings)



* Produits dérivés...

Chiffre d'affaires par destination géographique (net bookings)

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



1.2 Stratégie du Groupe

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

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

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

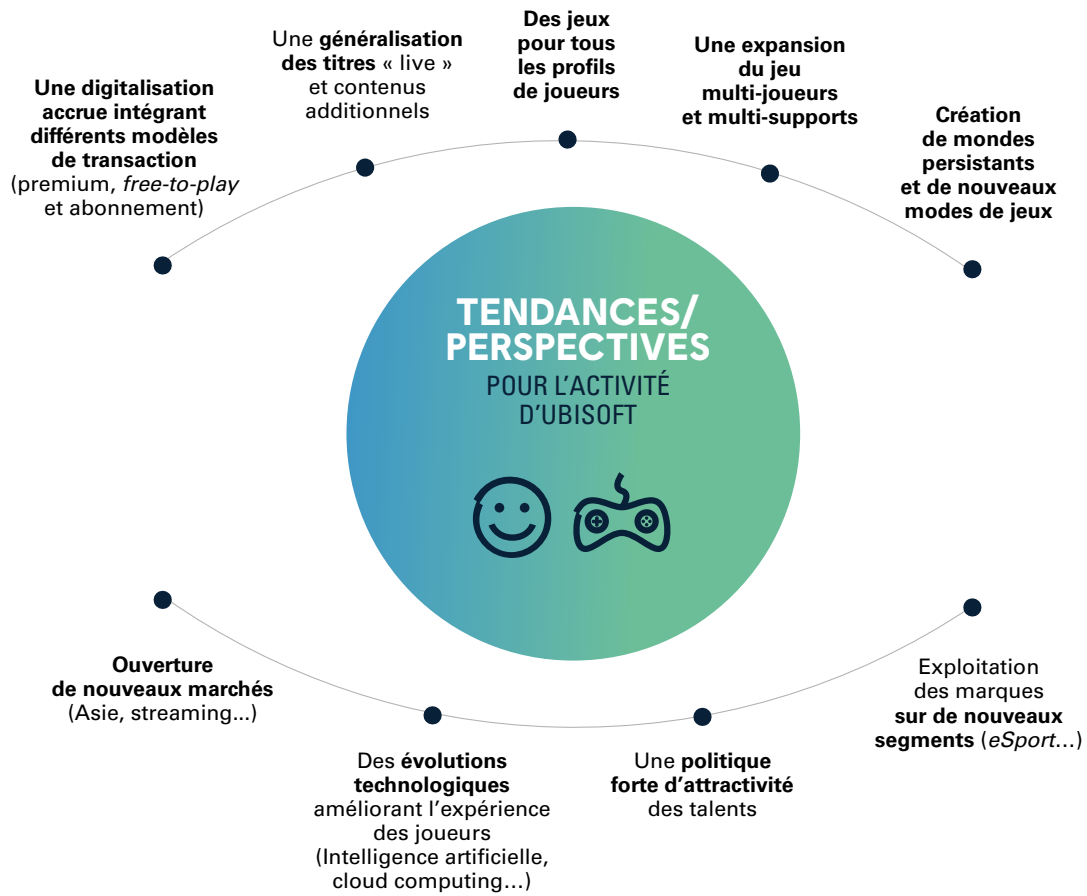
Avec une croissance principalement organique au cours de ses plus de 35 années d'existence, Ubisoft a placé ses équipes au cœur de sa création de valeur. Le potentiel à long terme du Groupe

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

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

Tendances/Perspectives pour l'activité d'Ubisoft



1.3 Filiales et participations

Participations de l'exercice

Acquisitions de sociétés

Néant

Levées d'options d'achat

Néant

Ouvertures de filiales

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

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

Fusions et dissolutions de filiales

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

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

Février 2023 : Fusions des sociétés :

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

Mars 2023 :

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

Activité des filiales

Les filiales de production

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

Les filiales publishing

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

PRINCIPALES FILIALES PUBLISHING

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

* Hors impact IFRS 15 pour Ubisoft EMEA SAS

Les relations mère-filiales

L'existence des filiales implique :

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

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

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

1.4 L'exercice FY23

Faits marquants de l'exercice

Avril 2022

Ubisoft annonce Tom Clancy's Rainbow Six Mobile

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

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

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

Mai 2022

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

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

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

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

Juillet 2022

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

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

Ubisoft annonce Tom Clancy's The Division Resurgence

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

Septembre 2022

Ubisoft annonce le renforcement de son actionnariat de référence

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

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

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

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

Le futur de la franchise Assassin's Creed

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

Octobre 2022

Ubisoft annonce la création du Global Creative Office

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

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

Novembre 2022

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

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

Janvier 2023

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

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

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

Ubisoft nomme Bernd Diemer Vice-Président Editorial – Social Experience

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

Mars 2023

Ubisoft nomme Katie Scott Vice-Présidente Editorial

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

Faits marquants depuis la clôture de l'exercice

Juillet 2023

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

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

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

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

EXPOSÉ SOMMAIRE

► L'exercice FY23

Évolution du compte de résultat (non audité)

(en millions d'euros)

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

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

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

L'écart de résultat opérationnel se décline ainsi :

- baisse de 335,9 M€ de la marge brute ;
- hausse de 611,7 M€ des frais de R&D qui s'établissent à 1394,4 M€ (80,2 % du net bookings) contre 782,7 M€ sur 2021/2022 (36,8 %) ;

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

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

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

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

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

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

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

- trésorerie provenant des activités opérationnelles non-IFRS : -354,2 M€ ;
- décaissements et encaissements liés aux autres immobilisations incorporelles et corporelles : -71,6 M€ ;

■ décaissements et encaissements liés aux immobilisations financières : -5,6 M€ ;

■ acquisitions : -30,8 M€ ;

■ rachats/ventes d'actions propres : 100,4 M€ ;

■ composante capitaux propres et intérêts des obligations convertibles : 35,7 M€ ;

■ effet des variations de change : -53,4 M€.

1.5 Politique d'investissement

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

Ubisoft a poursuivi sa politique d'investissement pour s'imposer sur les nouvelles plateformes, développer l'activité online et plus généralement accroître ses parts de marché et améliorer sa performance financière. Les coûts de production des studios, financés par la société mère, sont en hausse sur l'exercice 2022/2023.

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

1.6 Perspectives

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

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

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 2023 : Assemblée générale mixte du 27 septembre 2023

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

DEU 2022-23 : Document d'Enregistrement Universel 2022-23

DG : Directeur général

DGd : Directeur général délégué

FY22 : Exercice clos le 31 mars 2022

FY23 : Exercice clos le 31 mars 2023

FY24 : Exercice clos le 31 mars 2024

PDg : Président-Directeur général

PEG : Plan d'épargne Groupe

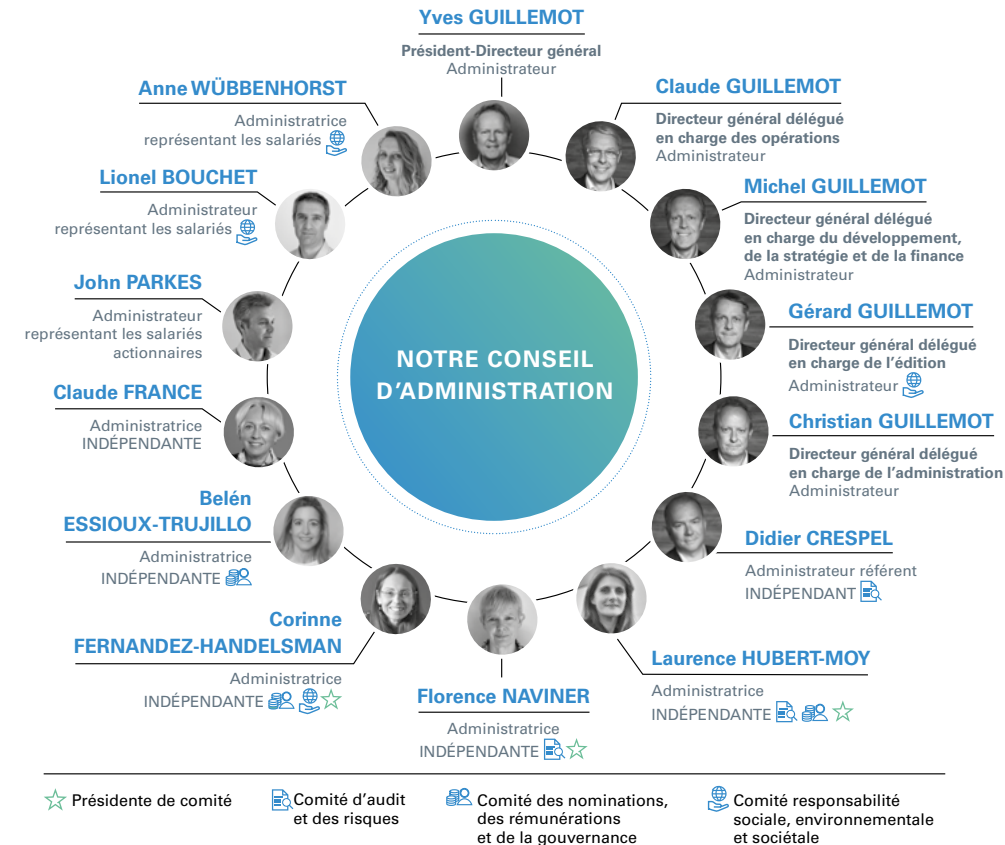
SOP : Options de souscription et/ou d'achat d'Actions

2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1 Conseil d'administration et comités

2.1.1 Présentation

Présentation synthétique au 16 mai 2023



14

ADMINISTRATEURS/RICES

12

nommé(e)s par l'Assemblée générale

dont 1

ADMINISTRATEUR représentant les salariés actionnaires

et 2

ADMINISTRATEUR/RICE élu(e)s par les salariés

1

ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT
INDÉPENDANT

54,55 %

ADMINISTRATEURS/RICES
INDÉPENDANT(E)S ⁽¹⁾

dont

100 %

au Comité d'audit et des risques et au CNRG

50 %

au Comité RSE

Présidence des comités

100 %

DE FEMMES INDÉPENDANTES

45,45 %

DE PARITÉ
FEMMES/HOMMES ⁽²⁾

avec

57,57 ANS

de moyenne d'âge

29 %

DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE
ou DE DOUBLE NATIONALITÉ ⁽³⁾

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

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

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

Le Conseil d'administration

14

ADMINISTRATEURS/RICES

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

(1) Sur la base de 11 séances

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

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

Les comités du Conseil d'administration pré-AG 2023



COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES



> Florence NAVINER *

Présidente
Administratrice
indépendante

> Laurence HUBERT-MOY

Administratrice
indépendante

> Didier CRESPÉL *

Administrateur
indépendant

100 %

D'INDÉPENDANTS

67 %

DE FEMMES

6

RÉUNIONS FY23

89 %

D'ASSIDUITÉ

* Fin de mandat et/ou arrivée à échéance à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 2.1.3 ci-après)



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

100 %

D'INDÉPENDANTES

100 %

DE FEMMES

5

RÉUNIONS FY23

100 %

D'ASSIDUITÉ

* Lionel Bouchet, administrateur représentant les salariés, intégrera le CNRG à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 2.1.3 ci-après)



COMITÉ RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE *



> Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN

Présidente
Administratrice
indépendante

> Gérard GUILLENOT

Administrateur



> Lionel BOUCHET *

Administrateur
représentant
les salariés

> Anne WÜBBENHORST

Administratrice
représentant
les salariés50 % ⁽¹⁾

D'INDÉPENDANTS

50 % ⁽²⁾

DE FEMMES

4

RÉUNIONS FY23

100 %

D'ASSIDUITÉ

* Fin des fonctions de membre du Comité RSE à l'issue de l'AG 2023 (intégration au CNRG à même date) (Cf. 2.1.3 ci-après)

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

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

Évolution du Conseil d'administration et des comités FY23

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

(1) Renouvellement par échelonnement (Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2022-23)

(2) Ré-élection (en qualité d'administrateur représentant les salariés le 31/05/22 avec effet à l'issue de l'AG 2022 (Cf. 4.1.2.3.1 du DEU 2022-23)

(3) Nouvelle dénomination adoptée le 30/03/23 à la suite de l'évaluation externe du Conseil et des comités (Cf. 4.1.2.3.4 du DEU 2022-23)

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







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 indépendants.</p> <p>Le Conseil est attentif à maintenir une répartition équilibrée entre des administrateurs ayant une connaissance historique du Groupe et des administrateurs entrés plus récemment au Conseil.</p>
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 administrateurs indépendants 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 a été le fil conducteur de la définition des profils.</p>

(1) Cf. 4.1.2.3.4 du DEU 2022-23

(2) Cf. 4.1.1.4 du DEU 2022-23 et 2.1.3 ci-après

TABLEAU DES COMPÉTENCES

		 Métiers Ubisoft	 Expérience Internationale	 Gestion des talents	 Technologie	 Finance – Audit – M&A	 RSE
DIRECTION GÉNÉRALE	Yves GUILLEMOT, PDg	●	●	●		●	
	Claude GUILLEMOT, DGd	●	●		●		
	Michel GUILLEMOT, DGd	●	●		●	●	
	Gérard GUILLEMOT, DGd	●	●	●			●
	Christian GUILLEMOT, DGd	●	●			●	
ADMINISTRATEURS/ RICES INDÉPENDANT(E)S	Didier CRESPEL		●			●	
	Laurence HUBERT-MOY		●		●		●
	Florence NAVINER		●			●	
	Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN			●			●
	Belén ESSIUX-TRUJILLO		●	●		●	
	Claude FRANCE		●			●	
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES	John PARKES	●	●	●			
ADMINISTRATEUR/ RICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS	Lionel BOUCHET	●			●		
	Anne WÜBBENHORST	●			●		
		8	11	5	5	6	3

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

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

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

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

	Didier Crespel	Laurence Hubert-Moy	Florence Naviner	Corinne Fernandez- Handelsman	Belén Essioux- Trujillo	Claude France
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 2 membres ayant une double nationalité et 2 membres ayant une nationalité étrangère.

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

Répartition équilibrée des femmes et des hommes

Le Conseil estime que le pourcentage de 40 % d'administratrices, requis par les textes légaux, correspond à une représentation équilibrée des hommes et des femmes. Pour autant, il entend rester attentif aux recommandations que pourrait lui faire le CNRG en la matière. Les 3 comités sont présidés par une femme (Comité d'audit et des risques, CNRG et Comité RSE) et sur 8 postes au sein des comités (les administrateur(trice)s représentant les salariés ⁽⁹⁾ et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ⁽¹⁰⁾ n'étant pas comptabilisés dans ce décompte), 6 sont occupés par des femmes soit une proportion de 75 %.

Âge/Ancienneté

Au 31 mars 2023 :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Présentation individuelle des membres du Conseil d'administration (16/05/23)

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

(1) Sur la base de 11 séances

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

(3) Présidente des comités sur FY23

(4) Démission avec effet à l'issue de l'AG 2023 (Cf. 4.1.1.4 du DEU 2022-23 et 2.1.3 ci-après)

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

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 indépendants** 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 ; ■ 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 2023 la nomination de 2 nouvelles administratrices indépendantes. Conformément aux critères définis dans la politique de diversité ci-avant rappelée, le CNRG a mené les recherches de candidats ayant des compétences et des expériences pertinentes et complémentaires.

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

- un profil financier, exerçant ou ayant exercé des fonctions de CFO, doté d'une bonne compréhension de l'environnement des sociétés cotées ; et
- un profil de CEO (dirigeant général), en exercice ou ayant exercé, rompu à ces fonctions avec une grande expérience des vecteurs technologiques et/ou une expertise dans le domaine du jeu vidéo et/ou des domaines connexes.

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

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

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

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

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

Dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat d'administrateur indépendant de M. Didier Crespel à l'issue de l'AG 2023 et du souhait émis par Mme Florence Naviner de démissionner de son mandat d'administratrice indépendante à même date, afin de consacrer plus de temps à des projets professionnels ; il est soumis au vote des actionnaires (Cf. 4.2 ci-après) :

■ la nomination de :

- Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice indépendante (14^e résolution), et
- Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice indépendante (15^e résolution),

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

■ le renouvellement des mandats d'administratrices indépendantes de :

- Mme Corinne Fernandez-Handelsman pour une durée de 2 ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2025, et
- Mme Belén Essioux-Trujillo pour une durée de 4 ans arrivant à expiration à l'issue de l'AG 2027.

À l'issue de l'AG 2023 :

■ Mme Claude France assumera les fonctions :

- d'administratrice référente en remplacement de M. Didier Crespel pour une durée de 2 ans, conformément au règlement intérieur du Conseil, et
- de Présidente du Comité d'audit et des risques en lieu et place de Mme Florence Naviner ;

■ M. Lionel Bouchet, administrateur représentant les salariés, intégrera pour sa part le CNRG, dont la composition respectera en conséquence les recommandations du Code Afep-Medef (article 19.1 sur la composition des comités de rémunérations). Il cessera à cette même date ses fonctions de membre du Comité RSE.

2.1.4 Biographies

Administratrices dont la nomination est proposée à l'AG 2023

14^e résolution de l'AG 2023 (Cf. 4.2 ci-après)



Katherine HAYS

Administratrice indépendante

47 ans

Nationalité américaine

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

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

Nombre d'actions Ubisoft ⁽³⁾ : 0

BIOGRAPHIE

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

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

FRANCE

Administratrice de Technicolor Creative Studios SA ⁽²⁾

ÉTRANGER

Senior advisor de Mubadala (Émirats Arabes Unis)

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

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

(1) Administratrices/membres du Conseil de surveillance

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

(3) 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

15^e résolution de l'AG 2023 (Cf. 4.2 ci-après)**Olfa ZORGATI****Administratrice indépendante****49 ans****Nationalité franco-tunisienne****Durée du mandat soumis au vote** : 3 ans (AG 2026)**Nombre de mandat(s) sociaux** ⁽¹⁾ **dans des société(s) cotée(s)** : 0**Nombre d'actions Ubisoft** ⁽²⁾ : 0**BIOGRAPHIE**

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Finance
- Fusions & Acquisitions
- Expériences Tech

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23****FRANCE****N/A****ÉTRANGER****N/A****EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)****FRANCE****N/A****ÉTRANGER****N/A****EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT
AU 31/03/23****FRANCE****Vice-Présidente exécutive des opérations et Directrice financière – Membre du Comité exécutif** d'ESI Group**ÉTRANGER****N/A****EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)****FRANCE****N/A****ÉTRANGER****Directrice financière** de Metapack Group (Royaume-Uni)

(1) Administratrices/membres du Conseil de surveillance

(2) 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

Administratrices dont le renouvellement est proposé à l'AG 2023

**Corinne FERNANDEZ-HANDELSMAN****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****Présidente du Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale****61 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

22/09/17

Date d'échéance du mandat

AG 2023

Nombre d'actions au 31/03/23

260

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS

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

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

N/A

ÉTRANGER

N/A

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

FRANCE

Associée et Industrial & Technology Practice Leader de Cabinet Progress

ÉTRANGER

N/A

EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT
(5 DERNIERS EXERCICES)

FRANCE

Administratrice de Coheris SA *

ÉTRANGER

Administratrice d'IIC Partners

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

**Belén ESSIOUX-TRUJILLO****Administratrice indépendante****Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance****57 ans****Nationalité espagnole****1^{re} nomination (administratrice)**

08/12/20

Date d'échéance du mandat

AG 2023

Nombre d'actions au 31/03/23

235

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

Belén Essioux-Trujillo a été nommée administratrice indépendante le 8 décembre 2020 par voie de cooptation en remplacement de Virginie Haas, démissionnaire de ses fonctions d'administratrice, à la suite de sa nomination en tant que Chief Studios Operating Officer d'Ubisoft.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

AUTRES MANDATS ET FONCTIONS**EN COURS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23****FRANCE****N/A****ÉTRANGER****N/A****EXPIRÉS AU SEIN DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)****FRANCE****N/A****ÉTRANGER****N/A****EN COURS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT AU 31/03/23****FRANCE****Directrice des ressources humaines** de la division Produits Professionnels de L'Oréal**ÉTRANGER****N/A****EXPIRÉS EN DEHORS DU GROUPE UBISOFT (5 DERNIERS EXERCICES)****FRANCE****N/A****ÉTRANGER****N/A**

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

Administrateur/rice(s) dont le mandat expire ou prend fin à l'issue de l'AG 2023

**Didier CRESPEL**

Administrateur référent indépendant *
Membre du Comité d'audit et des risques *

61 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administrateur)

20/11/13

Date d'échéance du mandat/Date de fin de mandat *

AG 2023

Nombre d'actions au 31/03/23

320

Nombre de mandats

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

Didier Crespel est diplômé de l'EDHEC.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**Florence NAVINER****Administratrice indépendante *****Présidente du Comité d'audit et des risques *****60 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

29/09/16

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Date de fin de mandat

AG 2023 *

Nombre d'actions au 31/03/23

315

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

* Fin de mandat par suite de démission avec effet à l'issue de l'AG 2023 des fonctions d'administratrice indépendante ainsi que de Présidente du Comité d'audit et des risques

Autres administrateurs

**Yves GUILLEMOT****Président-Directeur général/administrateur****62 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/23

728 084

Nombre de mandats**(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) : 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. Misant sur la croissance organique, il développe une organisation reconnue pour l'expertise de ses talents et son approche collaborative.

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

**Claude GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge des opérations/administrateur****66 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/23

252 234

Nombre de mandats**(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) : 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 quarante pays et s'appuie sur plusieurs centres R&D, commerciaux et logistiques en Europe, au Canada et en Chine.

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Technologies hardware
- Développement international

**Michel GUILLEMOT**

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

64 ans

Nationalité française

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/23

242 784

Nombre de mandats

(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) : 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 de nouvelles sociétés spécialisées dans le domaine de l'intelligence artificielle (IA).

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

**Gérard GUILLEMOT**

Directeur général délégué en charge de l'édition/administrateur

CEO de l'activité cinéma et télévision d'Ubisoft

Membre du Comité RSE

61 ans

Nationalité franco-américaine

1^{re} nomination (administrateur)

28/02/88

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/23

199 660

Nombre de mandats

(administrateurs/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) : 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 vit aux États-Unis depuis une quinzaine d'années.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

**Christian GUILLEMOT****Directeur général délégué en charge de l'administration/administrateur****57 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administrateur)**

28/02/88

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/23

68 493

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

Ubisoft Entertainment SA

Guillemot Corporation SA

BIOGRAPHIE

Christian Guillemot est CEO d'AMA Corporation Plc, dont il a co-fondé le Groupe avec ses frères en 2004. Le Groupe AMA figure parmi les leaders mondiaux des nouveaux usages en matière de télé-médecine et de télé-assistance avec lunettes connectées.

Passionné par l'innovation, l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies, il contribue activement à la création d'accélérateurs numériques French Tech. Il est aussi Président-Directeur général de Guillemot Brothers Ltd, la holding familiale du groupe Guillemot.

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

Christian Guillemot est diplômé de la European Business School.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Administration
- Finance et opérations boursières

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

27/06/13

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/23

414

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

**Claude FRANCE****Administratrice indépendante *****60 ans****Nationalité française****1^{re} nomination (administratrice)**

05/07/22

Date d'échéance du mandat

AG 2025

Nombre d'actions au 31/03/23

500

Nombre de mandats**(administratrices/membres du Conseil de surveillance sociétés cotées) : 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 SGIN (1988-2003), où elle a exercé de nombreuses fonctions opérationnelles et commerciales et a été nommée Directrice de l'unité d'affaires Banque et Finance.

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

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

Claude France est actuellement Consultante Indépendante.

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

**John PARKES****Administrateur représentant les salariés actionnaires****53 ans****Nationalité franco-anglaise****1^{re} nomination (administrateur représentant les salariés actionnaires)**

02/07/20

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/23

185

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

Actuellement Managing Director d'Ubisoft France, John Parkes a réalisé une grande partie de sa carrière chez Ubisoft qu'il a rejoint en 2002 après avoir été Brand Manager chez Schweppes à Paris, puis Senior Key Account Manager chez SC Johnson à Londres. Il est diplômé de HEC Paris, et de l'Université de Bristol en sciences, au Royaume-Uni.

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

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

07/03/18

Date d'échéance du mandat

AG 2026

Nombre d'actions au 31/03/23

148

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

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

Il siège au Comité responsabilité sociale, environnementale et sociétale.

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

(depuis le 5 juillet 2022)

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

16/12/20

Date d'échéance du mandat

AG 2024

Nombre d'actions au 31/03/23

222

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

Ubisoft Entertainment SA

BIOGRAPHIE

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

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

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

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

EXPERTISES UTILES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

2.1.5 Activité sur l'exercice FY23

Réunions du Conseil et des comités FY23

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

* Présidente de Comité

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

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

- Prise de connaissance des travaux sur la taxonomie et la cybersécurité du Comité d'audit et des risques. *
- Information sur les conséquences de la crise sanitaire et la situation en Ukraine. *
- Profit warning (Cf. 2.3 du DEU 2022-23)

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 trois/cinq ans. *
- Revue de la cartographie des risques. *
- Comptes rendus du G5.

Activités spécifiques

- Sessions stratégiques (mai et octobre).
- Approbation de la transaction avec Tencent Mobility Limited (convention réglementée) (Cf. 4.2 ci-après - 4^e résolution).
- Suivi de la réorganisation structurelle du Groupe. *
- Mise en œuvre d'une délégation dite « financière » octroyée par l'AG 2022 (Cf. 7.2.3 et 7.4.4.1 du DEU 2022-23 - OCÉANES « 2022 »).

Gouvernement d'entreprise

Activités récurrentes

- Comptes rendus des comités, de l'administrateur référent (Cf. ci-après et 4.1.2.4.4 du DEU 2022-23), des réunions des administrateurs indépendants et du G5.
- Examen et évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités (révision de la qualification d'administrateur indépendant) et de leurs performances.
- Suivi de l'évolution du plan de succession des Dirigeants mandataires sociaux et revue du plan de succession du Comité exécutif. *
- Restitution de l'Évaluation Interne (2022) * et Externe 2023 (Cf. 4.1.2.3.4 du DEU 2022-23). *
- Préparation des AG 2022 et 2023 : 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

- Adoption de recommandations suite à la restitution de l'Évaluation Interne 2022 * et de l'Évaluation Externe 2023 (Cf. 4.1.2.3.4 du DEU 2022-23).
- **CA** : Suivi du processus de sélection de nouveaux administrateurs en vue de l'AG 2022 et de l'AG 2023 (Cf. 2.1.2 ci-avant). *
- **Administrateur référent** : Réflexion sur le profil de la future administratrice référente post-AG 2023.
- **Comités** : Nomination de Mme Anne Wübbenhorst et confirmation de M. Lionel Bouchet, membres du Comité RSE post-AG 2022 ; nomination de Mme Claude France, Présidente du Comité d'audit et des risques et de M. Lionel Bouchet membre du CNRG post-AG 2023 (Cf. 2.1.3 ci-avant). *
- Débats et/ou échanges sur les réponses à apporter aux questions de certains investisseurs sur les sujets de gouvernance notamment et/ou sur la transaction avec Tencent Mobility Limited (Cf. 6.5 et 7.3.3.3 du DEU 2022-23).
- Communication des éléments de réponse à la suite des points soulevés lors des réunions des administrateurs indépendants (Cf. ci-après et 4.1.2.4.4 du DEU 2022-23).
- Suivi du plan de succession moyen terme des Dirigeants mandataires sociaux.

Rémunération/Actionnariat salarié

Activités récurrente

- Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux. *
- Revue annuelle et fixation des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux. *
- Détermination des critères financiers et extra-financiers (variable annuel, LTI) (Cf. ci-après et 4.2.1.3 et 4.2.1.4 du DEU 2022-23). *
- 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. 3.2 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 : Évaluation de l'indépendance des CAC ⁽¹⁾ dans le cadre de leur mission.</p> <p>Thèmes spécifiques FY23</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 ; Digitalisation : outils de gestion des risques comptables ; Analyse de la fonction finance ; Suivi de l'organisation du contrôle et de l'audit interne ; Audit des filiales FY23. Revue des KPI de la taxonomie verte. * 	Thèmes récurrents <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Composition du Conseil et de ses comités. Plans de succession : revue annuelle des plans des Dirigeants mandataires sociaux, du Comité exécutif et de l'administrateur référent. <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Fonctionnement du Conseil et de ses comités : indépendance des administrateurs, politique de diversité. Formation des administrateurs. Évaluation Externe : pilotage du processus (FY23)/Suivi des conclusions (Cf. 4.1.2.3.4 du DEU 2022-23). Égalité professionnelle et salariale : revue annuelle. Roadshows gouvernance : participation à la préparation. <p>Rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue de la politique de rémunération des mandataires sociaux (« Ex Ante »). Préparation des résolutions relative à la rémunération des mandataires sociaux. Proposition de résolutions ayant trait à l'actionnariat salarié. Évaluation de l'atteinte des conditions de présence et/ou performance des plans LTI. Validation de l'information annuelle à faire figurer dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise. <p>Thèmes spécifiques FY23</p> <p>Nomination :</p> <ul style="list-style-type: none"> Pilotage du processus de sélection d'administrateurs indépendants (Cf. 2.1.2 et 2.1.3 ci-avant). Réflexion sur la composition des comités post-AG 2023 (i) avis du HCGE (Cf. 4.1.2.1 du DEU 2022-23) et (ii) départs/nominations AG 2023. Suivi de l'état d'avancée du plan de succession moyen terme des Dirigeants mandataires sociaux ⁽³⁾. <p>Gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> Avis du HCGE : études, analyses et décisions sur les points soulevés (Cf. 4.1.2.1 du DEU 2022-23) ⁽⁴⁾. Suivi des résultats de l'enquête annuelle réalisée auprès des salariés du Groupe (Cf. 4.2.2.1.1 et 5.3.4 du DEU 2022-23). * 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 FY24 (Cf. 2.2.2 ci-après et 4.2.1.4 du DEU 2022-23). * Mise en place d'une procédure d'attribution des plans liés à l'attraction des talents (« Sign on »). 	Thèmes récurrents <ul style="list-style-type: none"> Suivi des projets RSE du Groupe. Analyse des retours des agences de notation le cas échéant. Suivi des étapes de mise à jour de la matrice de matérialité. Étude, analyse et proposition des indicateurs de performance extra-financiers (FY24) dans le cadre du bonus du PDg et/ou des LTI des Dirigeants mandataires sociaux et du Comité exécutif (Cf. 2.2.2 ci-après et 4.2.1.4 du DEU 2022-23). * Suivi des travaux menés par l'équipe en charge des reportings réglementaires extra-financiers (DPEF/CSRD). <p>Thèmes spécifiques FY23</p> <p>Suivi des actions du Groupe en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de sobriété/d'économies d'énergie. Cadrage du programme d'innovation sociétale et des actions philanthropiques. Politique de protection des joueurs.

(1) Commissaire(s) aux comptes

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

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

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

Activité de l'administrateur référent sur FY23/Réunions des administrateurs indépendants

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

Principaux travaux de l'administrateur référent sur FY23

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

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

Conformément au règlement intérieur du Conseil, l'administrateur référent a fait un compte rendu de son activité au titre de l'exercice écoulé lors du Conseil du 30 mars 2023, dont les principaux axes ont porté sur l'organisation de trois réunions avec les administrateurs indépendants (Cf. ci-après) ainsi que la

préparation et l'animation en décembre 2022 d'un *roadshow* gouvernance aux côtés de la Direction financière et relations investisseurs et de la Direction des ressources humaines.

Points abordés lors des réunions des administrateurs indépendants tenues sur FY23

Lors de ces réunions, les administrateurs indépendants ont longuement débattu, donné leur avis, identifié des pistes d'amélioration et établi, le cas échéant, une liste de questions auxquelles les réponses ont été apportées lors des réunions du Conseil d'administration qui ont suivi par le biais de supports documentés et/ou de l'intervention d'intervenants internes ou externes quand jugés utiles.

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

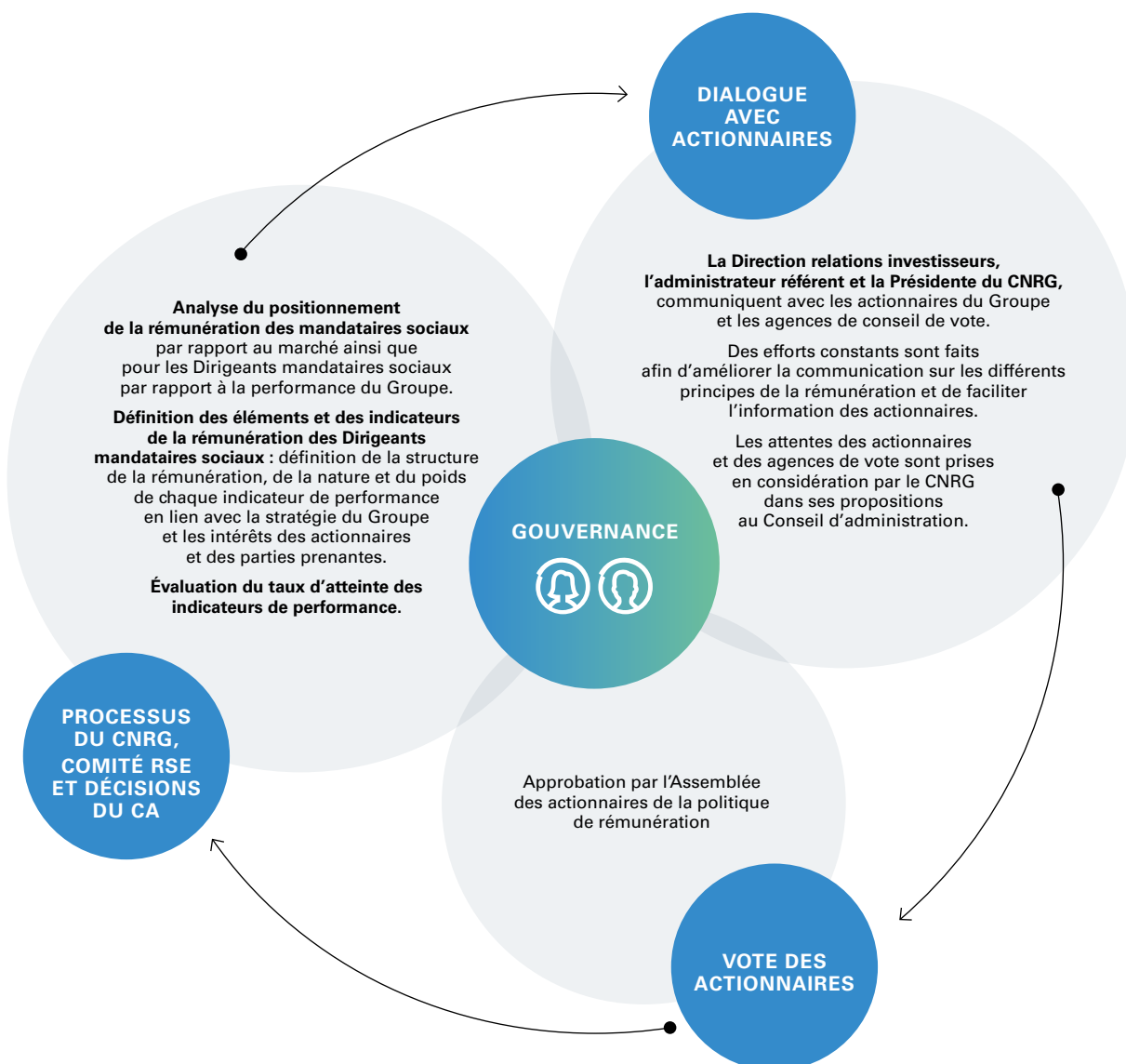
Ils ont également échangé avec la Direction générale sur certains sujets d'ordre organisationnel ou stratégique dont notamment sur les causes et conséquences du *profit warning*.

2.2 Rémunération

Présentation synthétique

Pour plus d'information : [DEU 2022-23 – 4.2 – Rémunération des mandataires sociaux](#)

Gouvernance et rémunération des mandataires sociaux



2.2.1 Rémunération pour FY23 (Vote « Ex Post »)

Vote « Ex Post Global » – Résolution 5

Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux administrateurs (FY23)

	Conseil d'administration		Comité d'audit et des risques ⁽¹⁾		CNRG ⁽²⁾		Comité RSE ⁽³⁾		Adm. référent	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 €	—	—	—	—	—	6 000 €	—	46 000 €
Christian Guillemot	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Didier Crespel	16 000 €	24 000 €	—	10 000 €	—	—	—	—	15 000 €	65 000 €
Laurence Hubert-Moy	16 000 €	24 000 €	—	10 000 €	10 000 €	10 000 €	—	—	—	70 000 €
Florence Naviner	16 000 €	24 000 €	15 000 €	10 000 €	—	—	—	—	—	65 000 €
Corinne Fernandez-Handelsman	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	5 000 €	6 000 €	—	61 000 €
Belén Essioux-Trujillo	16 000 €	24 000 €	—	—	—	10 000 €	—	—	—	50 000 €
Claude France	12 000 €	18 000 €	—	—	—	—	—	—	—	30 000 €
John Parkes	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	—	—	40 000 €
Lionel Bouchet	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	6 000 €	—	46 000 €
Anne Wübbenhorst	16 000 €	24 000 €	—	—	—	—	—	6 000 €	—	46 000 €
										679 000 €

(1) 6 réunions sur FY23

(2) 5 réunions sur FY23

(3) 4 réunions sur FY23

(4) Administrateur référent : somme forfaitaire par exercice

Rémunération totale et avantages de toute nature versés ou attribués aux Dirigeants mandataires sociaux (FY23)

Rémunération fixe annuelle pour l'exercice clos le 31 mars 2023

La rémunération fixe des Dirigeants mandataires sociaux est demeurée inchangée pour l'exercice clos le 31 mars 2023 (Cf. Vote « Ex Post Individuel » ci-après).

Rémunération variable annuelle attribuée au PDG au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023

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

Par ailleurs, concernant l'Indicateur « Respect et qualité de vie au travail (RSE) », l'objectif était de mesurer le bien être des équipes au travers de 3 dimensions incluses dans l'enquête d'engagement conduite annuellement au niveau monde par le Groupe :

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

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

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

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

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

Conformément aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'AG 2022, le Conseil a procédé le 6 décembre 2022, sur proposition du CNRG, à une attribution de 33 602 AGA au PDg (valorisation IFRS : 780 978 €) et de 2 828 AGA à chaque DGd (valorisation IFRS : 65 729 €) dans le cadre de la 29^e résolution de l'AG 2022.

L'acquisition des AGA est conditionnée :

- (i) pour 60 % sur la base du positionnement du rendement total de l'Action Ubisoft (le « TSR Ubisoft ») par rapport aux TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index, le TSR Ubisoft et les TSR des sociétés du NASDAQ Composite Index étant calculés en comparant les cours moyens du 11 octobre 2022 au 21 novembre 2022 avec les cours moyens du 13 octobre 2025 au 21 novembre 2025 :

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

- (ii) pour 20 % sur la base de la Croissance du Nombre Mensuel de Joueurs Actifs (MAU), mesurée à travers le taux de croissance annuel moyen entre la moyenne de MAU au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022 et la moyenne de MAU au cours de l'exercice clos le 31 mars 2025 :

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

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

- (iii) pour 20 % sur la base d'une condition de performance « RSE » (réduction de l'intensité carbone), calculée en comparant, à méthodologie équivalente, l'intensité carbone mesurée en 2024 avec l'intensité carbone mesurée en 2019 :

	> -8,6 %	≤ -8,6 % et > -9,7 %	≤ -9,7 % et > -10,8 %	≤ -10,8 % *
Réduction de l'intensité carbone (20 %)	0 % de l'attribution sur cet Indicateur	30 % de l'attribution sur cet Indicateur	50 % de l'attribution sur cet Indicateur	100 % de l'attribution sur cet Indicateur

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

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

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

Vote « Ex Post Individuel » – Résolutions 6 à 10

PDg : Yves Guillemot (6^e résolution)

Éléments de rémunération attribués ou versés sur FY23

Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

	Montant attribué FY23	Montant versé FY23
Rémunération en vigueur depuis le 1 ^{er} avril 2019.	584 824 €	584 824 €

Rémunération variable annuelle

	Montant attribué FY23 (versement FY24)	Montant versé FY23 (attribué FY22)
La valeur cible correspond à environ 30 % de la rémunération totale soit 100 % du Fixe, avec un plafond à 150 % du Fixe.	L'atteinte des conditions de performance (Cf. ci-avant et 4.2.2.1.1 du DEU 2022-23) ouvre droit à une rémunération variable annuelle égale à 6 % du Fixe, soit un montant de 35 089 € auquel le PDg a indiqué renoncer.	L'atteinte des conditions de performance (Cf. 4.2.2.1.1 du DEU 2021-22) a ouvert droit à une rémunération variable annuelle égale à 53,1 % du Fixe, soit un montant de 310 607 € auquel le PDg a indiqué renoncer.
	0 €	0 €
	aucun versement FY24 soumis au vote de l'AG du 27/09/23 (6 ^e résolution)	aucun versement FY23 soumis au vote de l'AG du 05/07/22 (6 ^e résolution)

Actions de performance (AGA)

	Valorisation comptable (attribution FY23)	
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 40 % de la rémunération totale, soit 133 % du Fixe.	780 978 € (33 602 AGA)	N/A
	Caractéristiques et conditions de performance précisées ci-avant et au 4.2.2.1.1 du DEU 2022-23.	

Rémunération brute allouée au titre du mandat d'administrateur

				Montant attribué FY23		Montant versé FY23	
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 FY23 visés au ci-avant et au 4.1.2.4.2 du DEU 2022-23.			
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 FY23

Rémunération fixe brute annuelle (le « Fixe »)

	Montant attribué FY23	Montant versé FY23
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 FY23)	
Claude Guillemot (7 ^e)	65 729 € (2 828 AGA)	N/A
Michel Guillemot (8 ^e)	65 729 € (2 828 AGA)	
Gérard Guillemot (9 ^e)	65 729 € (2 828 AGA)	
Christian Guillemot (10 ^e)	65 729 € (2 828 AGA)	
La valeur de l'attribution annuelle de la rémunération variable long terme correspond à environ 50 % de la rémunération totale, soit 100 % du Fixe.	Caractéristiques et conditions de performance précisées ci-avant et au 4.2.2.1.1 du DEU 2022-23.	

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

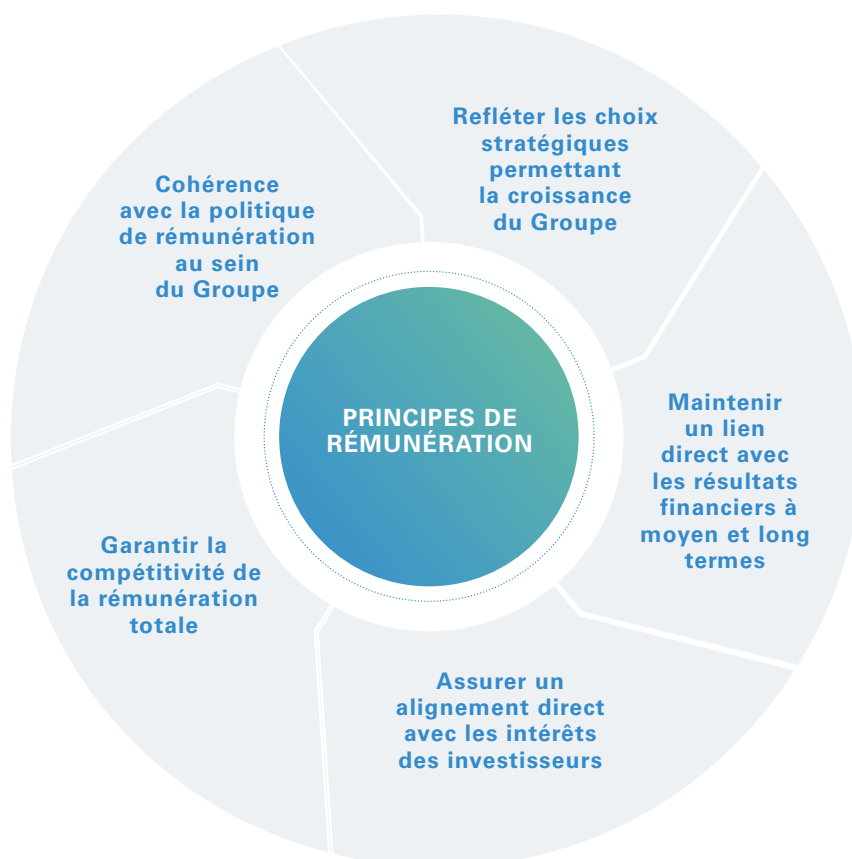
	Montant attribué FY23	Montant versé FY23
Conseil d'administration : 40 K€ maximum Fixe : 40 % Variable : 60 % proratisés suivant présence aux réunions du Conseil au cours de l'exercice : ■ participation < à 50 % : aucun versement ■ participation ≥ à 50 % et < à 75 % : versement de la moitié ■ participation ≥ 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)	46 000 €	46 000 €
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) FY23 visés ci-avant et au 4.1.2.4 du DEU 2022-23.	

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

* Gérard Guillemot, dans le cadre de ses fonctions de CEO de l'activité cinéma et télévision, a perçu au titre de l'exercice clos le 31/03/23, une rémunération annuelle brute de 675 138 € (montant sujet à impact des taux de change)

2.2.2 Politique de rémunération (Vote « Ex Ante »)

Principes de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux



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

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

Le détail du montant versé au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 figure au 2.2.1 de la présente brochure.

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

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

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

Rémunération variable annuelle

PDg

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

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

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

Il est précisé que, pour chaque Indicateur, aucune rémunération variable annuelle ne sera versée en cas :

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

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

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, Il du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable en numéraire sera conditionné au résultat du vote « Ex Post Individuel » par les actionnaires lors de l'AG appelée à approuver les comptes de l'exercice clos.

Les Conditions de Performance de la rémunération variable annuelle du PDg pour FY24 sont détaillées ci-après et au 4.2.1.4. du DEU 2022-23.

DGd

La politique de rémunération applicable aux DGd, quant à elle, prend en compte les spécificités de la structure actionnariale du Groupe et leur rôle particulier au sein de la Direction générale (Cf. 4.1.2.2.1 et 4.1.2.2.2 du DEU 2022-23) aux côtés du PDg, contribuant davantage à la réflexion stratégique et à la création de valeur sur le long terme. En cohérence avec ce rôle, les DGd ne bénéficient pas d'une rémunération variable annuelle.

Rémunération variable long terme

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

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

Les Indicateurs, financiers et extra-financiers retenus permettent d'assurer la corrélation entre la valeur de la rémunération variable long terme et la performance de l'Action Ubisoft, tout en tenant compte des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et/ou sociétaux du Groupe. Il est précisé que, pour chaque Indicateur, en cas de non-atteinte d'un seuil minimum exigeant, aucune rémunération variable long terme ne sera acquise/versée. L'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme suit une progression par palier jusqu'à l'atteinte de la cible. L'atteinte des conditions de performance déterminant l'acquisition/le versement de la rémunération variable long terme est évaluée sur une période de trois exercices ou années minimum. Les conditions de performance sur trois exercices ou années permettent d'aligner directement la dilution liée à l'acquisition des Actions de performance et des SOP sur la création de valeur pour l'actionnaire. Les Plans d'Actions sont définitivement acquis à la suite d'une période d'acquisition de quatre années minimum. L'acquisition/le versement est également subordonné au maintien de la fonction de Dirigeant mandataire social.

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

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

Il est rappelé que, conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, en cas de Rémunération Pluriannuelle (en numéraire), le versement sera conditionné au résultat du vote « *Ex Post Individuel* » par l'AG appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars suivant la date d'échéance.

Les Conditions de Performance de la rémunération variable long terme du PDg et des DGd pour l'attribution FY24 sont détaillées ci-après et au 4.2.1.4 du DEU 2022-23.

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 2022-23).

Dérogation en cas de circonstances exceptionnelles

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

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

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

temporairement aux ajustements de certains éléments de rémunération existants, qu'il jugera nécessaire afin de garantir la cohérence entre la performance de la rémunération du/des Dirigeant(s) mandataires sociaux et celle de la Société conformément aux principes de la présente politique de rémunération. Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, II, alinéa 1^{er}, le Conseil devra apprécier si les ajustements ainsi opérés constituent une ou des modifications importantes de la politique de rémunération nécessitant d'être soumises au vote de l'AG.

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

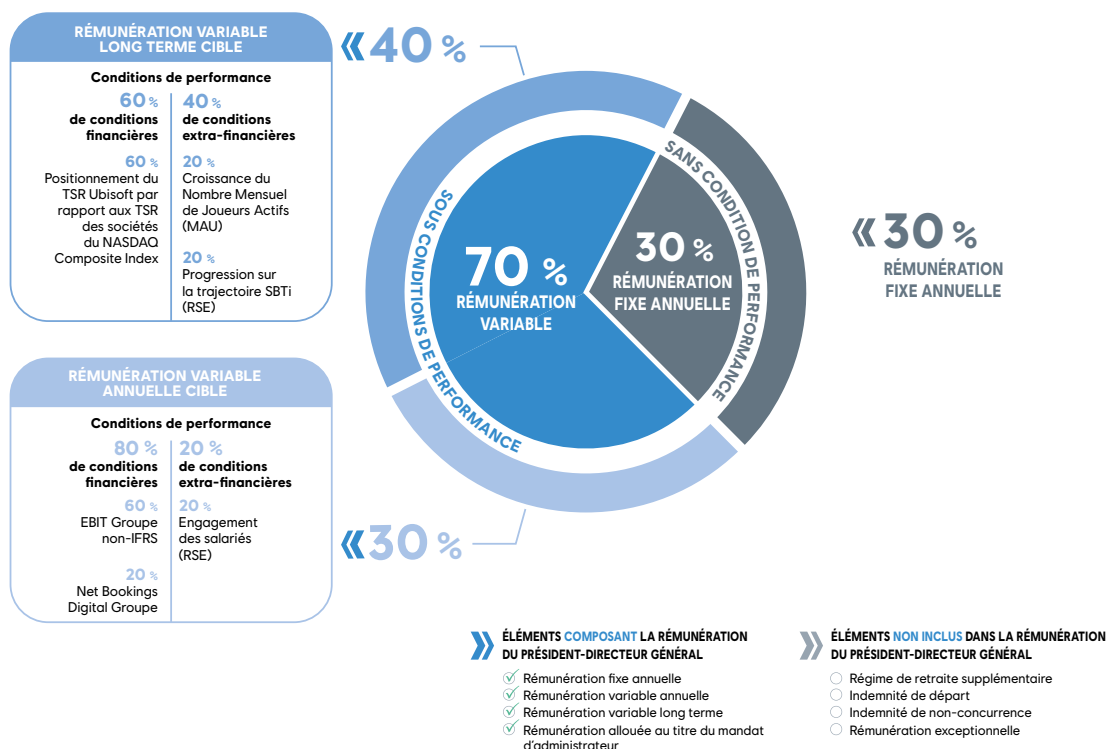
- la modification des niveaux des seuils, cibles et/ou plafonds des Conditions de Performance conditionnant l'acquisition et/ou le versement en numéraire de la rémunération variable, à la hausse comme à la baisse, le cas échéant dans le respect des résolutions afférentes aux Plans d'Actions votées par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

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

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

PDg – Application de la politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024

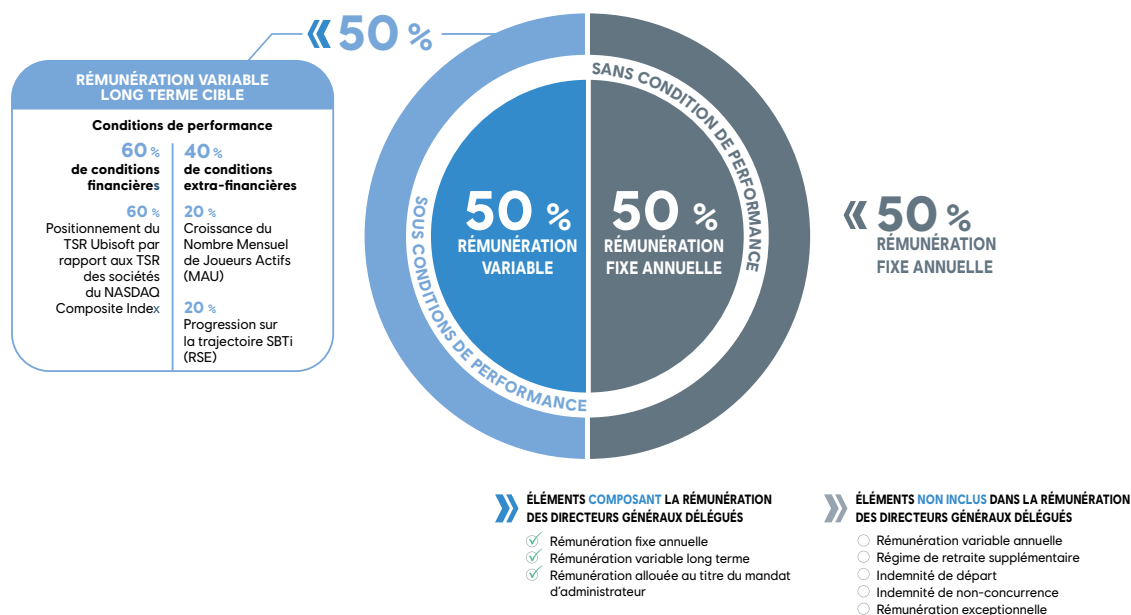
Structure de rémunération totale du PDg



Le CNRG a recommandé au Conseil de maintenir la structure de la rémunération totale du PDg, ainsi que le poids des Indicateurs inhérents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme, arrêtés au titre de l'exercice clos le 31 mars 2021 pour la durée du mandat en cours, hors cas de dérogation prévu(s) expressément dans le cadre de la politique de rémunération visée ci-avant et au 4.2.1.3 du DEU 2022-23, conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8, III, alinéa 2nd du Code de commerce.

DGd – Application de la politique de rémunération au titre de l'exercice clos le 31 mars 2024

Structure de rémunération totale des DGd



3

AUTORISATIONS ET
DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES

3.1 Soumises au vote de l'AG 2023

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)	—	18	26/03/25	18 mois	
↘ K par annulation d’actions auto-détenues	10 % du K par 24 mois (à date d’annulation)	—	19	26/03/25	18 mois	
ÉMISSION DE TITRES						
↗ K par incorporation (réserves, bénéfices, primes ou autres)	10 M€	—	20	26/11/25	26 mois	
↗ K avec maintien du DPS	2 400 K€ ⁽²⁾	1 Md€	Plafond commun	21	26/11/25	26 mois
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l’article L. 411-2 du CMF) ⁽³⁾	950 K€ ⁽²⁾	1 Md€		22	26/11/25	26 mois
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visée au 1° de l’article L. 411-2 du CMF) ⁽³⁾	950 K€ ⁽²⁾	1 Md€		23	26/11/25	26 mois
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature	10 % du K au 27/09/23 ⁽²⁾	1 Md€		24	26/11/25	26 mois
ACTIONNARIAT SALARIÉ						
↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un PEG				25	26/11/25	26 mois
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	2 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽²⁾	—		26	26/03/25	18 mois
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d’une offre d’actionnariat salarié				27	26/03/25	18 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) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 28^e résolution de l'AG du 27/09/23

(3) Code monétaire et financier

3.2 En vigueur ou utilisées sur FY23

Autorisation DPS = Droit préférentiel de souscription ↗ = augmentation - ↘ = réduction	Montant nominal maximal		AG		Échéance	Utilisation FY23 AO : Actions ordinaires
	Capital (K)	Titres de créance	n° résolution	Durée		

PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

Achat par la Société d'actions propres ^{(1) (2)}	10 % du K (à date du rachat)	—	05/07/22 18	04/01/24 18 mois	Nombre d'AO auto-détenues au 31/03/23 : 415 335
↘ K par annulation d'actions auto-détenues	10 % du K par 24 mois (à date d'annulation)	—	05/07/22 19	04/01/24 18 mois	—

ÉMISSION DE TITRES

↗ K par incorporation (réserves, bénéfices, primes ou autres)	10 M€	—	05/07/22 20	04/09/24 26 mois	Nombre d'AO émises : 286 350 ⁽³⁾
↗ K avec maintien du DPS	2 400 K€ ⁽⁴⁾	1 Md€	05/07/22 21	04/09/24 26 mois	—
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (hors offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽⁵⁾	950 K€ ⁽⁴⁾	1 Md€	05/07/22 22	04/09/24 26 mois	—
↗ K avec suppression du DPS par offre au public (offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du CMF) ⁽⁵⁾	950 K€ ⁽⁴⁾	1 Md€	05/07/22 23	04/09/24 26 mois	Émission de 4 700 OCÉANES (Cf. 7.4.4 du DEU 2022-23)
↗ K en vue de rémunérer des apports en nature	10 % du K au 05/07/22 ⁽⁴⁾	1 Md€	05/07/22 24	04/09/24 26 mois	—

ACTIONNARIAT SALARIÉ

↗ K réservée aux salariés des filiales adhérant à un PEG			05/07/22 25	04/09/24 26 mois	
↗ K réservée aux salariés des filiales hors de France et hors PEG	1,50 % du K au jour de la décision du Conseil ⁽⁴⁾	—	05/07/22 26	04/01/24 18 mois	Nombre d'AO pouvant être émises : 1 882 806 ⁽⁶⁾
↗ K réservée à catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié			05/07/22 27	04/01/24 18 mois	
SOP Salariés/Comité exécutif	1 % du K à la date d'attribution ⁽⁷⁾	—	02/07/20 28	01/09/23 38 mois	Nombre de SOP attribuées : 0
Salariés/Comité exécutif	2 % du K à la date d'attribution ⁽⁸⁾	—	01/07/21 26	31/08/24 38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 1 310 606
AGA Salariés/Comité exécutif	4,5 % du K à la date d'attribution ⁽⁹⁾	—	05/07/22 28	04/09/25 38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 163 981
Dirigeants mandataires sociaux	0,2 % du K à la date d'attribution ⁽⁹⁾	—	05/07/22 29	04/09/25 38 mois	Nombre d'AGA attribuées : 44 914

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

(2) Il a également été fait, au titre de l'exercice clos le 31/03/23, usage de la 21^e résolution de l'AG du 01/07/21 de même nature (Cf. 7.2.4 du DEU 2022-23)

(3) Acquisition définitive d'actions gratuites (Cf. 7.2.1 du DEU 2022-23)

(4) Imputation sur le plafond global de 3,5 M€ prévu à la 30^e résolution de l'AG du 05/07/22

(5) Code monétaire et financier

(6) Lancement de l'opération d'actionnariat salarié 2023 suivant décision du Conseil du 06/12/22

(7) Plafond commun aux 28^e et 29^e résolutions de l'AG du 02/07/20

(8) Plafond commun aux 26^e et 27^e résolutions de l'AG du 01/07/21

(9) 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 2023
2. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2023
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2023
4. Approbation des conventions et engagements réglementés
5. Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux visés à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023
6. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général
7. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué
8. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué
9. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué
10. Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué
11. Approbation de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur général
12. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Directeurs généraux délégués
13. Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs
14. Nomination de Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice indépendante
15. Nomination de Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice indépendante
16. Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Corinne Fernandez-Handelsman
17. Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Belén Essieux-Trujillo
18. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

19. Autorisation au Conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions propres détenues par la Société
20. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise
21. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription
22. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public, à l'exclusion des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier
23. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (anciennement « placement privé »)
24. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires
25. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe
26. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe
27. Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières composées, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié
28. Plafond global des augmentations de capital

COMPÉTENCE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE

29. Pouvoirs pour formalités

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 2023**, tels qu'arrêtés par le Conseil d'administration du 16 mai 2023 après examen du Comité d'audit et des risques, **certifiés sans réserve** par les Commissaires aux comptes (**6.2** et **6.4** du **DEU 2022-23**), se soldant pour :
 - les **comptes sociaux** (**6.3** du **DEU 2022-23**), par **une perte** de **348 357 046,96 €** ;
 - les **comptes consolidés** (**6.1** du **DEU 2022-23**), par **une perte** de **494 163 019,71 €**.
- **Résolution 2** : Il est proposé d'affecter le **résultat déficitaire**, tel que ressortant des **comptes sociaux**, au **compte Report à Nouveau débiteur**.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 mars 2023)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 mars 2023 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **une perte** de **348 357 046,96 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2023)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide d'affecter le résultat déficitaire de l'exercice clos le 31 mars 2023, comme suit :

Résultat déficitaire	-348 357 046,96 €
Affectation au compte Report à Nouveau	-348 357 046,96 €
Report à Nouveau antérieur	-483 896 919,50 €
Solde du compte Report à Nouveau après affectation	-832 253 966,46 €

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

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2023)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur la gestion du Groupe et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2023 tels qu'ils ont été présentés, lesquels font apparaître **une perte** de **494 163 020 €**, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

RÉSOLUTION 4

Conventions et engagements réglementés

Objectif et finalité

Le **rapport spécial** des **Commissaires aux comptes** figure au 6.5 du **DEU 2022-23**.

- **Résolution 4** : Il est proposé d'approuver le **rapport spécial** des Commissaires aux comptes **relatif aux conventions et engagements réglementés** (articles L. 225-38, L. 225-40 et suivants et L. 22-10-13 du Code de commerce), faisant état d'**une nouvelle convention** autorisée par le Conseil d'administration et conclue au cours de l'**exercice** clos le **31 mars 2023**, ayant fait l'objet d'une publication sur le site internet de la Société conformément à l'article L. 22-10-13 du Code de commerce et dont les informations sont reprises ci-après :

Accord-cadre conclu par la Société avec Guillemot Brothers Ltd, Guillemot Corporation SA, Tencent Mobility Limited (« Tencent ») et certains administrateurs de la Société le 6 septembre 2022 (l'« Accord-Cadre »)

Date du Conseil d'administration : 21 juillet 2022

Personnes directement et indirectement intéressées :

- Yves Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Président-Directeur général et administrateur de la Société, Directeur général délégué de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Claude Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Président-Directeur général et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Michel Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Gérard Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Director* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Christian Guillemot, partie à l'Accord-Cadre, Directeur général délégué et administrateur de la Société, Directeur général délégué et administrateur de Guillemot Corporation SA et *Chairman-Chief executive officer* de Guillemot Brothers Ltd ;
- Guillemot Brothers Ltd, partie à l'Accord-Cadre, actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société.

Nature et objet de l'Accord-Cadre :

L'Accord-Cadre prévoit notamment :

- l'élargissement du concert familial vis-à-vis de la Société à Tencent, le concert élargi pouvant augmenter sa participation jusqu'à 29,9 % du capital ou des droits de vote de la Société ;
- un engagement de « *plafonnement* » (« *standstill* ») selon lequel Tencent s'engage pendant une durée de huit ans, à ne pas augmenter, directement ou indirectement, sa participation au-delà de 9,99 % du capital ou des droits de vote de la Société (hors cas de relation passive à la suite d'une réduction de capital de la Société, ou en cas de dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société) ;
- un engagement d'inaliénabilité selon lequel Tencent s'engage à ne pas céder ses titres Ubisoft pendant une durée de cinq ans, hormis transferts à un « *affilié* » ;
- un droit de premier refus au bénéfice des membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA et Guillemot Brothers Ltd (avec faculté de substitution) en cas de projet de cession par Tencent de ses titres Ubisoft à un tiers identifié ;
- un droit de première offre au bénéfice des membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA et Guillemot Brothers Ltd (avec faculté de substitution) en cas de projet de cession par Tencent de ses titres Ubisoft par construction accélérée d'un livre d'ordres, offre au public ou cession sur le marché à un tiers non identifié ;
- certaines restrictions spécifiques aux transferts de titres Ubisoft :
 - l'engagement par les membres de la famille Guillemot, Guillemot Corporation SA, et Guillemot Brothers Ltd, pendant une durée de cinq ans, de ne pas céder de titres Ubisoft à des sociétés immatriculées en République populaire de Chine et opérant dans le secteur du numérique et des nouvelles technologies ainsi qu'à certaines sociétés identifiées par Tencent (hors cas de dépôt d'offre publique visant les titres Ubisoft par l'une de ces sociétés),
 - l'engagement par Guillemot Brothers Ltd pendant une durée de cinq ans, de ne pas céder de titres Ubisoft à l'un de ses concurrents ou à un concurrent de Tencent (hors cas de dépôt d'offre publique visant les titres Ubisoft par l'une de ces sociétés), et
 - l'engagement de Tencent, tant que Tencent détient plus de 1 % du capital social ou des droits de vote d'Ubisoft, de ne pas céder ses titres Ubisoft à un concurrent d'Ubisoft sans l'accord préalable du conseil d'administration de la Société (hors cas de dépôt d'offre publique visant les titres Ubisoft par un tel concurrent).

L'Accord-Cadre a été conclu pour une durée de 15 ans à compter de sa signature. L'Accord-Cadre met fin à l'accord conclu le 20 mars 2018 entre Ubisoft et Tencent, dont les principales clauses avaient été publiées par l'AMF (D&I 218C0646). Il est soumis au droit français.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'Accord-Cadre pour la Société :

Le Conseil d'administration de la Société a considéré que l'Accord-Cadre est justifié au regard de l'intérêt social de la Société notamment en ce qu'il s'inscrit dans une opération globale permettant à Ubisoft de renforcer son actionnariat de référence au service de sa stabilité et de son développement à long terme avec un acteur qui apparaît comme un partenaire-actionnaire de référence pour de nombreux leaders de l'industrie du jeu vidéo.

De plus, au regard de la convergence, actuellement observée, des plateformes et des modèles économiques, le Conseil d'administration considère que le partenariat stratégique avec Tencent, notamment pour porter certaines des franchises AAA de la Société sur mobile, sera créateur de valeur pour la Société.

L'élargissement du concert familial à Tencent et, plus généralement, l'entrée de Tencent dans le capital de Guillemot Brothers Ltd tel que décrit dans le communiqué de presse publié par la Société le 6 septembre 2022 fait ressortir une valeur par transparence d'Ubisoft de 80 € par action (hors valorisation des contrats dérivés).

Il est par ailleurs précisé qu'**aucune convention et/ou engagement autorisé et/ou conclu au cours d'exercices antérieurs** ne s'est poursuivi au titre de l'**exercice écoulé**.

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

QUATRIÈME RÉOLUTION

(Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, approuve ledit rapport dans toutes ses dispositions ainsi que la convention nouvelle, dont il

est fait état, autorisée par le Conseil d'administration et conclue au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023, et prend acte qu'aucune convention et/ou engagement autorisé et/ou conclu au cours d'exercices antérieurs ne s'est poursuivi au titre de l'exercice écoulé.

RÉSOLUTIONS 5 À 13

Rémunérations des mandataires sociaux

Résolutions 5 à 10 : Vote « Ex Post »

Objectif et finalité

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

■ **Résolution 5** : Il est proposé d'approuver au titre du vote « **Ex Post Global** » l'ensemble des **éléments de rémunération des mandataires sociaux** visés au I de l'article L. 22-10-9 du même Code au titre de l'exercice clos le **31 mars 2023**, tels que figurant au **4.2.2.1** du **DEU 2022-23**.

Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, il est proposé d'approuver au titre du vote « **Ex Post Individuel** », les **éléments fixes, variables et exceptionnels** composant la **rémunération totale** et les **avantages de toute nature**, versés au cours de l'exercice clos le **31 mars 2023** ou attribués au titre du **même exercice** en application de la **politique de rémunération** approuvée par l'Assemblée du 5 juillet 2022, tels que figurant au **4.2.2.2** du **DEU 2022-23**.

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

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, le **versement** de la **rémunération variable annuelle** du **Président-Directeur général** au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023 est **conditionné** au résultat du **vote « Ex Post individuel »**.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Approbation de l'ensemble des éléments de rémunération des mandataires sociaux visés à l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 mars 2023)

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

SIXIÈME RÉOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Yves Guillemot, Président-Directeur général)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Yves Guillemot, en raison de son mandat de Président-Directeur général, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Claude Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Claude Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Michel Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Michel Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Gérard Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve, en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Gérard Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération et des avantages versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre dudit exercice à M. Christian Guillemot, Directeur général délégué)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, approuve en application des dispositions de l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Christian Guillemot, en raison de son mandat de Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du même code figurant dans le Document d'Enregistrement Universel de la Société (chapitre 4, section 4.2.2.2).

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 DEU 2022-23**, 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).

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation de la politique de rémunération applicable aux administrateurs)

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

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

RÉSOLUTIONS 14 À 17

Nomination/renouvellement d'administratrices indépendantes

Objectif et finalité

Dans le cadre de l'arrivée à échéance des mandats d'administrateur-rices de M. Didier Crespel, de Mme Corinne Fernandez-Handelsman et de Mme Belén Essioux-Trujillo ainsi que de la démission de Mme Florence Naviner, avec effet à l'issue de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration, soucieux de poursuivre sa démarche en termes de **diversité de profils**, de **complémentarité d'expériences et d'expertises**, propose, faisant suite à la procédure de sélection pilotée, avec l'appui d'un cabinet de renommée internationale, par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et de ses recommandations en la matière, de :

■ nommer en qualité d'**administratrices indépendantes**, pour une durée de **trois années** :

- **Résolution 14** : Mme Katherine Hays ; et
- **Résolution 15** : Mme Olfa Zorgati ;

dont les profils répondent aux caractéristiques identifiées et recherchées dans le cadre du **processus de sélection** ci-avant visé. Leur **biographie respective** figure au **2.1.4 ci-avant** et au **4.1.1.4 du DEU 2022-23**.

■ renouveler en qualité d'**administratrices indépendantes** :

- **Résolution 16** : Mme Corinne Fernandez-Handelsman pour une durée de **deux années** ; et
- **Résolution 17** : Mme Belén Essioux-Trujillo pour une durée de **quatre années**.

Leur **biographie respective** figure au **2.1.4 ci-avant** et au **4.1.1.2.2 du DEU 2022-23**.

Si l'Assemblée approuve ces propositions, le taux de **femmes/administratrices indépendantes** sera de **54,54 %**.

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

Katherine Hays	Olfa Zorgati	Corinne Fernandez-Handelsman	Belén Essioux-Trujillo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences financières, en particulier en matière de fusions et acquisitions et bonnes compétences stratégiques ■ Grande expérience du secteur de l'Entertainment 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Compétences financières, en particulier en matière de fusions et acquisitions ■ Solide expérience en Tech à la fois dans des entreprises cotées en bourse et dans des structures plus agiles et en pleine croissance 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Évaluation, recrutement et accompagnement des talents ■ Management d'un réseau international de chasseurs de têtes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Expérience au sein de grands groupes internationaux ■ Gestion des ressources humaines ■ Processus de transformation des organisations

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice indépendante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer Mme Katherine Hays en qualité d'administratrice pour une durée de trois années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Nomination de Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice indépendante)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer Mme Olfa Zorgati en qualité d'administratrice pour une durée de trois années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026.

SEIZIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Corinne Fernandez-Handelsman)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat d'administratrice de Mme Corinne Fernandez-Handelsman arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de deux années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2025.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Belén Essioux-Trujillo)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et constatant que le mandat d'administratrice de Mme Belén Essioux-Trujillo arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ledit mandat pour une durée de quatre années, qui expirera à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

RÉSOLUTION 18

Programme de rachat d'actions

Objectif et finalité

■ **Résolution 18** : Il est proposé, comme chaque année, de **renouveler l'autorisation** octroyée au **Conseil d'administration** en vue d'acquérir des actions de la Société dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

Les **objectifs** du **programme de rachat** sont détaillés au **2.** de la **résolution 18** et le **descriptif du programme de rachat** figure au **7.2.4.4** du **DEU 2022-23**. Parmi ces objectifs figure l'**annulation d'actions auto-détenues** par la Société objet de la résolution 19.

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

Au **30 avril 2023**, la Société détenait **415 335 actions**, soit **0,33 %** de son **capital social**, affectées à l'objectif de couverture des plans d'actionnariat salarié.

- **Plafond** : 10 % du capital social à la date du rachat.
- **Prix maximum de rachat** : **120 €** par action (hors frais d'acquisition).
- **Budget maximum indicatif** (sur la base du capital social et des actions détenues en propre au 30 avril 2023) : **1 456 405 200 €** correspondant à **12 136 710 actions**.
- **Durée de l'autorisation** : **18 mois**.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

- 10 % du capital social existant, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée (étant précisé que lorsque les actions sont rachetées aux fins d'animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité dans les conditions visées ci-après, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de la présente autorisation), ou

- 5 % du capital social s'agissant d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe (fusion, scission ou apport), conformément à la loi ;

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

- assurer la liquidité et animer le marché de l'action Ubisoft Entertainment SA par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision AMF n° 2021-01 du 22 juin 2021,
- honorer des obligations liées aux programmes d'options d'achat d'actions, d'attribution gratuite d'actions ou de procéder à toutes autres allocations ou cessions d'actions au profit des salariés et/ou Dirigeants mandataires sociaux du Groupe ou au profit de certains d'entre eux, notamment dans le cadre de tout plan d'épargne entreprise ou Groupe ou de la participation aux résultats de l'entreprise ou pour permettre la couverture d'une offre d'actionnariat salarié structurée par un établissement bancaire, ou par une entité contrôlée par un tel établissement au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, intervenant à la demande de la Société,

- les conserver pour remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'éventuelles opérations de croissance externe,
 - les remettre lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital social de la Société par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière,
 - annuler totalement ou partiellement les actions ainsi rachetées dans les conditions prévues par la loi, sous réserve de l'adoption de la dix-neuvième résolution par l'Assemblée générale extraordinaire,
 - mettre en œuvre toute pratique de marché reconnue ou qui viendrait à être admise par la loi ou l'AMF postérieurement à la présente Assemblée et plus généralement la réalisation de toute opération conforme à la réglementation en vigueur ;
3. décide que :
- le prix unitaire maximal d'achat autorisé, hors frais, ne pourra excéder 120 €, étant précisé qu'en cas d'opérations sur le capital, notamment par incorporation de réserves suivie de l'attribution et la création d'actions gratuites et/ou de division ou regroupement des actions, le prix unitaire maximal d'achat et le montant maximum du programme seront ajustés en conséquence – ainsi à titre indicatif, sur la base du capital social au 30 avril 2023 composé de 125 520 452 actions, déduction faite de 415 335 actions auto-détenues par la Société à cette date, un nombre maximum de 12 136 710 actions représentant un montant maximum de 1 456 405 200 €,
 - les acquisitions réalisées par la Société en vertu de la présente autorisation ne pourront avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues directement ou indirectement par la Société à plus de 10 % du nombre d'actions composant le capital social,
 - les actions pourront être rachetées, cédées, transférées ou échangées, en une ou plusieurs fois, directement ou par tout tiers dans les conditions prévues à l'article L. 225-206, II du Code de commerce sur tout marché ou hors marché,
- y compris sur les systèmes multilatéraux de négociation (MTF) ou *via* un « internalisateur » systématique ou de gré à gré, par tous moyens, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions, par l'intermédiaire d'instruments financiers dérivés ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et par la mise en place de stratégies optionnelles, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la date des opérations considérées ;
4. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente autorisation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période de l'offre, hors cas de livraison de titres dans le cadre de plans d'actionnariat salarié engagés et annoncés avant le lancement de ladite offre ;
5. confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires :
- pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, arrêter les modalités de sa mise en œuvre, passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents notamment d'information, effectuer, conformément aux dispositions légales, toute affectation ou réaffectation des actions acquises, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire pour la mise en œuvre de la présente autorisation,
 - pour le cas où la loi ou l'AMF viendrait à étendre ou à compléter les objectifs autorisés pour les programmes de rachat d'actions, à l'effet de préparer un descriptif du programme rectificatif comprenant ces objectifs modifiés.
- Le Conseil d'administration devra informer, dans les conditions légales, l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées en vertu de la présente autorisation.
- La présente autorisation est octroyée pour une durée de dix-huit mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Partie extraordinaire

RÉSOLUTION 19

Annulation d'actions auto-détenues

Objectif et finalité

■ **Résolution 19** : Comme conséquence de la **résolution qui précède**, il est proposé de **renouveler l'autorisation** donnée au **Conseil d'administration**, aux fins d'**annuler** tout ou partie des **actions auto-détenues** par la Société **par voie de réduction de son capital**, dans le cadre du **programme de rachat d'actions**.

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

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

RÉSOLUTIONS 20 À 24

Autorisations financières

Il est proposé de **renouveler** les **délégations** dites « **financières** » consenties au **Conseil d'administration** par l'Assemblée du 5 juillet 2022 – l'ensemble de ces délégations **ne pouvant pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société**.

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

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

Le **tableau synthétique** de l'**utilisation des délégations** et **autorisations financières** en vigueur au 31 mars 2023 figure au **3.2** de la **présente brochure** et au **7.2.3** du **DEU 2022-23**.

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

R. 20	➔ par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	10 000 000 €	
R. 21	➔ avec maintien du DPS ⁽¹⁾	2 400 000 € soit environ 25 % du K ⁽⁴⁾	
R. 22	➔ avec suppression du DPS ⁽¹⁾	Offre au public ⁽²⁾	R. 28 ➔ Plafond commun Plafond nominal 3 500 000 € soit environ 36 % du K ⁽⁴⁾ y inclus R. 25 à R. 27 (actionnariat salarié)
R. 23		Offre au public (L. 411-2 1° CMF) ⁽³⁾	
R. 24	➔ rémunération par apports en nature ⁽¹⁾	10 % max du K ⁽⁴⁾	

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

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

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

(4) Capital social au 30 avril 2023 : 9 727 835,03 €

Résolution 20 : Augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres

Objectif et finalité

- **Résolution 20** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société par **incorporation de réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise**.
- **Plafond** : **10 000 000 €** (**plafond distinct** et **autonome** se justifiant par la **nature** des incorporations (soit par attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par augmentation du nominal des actions existantes)), c'est-à-dire **sans dilution pour les actionnaires** et **sans modification du volume des fonds propres de la Société**.
 - **Durée** de l'autorisation : **26 mois**.

VINGTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise)

L'Assemblée générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants et L. 22-10-49 et suivants du Code de commerce, notamment les articles L. 225-129-2, L. 225-130 et L. 22-10-50 dudit Code :

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de tout ou partie des réserves, bénéfices, primes ou toutes autres sommes dont la capitalisation serait admise, à réaliser par élévation de la valeur nominale des actions existantes ou sous forme d'attribution d'actions gratuites ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ;
2. décide que :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 000 000 €,
 - le plafond de la présente délégation est autonome et distinct du plafond global prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,
 - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société ;
3. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de période d'offre ;

4. délègue tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :

- fixer les conditions d'émission, le montant et la nature des sommes à incorporer au capital,
- fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont la valeur nominale des actions existantes composant le capital social sera augmenté,
- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation de la valeur nominale portera effet,
- décider, le cas échéant et conformément aux dispositions des articles L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus – les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai et les conditions prévus par la loi et la réglementation applicables,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

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

Résolution 21 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du DPS

Objectif et finalité

■ **Résolution 21** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société **avec maintien du DPS**, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft ou de l'une de ses filiales.

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

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

• Plafonds :

- **Augmentation de capital : 2 400 000 €** s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution 28) ;
- **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 21 à 24).

• Durée : 26 mois.

VINGT-ET-UNIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

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

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 2 400 000 € (ou sa contre-valeur en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,

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

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 000 000 000 € (ou la contre-valeur de ce montant à la date d'émission), étant précisé que ce montant est commun à l'ensemble des titres de créance dont l'émission est déléguée au Conseil d'administration par la présente Assemblée ;

3. décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible et que le Conseil d'administration aura, en outre, la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières supérieure 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 ;

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
 8. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
 - arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, notamment, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.
- La présente délégation est octroyée pour une durée de vingt-six mois à compter de la présente Assemblée et prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Résolutions 22 et 23 : Émission d'actions et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du DPS

Objectif et finalité

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

■ Résolution 22 :

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

■ Résolution 23 :

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

■ Résolutions 22 et 23 :

- **Décote** : **10 %** (décote maximale autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces résolutions) ;
- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital** : **950 000 €** – plafond commun (résolutions 22 et 23) s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution 28),
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital** : **1 000 000 000 €** – plafond commun (résolutions 21 à 24) ;
- **Durée** : **26 mois**.

VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en application de la vingt-troisième résolution soumise à la présente Assemblée ;

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

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 950 000 € (ou sa contrevalet en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,
- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3° alinéa du 2. de la vingt-et-unième résolution sur lequel il s'imputera ;

4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation, étant entendu que le Conseil d'administration aura la faculté, en application des articles L. 22-10-51 alinéa 1^{er} et R. 225-131 du Code de Commerce, de conférer aux actionnaires pour tout ou partie de l'émission, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre d'actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera ;

5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation,
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix ;

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

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

8. prend acte du fait que :

- le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation (soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et
- le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa précédent ;

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

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

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

- à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission, notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux valeurs mobilières émises en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations notamment sur les capitaux propres de la Société et fixer toutes modalités permettant d'assurer, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

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

VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

2. décide que les émissions réalisées en vertu de la présente délégation pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions réalisées conjointement, à une ou des offres au public décidées en application de la vingt-deuxième résolution soumise à la présente Assemblée ;
3. décide de fixer comme suit les montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'administration de la présente délégation :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 950 000 € (ou sa contrevalet en toute autre monnaie ou unité de compte établie par référence à plusieurs monnaies), étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,

- à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société,
 - en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation par une offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier ne pourront pas excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission étant précisé que cette limite sera appréciée au jour de la décision du Conseil d'administration d'utiliser la présente délégation,
 - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3° alinéa du 2. de la vingt-et-unième résolution sur lequel il s'imputera ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et/ou aux valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente délégation ;
5. décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, le Conseil d'administration pourra limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
6. décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ;
7. prend acte que la présente délégation emporte de plein droit renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit immédiatement et/ou à terme ;
8. prend acte du fait que :
- le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions législatives et réglementaires applicables au moment de l'utilisation de la présente délégation (soit, à titre indicatif, au jour de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours cotés de l'action ordinaire de la Société lors des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129 du 14 juin 2017, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 10 %), après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, et
 - le prix d'émission des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix minimum visé à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Conseil d'administration a tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, dans les conditions légales et réglementaires, pour mettre en œuvre la présente délégation et notamment :
- arrêter les caractéristiques, montants et modalités de toutes émissions ainsi que des valeurs mobilières et/ou titres à émettre,
 - fixer les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, déterminer la catégorie des titres émis et fixer leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance même rétroactive ou les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis (le cas échéant, droits de conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ou une Filiale),
 - décider, en outre, en cas d'émission de titres de créance, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant, leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêts à taux fixe ou variable, ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée, leur prix de remboursement, la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissements (y compris de remboursement par remise d'actifs) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales ; prévoir que les titres pourront faire l'objet de rachat en bourse ou d'une offre publique d'achat ou d'échange par la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - à sa seule initiative, imputer sur la ou les primes d'émission notamment les frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions,
 - prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toute mesure et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de la ou des augmentation(s) de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts et procéder à toutes formalités requises pour l'admission aux négociations des titres émis.

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

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

Résolution 24 : Augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature constitués de titres de capital

Objectif et finalité

■ **Résolution 24** : Il est proposé de déléguer au Conseil d'administration la possibilité d'**augmenter le capital** de la Société, par émission d'Actions Ubisoft ou de Valeurs Mobilières donnant accès au capital d'Ubisoft en vue de rémunérer des **apports en nature** (titres de capital ou valeurs mobilières donnant accès au capital) **consentis à la Société**.

Cette résolution pourrait s'avérer nécessaire à la Société dans le cadre d'opérations de **croissance externe** en **France** ou à **l'étranger**. En revanche, elle **ne serait pas utilisable** dans le cas où la **Société procéderait** à une émission réalisée en vue de rémunérer des titres apportés à la Société dans le cadre d'une **offre publique d'échange** (opération relevant de la résolution 22).

- **Plafonds** :
 - **Augmentation de capital** : **10 %** du capital - plafond commun de **950 000 €** (résolutions 22, 23 et 24) s'imputant sur le plafond global de **3 500 000 €** (résolution 28) ;
 - **Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital** : **1 000 000 000 €** - plafond commun (résolutions 21 à 24).
- **Durée** : **26 mois**.

VINGT-QUATRIÈME RÉSOLUTION

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

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

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

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

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

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

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10 % du capital de la Société tel qu'existant à la date de la présente Assemblée, étant précisé que (i) ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-deuxième, vingt-troisième et vingt-quatrième résolutions soumises à la présente Assemblée et que (ii) ce montant s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée,
- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra excéder le plafond fixé au 3^e alinéa du 2. de la vingt-et-unième 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 25 À 27

Actionnariat salarié

Les résolutions 25, 26 et 27 visent à offrir aux salariés du groupe Ubisoft en France et à l'étranger la possibilité de souscrire à des actions de la Société à des conditions préférentielles, afin de les associer plus étroitement au développement de la Société.

Objectif et finalité

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

- **Résolution 25** : aux adhérents à un (des) plan(s) d'épargne entreprise ou Groupe ;
- **Résolution 26** : aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne entreprise ou Groupe ; et
- **Résolution 27** : à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié.
 - **Décote maximum** : 15 % – étant ici rappelé que la **décote maximale** autorisée par les dispositions légales et réglementaires applicables à ces résolutions est de 30 %.
 - **Plafond** : 2 % du capital – **plafond commun** (résolutions 25, 26 et 27) s'imputant sur le plafond global de 3 500 000 € (résolution 28).
 - **Durée** : 26 mois (résolution 25) et 18 mois (résolutions 26 et 27).
 - **Date de prise d'effet** : à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours (« MMO 2023 ») en vertu des résolutions de même nature approuvées par l'Assemblée générale mixte du 5 juillet 2022 (résolutions 25, 26 et 27).

VINGT-CINQUIÈME RÉSOLUTION

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

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

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme au capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne entreprise ou Groupe de la Société et/ou des sociétés incluses dans le même périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes au sens du deuxième alinéa de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le Conseil d'administration pourra procéder au profit des bénéficiaires mentionnés ci-dessus à l'attribution à titre gratuit d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, au capital de la Société dans les conditions légales et réglementaires, à titre de substitution de tout ou partie de la décote visée au paragraphe 5. ci-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-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions ou valeurs mobilières émises sera déterminé dans les conditions définies aux articles L. 3332-18 à L. 3332-23 du Code du travail ;
5. décide de fixer la décote maximum offerte dans le cadre d'un plan d'épargne à 15 % de la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;

6. décide de supprimer, au profit des adhérents à un ou plusieurs plans d'épargne, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ; lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-avant visés d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit aux dites actions ou valeurs mobilières y compris à la partie des réserves, 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 contre valeur de ces actions ou valeurs mobilières de la Société sur le montant de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la livraison, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de vingt-six mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours mise en œuvre dans le cadre de la vingt-cinquième résolution de l'Assemblée générale du 5 juillet 2022 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

VINGT-SIXIÈME RÉSOLUTION

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

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

1. délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées aux catégories et/ou à l'une des catégories de bénéficiaires définies ci-après ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE) et que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
2. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration décidant de procéder à l'augmentation de capital social, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
3. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera fixé par le Conseil d'administration le jour où il fixera la date d'ouverture des souscriptions, selon l'une des deux modalités suivantes, au choix du Conseil d'administration :
 - prix de souscription égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %**, ou
 - prix de souscription égal au cours de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris le jour de la décision du Conseil d'administration, éventuellement diminué d'une décote maximale de **15 %** ;
4. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation et de réserver le droit d'y souscrire aux salariés et/ou mandataires sociaux de sociétés du groupe Ubisoft liées à la Société dans les conditions de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ayant leur siège social hors de France ; étant précisé que la souscription peut être réalisée directement ou par le biais d'un FCPE et que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en œuvre des formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ;

5. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de parts de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital social de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

6. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :

- déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution, ainsi que les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner parmi les pays dans lesquels la Société dispose de filiales, les filiales dont les salariés pourront participer à l'opération,
- arrêter la liste des bénéficiaires au sein des catégories susvisées et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
- arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 3. de la présente résolution,
- arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
- fixer le cas échéant une période de conservation obligatoire des actions et la date de jouissance des actions à émettre,
- constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
- assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours mise en œuvre dans le cadre de la vingt-sixième résolution de l'Assemblée générale du 5 juillet 2022 et privera d'effet à compter de cette même date, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

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, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié)

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

1. constate que, dans certains pays, des difficultés ou incertitudes juridiques et/ou fiscales pourraient rendre difficile la mise en œuvre de formules d'actionnariat salarié structurées par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) et qu'il serait souhaitable d'y mettre en œuvre des formules alternatives à celles offertes aux salariés des sociétés adhérents à un plan d'épargne ;
2. délègue en conséquence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, sa compétence à l'effet de procéder à des augmentations de capital social, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, aux époques et selon les modalités qu'il déterminera, dans les conditions prévues par la loi, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à d'autres titres de capital de la Société, à souscrire en numéraire, réservées à tout établissement financier ou filiale contrôlée dudit établissement ou à toutes entités de droit français ou étranger, dotées ou non de la personnalité morale, ayant pour objet exclusif de souscrire, détenir et céder des actions et/ou toutes autres valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, pour la mise en œuvre de formules à effet de levier dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié de la Société ; étant précisé que l'émission de tous titres ou valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence est exclue ;
3. décide que le montant nominal d'augmentation de capital de la Société réalisée en vertu de la présente délégation (i) ne pourra excéder **2 %** du montant du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration de procéder à l'augmentation de capital, étant précisé que ce plafond est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions soumises à la présente Assemblée et est fixé compte non tenu du nominal des actions de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements à opérer conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables pour protéger les droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital ; et (ii) s'imputera sur le plafond global de 3 500 000 € prévu à la vingt-huitième résolution de la présente Assemblée ;
4. décide que le prix de souscription des actions nouvelles à émettre en application de la présente délégation sera égal à la moyenne des cours cotés de l'action Ubisoft Entertainment SA sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, éventuellement diminuée d'une décote maximale de **15 %** ; toutefois, l'Assemblée générale autorise expressément le Conseil d'administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote, dans les limites légales et réglementaires, afin notamment de tenir compte, inter alia, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et/ou sociaux applicables localement ;

5. décide de supprimer, au profit de la catégorie des bénéficiaires susvisée, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et/ou valeurs mobilières pouvant être émises en vertu de la présente délégation ;
6. constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;
7. décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales et réglementaires, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation dans le respect des conditions qui viennent d'être arrêtées et notamment :
 - déterminer les dates, les conditions et les modalités de la ou des émissions avec ou sans prime, ainsi que le nombre global de titres à émettre dans les limites fixées dans la présente résolution,
 - arrêter la liste des bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée et déterminer le nombre d'actions pouvant être souscrites par chacun d'entre eux,
 - arrêter le prix de souscription des actions, conformément aux modalités fixées au paragraphe 4. de la présente résolution,
 - arrêter les modalités de libération des actions dans les limites légales,
 - fixer la date de jouissance des actions à émettre,
 - constater la réalisation de l'augmentation de capital par émission d'actions,
 - assurer la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital de la Société, et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables,
 - sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes mesures ou décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin des émissions réalisées en vertu de la présente délégation de compétence, et notamment pour l'émission, la souscription, la jouissance, l'admission aux négociations des titres créés, le service financier des actions nouvelles ainsi que l'exercice des droits qui y sont attachés, (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital, apporter aux statuts les modifications corrélatives à ces augmentations de capital, (iii) pour procéder aux formalités consécutives à la réalisation des augmentations de capital et, généralement faire le nécessaire.

La présente délégation, d'une durée de dix-huit mois à compter de ce jour, prendra effet à l'issue de l'opération d'actionnariat salarié en cours mise en œuvre dans le cadre de la vingt-septième résolution de l'Assemblée générale du 5 juillet 2022 et privera d'effet à compter de cette même date pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

RÉSOLUTION 28

Plafond global des augmentations de capital social

Objectif et finalité

- **Résolution 28** : Il est proposé de **fixer** le **montant global cumulé** des **augmentations de capital** susceptibles de résulter de l'utilisation des résolutions **21** à **27** à un montant nominal de **3 500 000 €** (plafond global), correspondant à environ **36 %** du capital au 30 avril 2023, dont un maximum de **950 000 €** (soit environ **10 %** du capital au 30 avril 2023) pour les augmentations de capital **sans DPS** réalisées en vertu des résolutions **22, 23** et **24**.

VINGT-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Plafond global des augmentations de capital)

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, fixe, conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, le plafond global des augmentations de capital qui pourraient résulter, immédiatement ou à terme, de l'ensemble des émissions réalisées en vertu des délégations prévues par les vingt-et-unième, vingt-deuxième, vingt-troisième, vingt-quatrième, vingt-cinquième, vingt-sixième et vingt-septième résolutions de la présente Assemblée, et sur le fondement d'émissions autorisées par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder durant la validité de la présente résolution, à un montant nominal maximal de 3 500 000 €, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera le montant nominal maximal des augmentations de capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres dont la capitalisation serait admise, réalisées en vertu de la vingtième résolution de la présente Assemblée, sous réserve de son adoption par l'Assemblée et sur le fondement d'émissions autorisées par des résolutions de même nature qui pourraient leur succéder durant la validité de la présente résolution, et étant rappelé que dans la limite de ce plafond global :

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, avec **maintien** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vertu de la **vingt-et-unième résolution** de la présente Assemblée, ne pourra excéder **2 400 000 €** ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, avec **suppression** du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vertu des **vingt-deuxième** et **vingt-troisième résolutions** de la présente Assemblée, ne pourra excéder **950 000 €** ;

- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme, en vue de rémunérer des **apports en nature consentis à la Société**, en vertu de la **vingt-quatrième résolution** de la présente Assemblée, ne pourra excéder 10 % du capital social de la Société – étant précisé que ce montant est un plafond global pour toutes les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en application des **vingt-deuxième, vingt-troisième** et **vingt-quatrième résolutions** de la présente Assemblée ne pouvant excéder **950 000 €** ;
- le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, avec **suppression** du droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) au profit des adhérents à un (des) plan(s) d'épargne en vertu de la **vingt-cinquième résolution**, réservées (ii) aux salariés et/ou mandataires sociaux de certaines filiales de la Société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, dont le siège social est situé hors de France, hors plan d'épargne en vertu de la **vingt-sixième résolution** et (iii) à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une offre d'actionnariat salarié objet de la **vingt-septième résolution**, ne pourra excéder **2 %** du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration.

Étant précisé que :

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de titres de créance susceptibles d'être émises en vertu de l'ensemble des délégations soumises à la présente Assemblée ne pourra excéder **1 000 000 000 €** ; et
- les montants visés ci-dessus ne tiennent pas compte du montant nominal des titres de capital à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

4 ORDRE DU JOUR, PRÉSENTATION ET PROJETS DE RÉSOLUTIONS

► Présentation et texte des projets de résolutions

Partie ordinaire et extraordinaire

RÉSOLUTION 29

Pouvoirs

Objectif et finalité

- **Résolution 29** : Il est proposé avec cette **résolution usuelle** de donner pouvoirs aux fins d'**effectuer** les **formalités requises** par **la loi** dans le cadre des **résolutions votées par l'Assemblée**.

VINGT-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour formalités)

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

5

PARTICIPATION
À L'ASSEMBLÉE

5.1 Comment participer à l'Assemblée ?

L'Assemblée aura lieu le **mercredi 27 septembre 2023**, 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 :

Lundi 25 septembre 2023
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

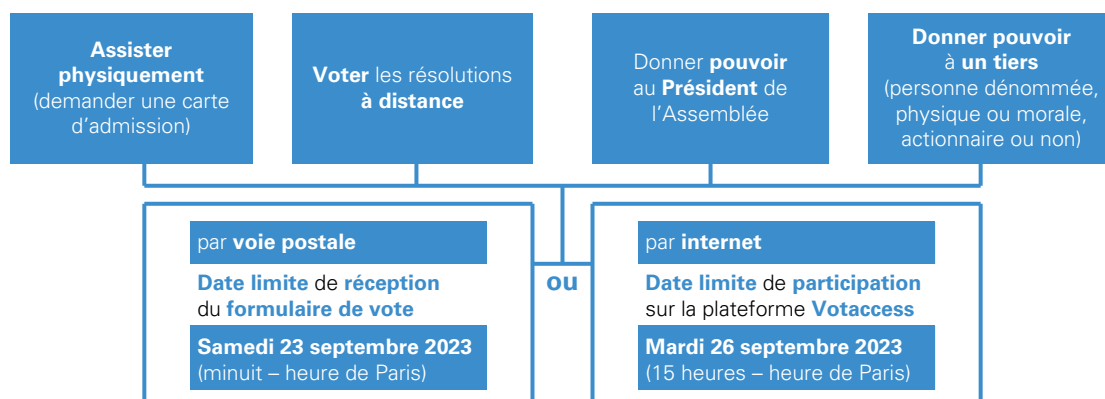
le 2^e jour ouvré précédant l'Assemblée

Lundi 25 septembre 2023
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)

La plateforme **Votaccess** sera **accessible** du **lundi 11 septembre 2023 à 10 heures** (heure de Paris) au **mardi 26 septembre 2023 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.investor.uptevia.com>

Saisissez votre **identifiant** (rappelé sur le formulaire de vote ou dans l'e-convocation) et votre **mot de passe** habituel.

- Si vous ne disposez pas de votre **mot de passe** (1^{re} connexion ou mot de passe oublié), suivre les **instructions** affichées sur l'écran pour **le créer** ou **l'obtenir**.

- Une fois la connexion établie, **cliquez** sur le module « **Vote par internet** », vous serez redirigé directement vers **Votaccess**.

Assistance téléphonique : + 33 (0) 1 57 78 34 44
(appel non surtaxé)

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 samedi 23 septembre 2023 à minuit** (heure de Paris).

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 – 2023.
- 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
12, place des États-Unis – CS 40083 – 92549 Montrouge 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

2023

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 :

Mardi 26 septembre 2023 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** (27 septembre 2023) ;
- 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.

PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

► Comment participer à l'Assemblée ?

E-CONVOCATION

Actionnaires au **nominatif**, choisissez de recevoir les **convocations** aux assemblées générales **par e-mail**



Simple



Pratique



Sécurisé

<https://www.investor.uptevia.com>

Munissez-vous de votre **identifiant** (rappelé sur le formulaire de vote par correspondance).

Créez votre **mot de passe** si cela n'est pas déjà fait et rendez-vous ensuite sur l'espace « **Mon profil** » et cliquez sur « **Mes e-services** » : saisissez ou confirmez votre **e-mail**.

ATTENTION

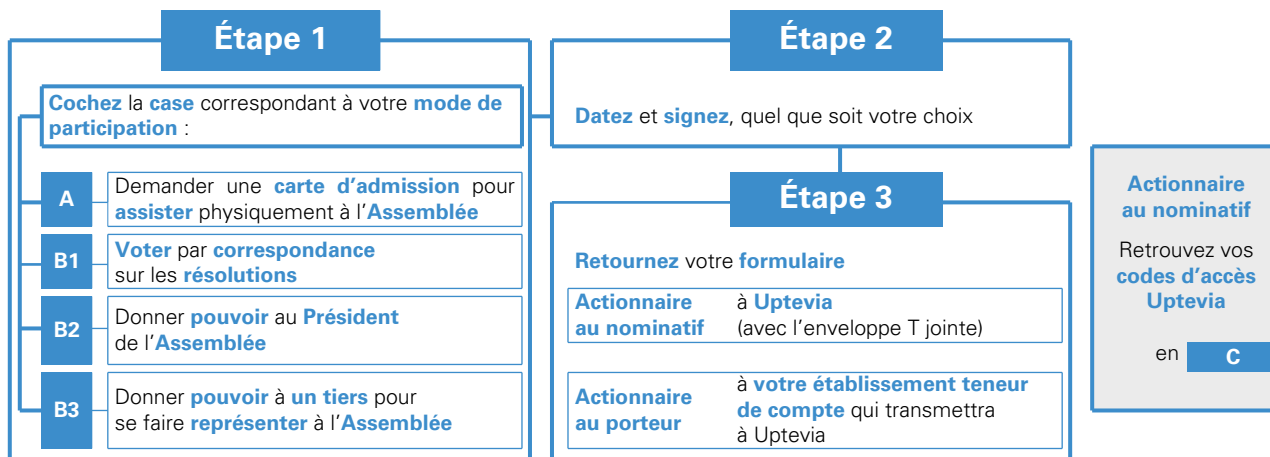
Pour exercer son **droit de représentation**, l'actionnaire doit transmettre **ses instructions** dans les **délais impartis**, afin que **le pouvoir soit enregistré préalablement à l'Assemblée**, à savoir :

- **courrier électronique : mardi 26 septembre 2023 à 15 heures** (heure de Paris) (Cf. ci-avant)
- **voie postale : samedi 23 septembre 2023 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.

5.2 Comment remplir le formulaire ?

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



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**

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE D'UBISOFT ENTERTAINMENT SA
convoquée pour le mercredi 27 septembre 2023 à 14h
à la Maison de la RATP - Espace Centenaire
189, rue de Bercy - 75012 PARIS
COMBINED GENERAL MEETING OF UBISOFT ENTERTAINMENT SA
to be held on Wednesday, September 27th, 2023 at 2:00 p.m.
at Maison de la RATP - Espace Centenaire
189, rue de Bercy - 75012 PARIS

B2

B3

C

CADRE RÉSERVÉ À LA SOCIÉTÉ - FOR COMPANY'S USE ONLY

Identifiant - Account

Vote simple
Single vote

Nominatif
Registered

Porteur
Bearer

Vote double
Double vote

Nombre d'actions
Number of shares

Nombre de droits de vote
Number of voting rights

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** all 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.

Sur les projets de résolutions non agréés, je vote en noircissant la case correspondant à mon choix.
On the draft resolutions not approved, I cast my vote by shading the box of my choice.

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 me 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)

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 verso (4)) à M. 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
sur 2^{ème} convocation / on 2nd notification
à la banque / to the bank
à la société / to the company
Samedi 23 septembre 2023 à minuit (heure de Paris) /
Saturday, September 23th, 2023 at midnight (CEST)

Date & Signature

DATEZ ET SIGNEZ

ATTENTION :

- Aucun formulaire reçu après le **samedi 23 septembre 2023 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.

PARTICIPATION À L'ASSEMBLÉE

► Comment remplir le formulaire ?

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 :

Jeudi 21 septembre 2023 à minuit
(heure de Paris)

par **e-mail** à l'**adresse électronique** suivante : odj2023@ubisoft.com

par **lettre recommandée avec accusé de réception** à : Ubisoft Entertainment SA – Secrétariat du Conseil
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 à l'ordre du jour de l'Assemblée

(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 23 août 2023** (date de publication de l'avis de réunion au Bulletin des annonces légales obligatoires) et le **samedi 2 septembre 2023** (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 :

Lundi 25 septembre 2023
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.

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 – 2023

■ sur **Votaccess** <https://www.investor.uptevia.com>

- **Actionnaires au nominatif** : accès direct avec vos identifiant et mot de passe (Cf. page 70)
- **Actionnaires au porteur** : *via* le **portail internet** de votre **établissement** teneur de compte **si** celui-ci a **adhéré** au service Votaccess (Cf. page 70)

Sont notamment **disponibles** :

- les **avis de réunion** et de **convocation** publiés au Bulletin des annonces légales obligatoires ;
- le **Document d'Enregistrement Universel 2022-23** ;
- 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.

Comment se rendre à l'Assemblée ?

Assemblée générale Ubisoft	
Mercredi 27 septembre 2023 à 14 heures (heure de Paris)	
Accueil → 13 heures (heure de Paris) Ouverture de l'accueil et du bureau d'émargement de la feuille de présence .	Lieu Maison de la RATP Espace du Centenaire 189, rue de Bercy – 75012 Paris
Documents à présenter 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) Actionnaires au porteur → attestation de participation	Vote en séance Avec le boîtier de vote remis lors de l' émargement (instructions communiquées en séance).
	En savoir + www.ubisoft.com

Plan d'accès



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE UBISOFT

Maison de la RATP • Espace du Centenaire
27 septembre 2023 • 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**.





5.3 Formulaire de demande d'envoi de documents et de renseignements

(Article R. 225-88 du Code de commerce)



Assemblée générale mixte du
27 septembre 2023

À retourner à

ag2023@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 27 septembre 2023, 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 9 727 835,03 €

Siège social : 2, rue du Chêne Heleuc – 56910 Carentoir

Direction générale : 2, avenue Pasteur – 94160 Saint-Mandé

335 186 094 RCS Vannes

Conception et réalisation : Ruban Blanc



UBISOFT

ALLEMAGNE
AUSTRALIE
BELGIQUE
BRÉSIL
BULGARIE
CANADA
CHINE
CORÉE
DANEMARK

EMIRATS ARABES UNIS
ESPAGNE
ÉTATS-UNIS
FINLANDE
FRANCE
HONG-KONG
INDE
ITALIE
JAPON
MEXIQUE
PAYS-BAS
PHILIPPINES
POLOGNE
ROUMANIE
ROYAUME-UNI
RUSSIE
SERBIE
SINGAPOUR
SUÈDE
TAÏWAN
UKRAINE
VIETNAM

SIÈGE SOCIAL
2, rue du Chêne Heleuc
56910 Carentoir

DIRECTION GÉNÉRALE
2, avenue Pasteur
94160 Saint-Mandé
Téléphone : 01 48 18 50 00